



UNIVERSIDAD
DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL BAJO COMPETENCIAS LABORALES”
“EN LA EMPRESA BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V.”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LINDA JULIANA BAÑOS SOLANO

ASESOR:

LIC. ALFONSO MOISES GOMEZ DEL RIO

Villahermosa, Tabasco, 2017



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.

ÍNDICE

Introducción.

Antecedentes.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.	01
1.1. Descripción del problema.	01
1.2. Formulación del problema.	03
1.3. Justificación del problema.	03
1.4. Formulación de hipótesis.	05
1.5. Delimitación de objetivos.	05
1.5.1. Objetivo general.	05
1.5.2. Objetivos específicos	05
1.6 Marco conceptual.	06
Capítulo 2. Marco contextual de referencia	08
2.1. Antecedentes de la ubicación.	08
2.2. Ubicación geográfica.	09
Capítulo 3. Marco teórico.	10
Citas de autores y estudiosos de las competencias laborales	10
Soporte de la investigación desde un marco global	11
3.1. Que es reclutamiento y selección de personal.	22
3.2. Importancia de la selección de personal.	23
3.3. Importancia de la competencia laboral.	24
3.4. Modelos de selección de personal en base a perfil de competencia.	26
3.5. Competencias laborales.	31
3.6 Tipos de competencias laborales.	32
3.7 Niveles de competencias laborales	37
3.8 Tipos de competencias laborales según la OTI	43
3.9 Proceso previo a la selección de personal con base a competencias Laborales.	43
3.10 Proceso de selección de personal en bases a competencias laborales	47
3.11 Fases del proceso de selección de personal basado en competencias Laborales	47
3.12 Incidencia de las competencias en la gestión de recursos humanos.	59
3.13 Competencias para el plan de carrera de personal.	61
3.14 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	66
3.15 Herramientas de la administración de recursos humanos en la actualidad.	68

Capítulo 4. Propuesta de Tesis.	69
4.1. Nombre de la propuesta.	69
4.2. Justificación de la propuesta de tesis.	69
4.3. Objetivos.	70
4.4. Población o público.	70
4.4. Desarrollo y planteamiento de la propuesta.	71
Capítulo 5. Diseño metodológico.	92
5.1. Enfoque de la investigación.	92
5.2. Alcance de la investigación.	92
5.3. Diseño de la investigación.	92
5.4. Tipo de investigación.	93
5.5. Delimitación de la población o universo	93
5.6. Selección de la muestra.	94
5.7 Instrumento de prueba.	94
Capítulo 6. Resultados de la investigación.	95
6.1. Tabulación.	95
6.2. Interpretación de resultados gráficos.	100
Conclusión.	103
Bibliografía	106

INTRODUCCION

En la presente investigación, se describe paso a paso, el proceso metodológicamente necesario, para la investigación, realizada en la empresa **“Basculas Peláez SA de CV”**, cuya finalidad, es la realización de un diagnóstico sobre el desempeño del personal y seguidamente, una propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal, bajo competencias laborales, que coadyuve, a superar sus problemas de optimización del personal, desde el inicio de su contratación, hasta su óptimo desempeño laboral, como mejor solución, en la aplicación, de sus aptitudes laborales competitivas, propiciando que la organización alcance, bajo este concepto, sus objetivos en un alto grado de competitividad comercial, logrando captar personal, funcional y altamente profesional.

La selección de personal es un proceso completo e integral que necesariamente debe alinearse a la estrategia de la organización, ya que en él se tienen que elegir a los candidatos más idóneos, para cubrir la vacante de uno o varios puestos dentro de la misma. Para el efecto, es indispensable tomar como parámetro, las necesidades de la empresa; la importancia radica en que, dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso, dependerá el funcionamiento y crecimiento de la organización.

El reclutamiento y la selección de empleados, constituye un aspecto crítico en el área de los recursos humanos, debido a que las organizaciones se encuentran, compuestas principalmente por personas, que a través de su trabajo y capacidad,

llevan a cabo el objeto empresarial, por lo que su selección habrá de ser óptima, si se quieren obtener resultados competitivos.

El modelo en el proceso de selección de personal, resultado del estudio, se diseñó con base en perfiles de puestos por competencias laborales, las cuales son las que designan a todo un conjunto de características de las personas, que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas, que los modelos psicológicos tradicionales. La medición de las competencias, con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter situacional de las mismas, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Fue necesario entonces optar por el método, que se consideró el más práctico en la evaluación de las competencias, que es el análisis funcional, el cual se explica detalladamente en la propuesta, utilizada en el presente trabajo de tesis.

En la investigación de las necesidades de contratar personal, con características de competencias laborales, son una de las principales complicaciones de recursos humanos, sobre realizar convocatorias de atracción de talento humano, que durante el desarrollo de las entrevistas, se determinara si el personal es el que necesita la organización, para cubrir sus necesidades, de las vacantes requeridas desde el principio de la convocatoria.

La redacción de la investigación y análisis interpretado, trata sobre los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, los cuales destacan al personal de

las organizaciones, como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analiza las características de las organizaciones ágiles, como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro.

El Proceso de Selección de Personal del futuro, debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones conforme a las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal partiendo de esta determinación, la importancia de la realización de esta investigación, se enfoca a proponer un modelo de selección de personal, basado en competencias laborales, como una herramienta valiosa, para que los involucrados en la captación de talento humano, logren allegarse de personal altamente calificado y conforme a los recursos y capacidades de la empresa.

ANTECEDENTES

Estudio histórico de competencias laborales.

El término de competencias laborales, tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000)

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción, como resultados de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertenés. 1999).

El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para

orientar la educación y la capacitación, hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo, ha enfatizado la necesidad de que las empresas, sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. (Arias Galicia 1992)

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social, han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos, que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Por eso el papel del factor humano en el desempeño empresarial, cobra auge en la actualidad los procesos de selección de personal, siendo considerados, como una función muy importante de la gestión de los recursos humanos, estrechamente vinculada a los aspectos organizativos, de formación y desarrollo socio psicológicos; en los mismos no solo se realiza el proceso de selección como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión, lleva a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo, para adoptar decisiones, cuando las circunstancias lo requieran. Es, así que muchas empresas realizan, los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

Históricamente, los procesos de reclutamiento y selección de personal enfrentaban una serie de obstáculos. Debía realizarse un estudio inicial, se llenaban formas, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas. Actualmente se llena una solicitud de empleo, se entrevista al candidato y una vez que se cree, que cumple con los requisitos, se le turna a exámenes médicos y psicológicos y algunas compañías establecen algún tipo de prueba de aptitud, de acuerdo a los requisitos del puesto.

Estos modelos para poder elegir el mejor candidato pueden variar, sin que cambie el objetivo de la selección, el cual es determinar que solicitante realmente, satisface los requisitos del puesto y tiene más probabilidades de realizar con éxito determinado trabajo. Se han estado desarrollando y actualizando los métodos tradicionales, que se utilizan durante el proceso de selección de personal, el cual es un problema permanente para las empresas, sobre todo para el departamento de recursos humanos, pues este proceso puede prestarse a criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión. El más científico de los modelos de selección tiene la misma probabilidad de éxito, el 50%, puesto que puede acertar o errar al tratar de elegir al solicitante idóneo.

La Psicología Industrial ha proporcionado algunos métodos para aumentar la probabilidad de éxito en la selección de solicitantes de trabajo.

Estas técnicas que han desarrollado, permiten que las personas encargadas de la selección hagan comparaciones y evaluaciones sistemáticas. Schein, 2000, psicólogo organizacional que ha hecho aportaciones interesantes a la selección de

personal, nos dice que es importante que primero se desarrolle un criterio que pueda ayudar a la persona que realizará la selección. Este criterio se podrá desarrollar previamente.

Después se elabora una descripción de puesto, detallada de los requerimientos del puesto. Para esto es importante también establecer predictores y sobre todo, conseguir suficientes candidatos, para garantizar una variación adecuada de estos, además de evaluar cada una de las actividades que desarrolló el solicitante en sus trabajos anteriores.

Cabe señalarse que los modelos de selección de personal, han sufrido una transformación gradual, sin embargo, aún existen muchas deficiencias generales dentro de dichos modelos. Uno de los principales obstáculos para tener éxito dentro de la selección, es que los trabajos se están haciendo cada vez complejos e interdependientes, lo cual hace que se dificulte precisar buenas descripciones de puestos, además de la multiplicidad de funciones a cargo de un mismo puesto, sin contar con que en la actualidad, se emplea la tecnología computarizada para tomar muchas de estas decisiones. Se han desarrollado un sin número de modelos analíticos y técnicos que ayudan a tomar decisiones acerca de la selección del mejor candidato.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Descripción del problema de manera global

En la actualidad la globalización e innovación en las organizaciones de nuevos programas laborales, desarrollan un gran sistema nuevo laboral, que permita cambiar y agilizar de manera continua nuevas formas de procesos de reclutamientos y selección de personal en competencias laborales, elevando aún más la competitividad en el mercado global de intereses empresariales.

Todas las organizaciones indistintamente de su estructura, tamaño y finalidad atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos que disponen, entre las cuales, los más relevantes son los financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Los recursos humanos tendrían la responsabilidad de administrar los otros recursos disponibles, para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.

El funcionamiento máximo de las empresa, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero esta optima situación tendrá dificultad en lograrse, si no se parte en primer lugar, con un proceso de selección de personal, que logre al mayor número de personas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.

Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal, es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización, con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante.

Este proceso permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

Es frecuente encontrar, en la práctica, que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Planteamiento del problema de manera particular

La necesidad de proponer un mejor proceso de reclutamiento y selección de personal bajo competencias profesionales en la empresa "BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V." obedece a mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que es una de sus principales fallas, en el proceso laboral interno y de reclutamiento externamente, ya que el área de recursos humanos a estado reclutando y contratando personal, que no cuentan con un grado de competitividad laboral, lo cual ha causado que el personal de la empresa, realice trabajos no profesionales constantemente, los cuales disminuyen la productividad-competitividad y generan pérdidas

1.2. Formulación del problema.

¿El problema principal de la organización radicara, básicamente en que el personal con que cuenta, no consideran las capacidades necesarias para lograr los fines específicos de cada puesto, ya que fueron contratados empíricamente y por la propia necesidad y urgencia de trabajos a realizar?

En la investigación se tratar de comprobar como a desarrollado el departamento de personal la selección y contratación de personal , desarrollar un modelo en base a competencias laborales y procurar evitar así una selección de personal empírica carente de evaluaciones científicas, y evitar que la empresa entre en un punto crítico, por este sentido de incompetencia operativa, mermando sustancialmente los servicios especializados y por consecuencia, pérdida de competitividad comercial, por lo que de manera urgente, es necesario implementar acciones correctivas, en cuanto a la operación funcional del personal mediante una acción de capacitación técnica profesional y por otro lado, lo más urgente, implementar un sistema basado en un modelo de reclutamiento y selección de personal en competencias profesionales” lo que redundara en una óptima captación de talento humano de alta calidad competitiva y una mejora representativa en el éxito del organizacional

1.3. Justificación del problema.

Este proyecto tiene la finalidad de realizar una propuesta a la empresa “BÁSCULAS PELÁEZ SA de CV” sobre las formas de allegarse de personal con las especificaciones y condiciones que dieran resultados positivos, mediante la

investigación y análisis detallado de las necesidades de la empresa sobre factor humano.

De acuerdo a la Auditoria operacional, Fuente: Administración una perspectiva global Harol Konz, para que la empresa tenga éxito, la base de su operación radicara fundamentalmente en el buen funcionamiento y desarrollo intelectual, habilidades, destrezas y actitudes positivas de todos sus integrantes, apegándose a los métodos, procedimientos y especificaciones de su actividad operativa, que influya en el ámbito competitivo, de manera coordinada y con una comunicación efectiva, lo que dará como resultado una mayor competitividad, mayor eficiencia y calidad en el servicio.

Esta investigación se realizó enfocada a superar los problemas de la empresa, en el rubro del desempeño del talento humano, que es el principal problema, desde su reclutamiento hasta la contratación de personal y que estos, no cuentan con el perfil requerido, causando desventajas competitivas internas y externamente de la empresa y una alarmante disminución productividad de los empleados.

Por esta razón de importancia crucial, que justifica esta investigación, en la empresa "Básculas Peláez SA de CV", pretende proponer un modelo o una nueva forma de selección y contratación de personal de manera científica, en la búsqueda de mejorar el desempeño y desarrollo profesional de los empleados dentro de la organización.

1.4. Formulación de hipótesis.

La puesta en marcha de un modelo de selección de personal, bajo competencias laborales en la empresa “Basculas Peláez SA de CV”, permitirá tener una mejor funcionalidad interna de personal profesional y por ende propiciara, elevar la calidad y efectividad productiva de los empleados, así como un éxito en el crecimiento colectivo de la organización por su impacto comercial.

1.5. Delimitación de objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Diseñar un Modelo sistémico de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias laborales, que aplique y desarrolle la gerencia de recursos humanos de la empresa “BASCULAS PELÁEZ SA de CV”, facilitando su éxito, conforme al control eficiente de la administración del personal.

1.5.2. Objetivos específicos.

- ✓ Diseñar los instrumentos que permitan seleccionar y reclutar personal profesional a las necesidades de la empresa, mediante la obtención y monitoreo de del mercado laboral y la mejor información relativa a los puestos de trabajo.
- ✓ Describir y aplicar las bases teóricas del proceso de reclutamiento y selección de personal bajo competencias laborales.
- ✓ Ofertar personal profesional a los puestos, mediante un planteamiento objetivo de las competencias genéricas y específicas. requeridas

1.6. Marco conceptual.

Competencias profesionales:

Corresponde a Poseer competencias profesionales de quien dispone de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias, para ejercer una profesión y puede resolver problemas de su forma autónoma, flexible, y este capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.¹

Direccionamiento comercial:

En general es una actividad multidimensional que abarca diversas facetas:

1. Analiza la situación para determinar oportunidades y riesgos en el entorno y también valora los puntos fuertes y débiles de la empresa.
2. Planifica estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlas.
3. Configura los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias y las ejecuta.
4. Controla el cumplimiento de los objetivos.²

Recursos humanos:

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.³

¹ ANTONIO ARGÜELLES "Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia" LIMUSA, Noriega Editores. Pag. 16.

² www.elergonomista.com/marketing/mk24.html

³ WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

Selección de personal:

Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.⁴

Contratación de personal:

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa.⁵

Contribuyendo con todos los autores y actores es primordial las estrategias de convocatorias para atraer personal con alto coeficiente de intelecto humano que brinde y desarrollé mejores sus habilidades personales y superación personal dentro de la empresa, otorgando así mejores resultados satisfactorios a las organizaciones e incluso mantener e impulsar más el direccionamiento comercial de la empresa en un mercado altamente competitivo.

⁴ Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado"

⁵ America Management Association International - Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar Adecuadamente

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL DE REFERENCIA.

2.1. Antecedentes de la ubicación.

Antecedente histórico de la empresa “BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V.”

Durante el periodo del año 2000 hasta el 2015, la necesidad de contribuir las industrias al crecimiento en la ciudad de Villahermosa, del Estado de Tabasco, surge una de las oportunidades de coadyuvar al logro económico, la constitución de la empresa BASCULAS PELAEZ SA de CV, dedicada a la venta de basculas industriales y domesticas de todo tipo, comprometida a impulsar, el sector empresarial en este rubro, constituida legalmente ofreciendo, mejores ingresos y desarrollos competitivos del personal.

BASCULAS PELAEZ **TECNI-BASCULAS DEL SURESTE COMERCIALIZADORA Y FABRICANTE DE BÁSCULAS Y EQUIPOS AGROPECUARIOS**
 (PERMISO AUTORIZADO POR SECOFI DGN-R982)
 SERVICIO, REPARACIÓN Y REFACCIONES DE BASCULAS GANADERAS, CAMIONERAS, COMERCIALES E INDUSTRIALES DE TODO TIPO, MARCA Y CAPACIDAD.
 EQUIPOS AGROPECUARIOS: PRENSAS, PLANTAS DE ALIMENTO, BAÑOS DE ASPERCIÓN, FIERROS EN ACERO INOXIDABLE, ETC.

BASCULA PRENSA **BAÑOS DE ASPERCIÓN** **BASCULA REMOLQUE**

MODELO 1100 DE 1500 KG **MICRO PLANTA DE ALIMENTO** **BORREGUERA O PORCINA DE 5000 KG**

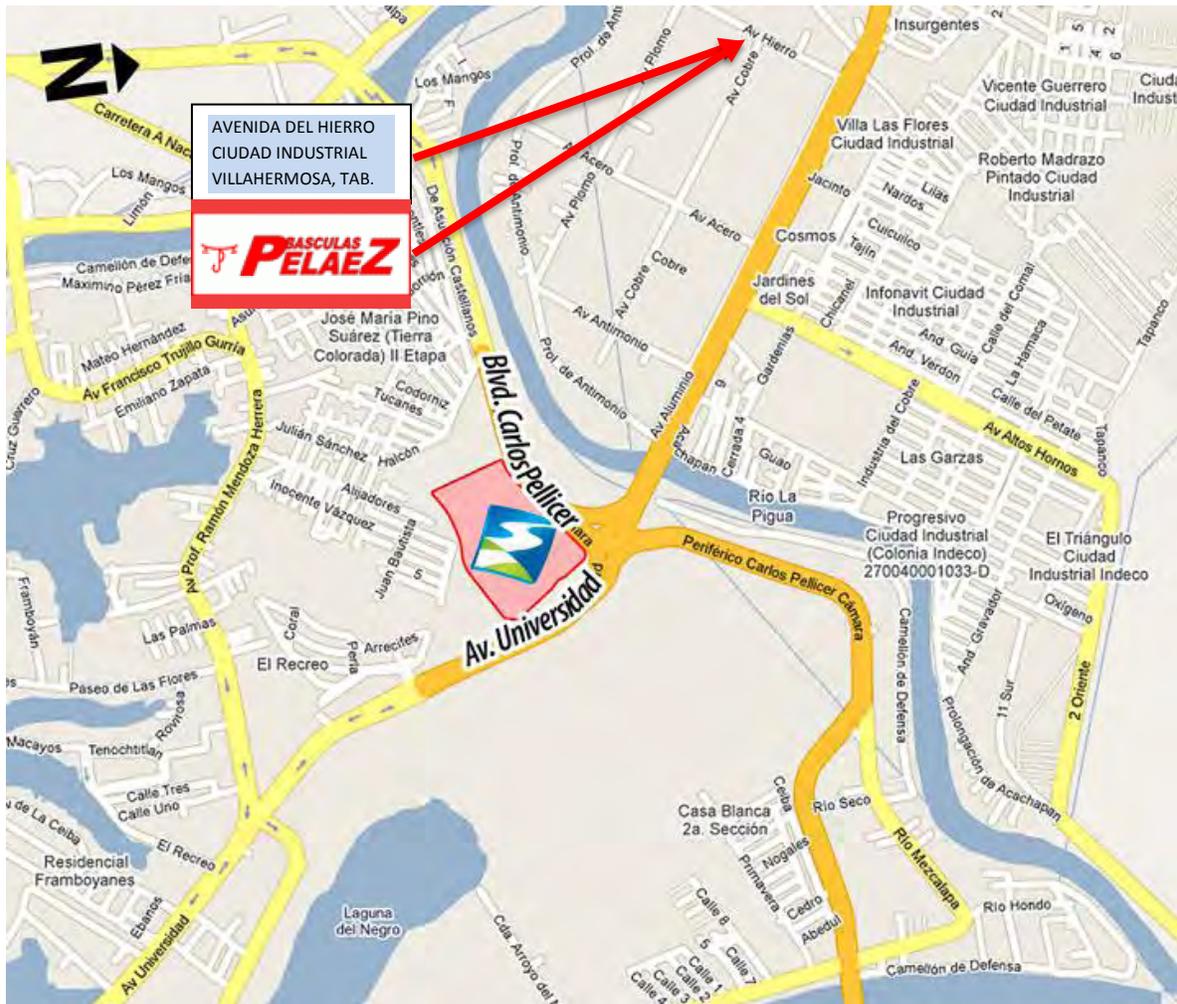
PROLON. ANTIMONIO NO. 50 CD. INDUSTRIAL
 VILLAHERMOSA; TABASCO
 TEL/FAX: 01 (99 3)1 40 74 16
 CELULARES: 044 (993)1 90 99 55 Y 044 (993)3 11 29 64.
 E-MAIL: basculas_pelaez@hotmail.com

SOLICITE SU COTIZACIÓN PARA LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO
SOLICITAMOS DISTRIBUIDORES

Basculas analíticas	Basculas industriales	Centros médicos	Basculas
Basculas de precisión	Basculas uso rudo	Consultorios	Balanzas
Basculas multifuncionales	Bascula electrónica	Gimnasios	Basculas camioneras
Basculas para bodegas	Bascula etiquetadora	Torrey	Basculas digitales
Basculas para ferreterías	Bascula para fruterías	Desarrollo de programas de comunicación para pc	
	Basculas para hospitales		

2.2. Ubicación geográfica.

La empresa “BÁSCULAS PELAEZ S.A. DE C.V.” Se encuentra ubicado en la avenida del hierro ciudad industrial en la ciudad de Villahermosa Tabasco, la cual es una empresa 100% Tabasqueña, Mexicana.



CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

Citas sobre qué opinan los estudiosos sobre las competencias laborales

Gilberto Rodríguez García

gilbertmix@sems.udg.mx

Universidad de Guadalajara.

La razón que conduce a ampliar los saberes necesarios, la calificación tácita o informal, la movilización de conocimientos y saberes de muy diferente naturaleza, el conocimiento de procedimientos, el conocimiento experto y el conocimiento de gestión. Los primeros serían los saberes técnicos, más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir el análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente; los terceros se refieren a la capacidad de gestión de una situación. Para situar este tema debemos de particularizar y comenzar con lo que define una competencia humana como habilidad general...

y en un segundo momento adelantar lo que el empleado o personal independiente del giro, debe de poseer y demostrar en lo referente a las competencias específicas del puesto que cubre, desde el enfoque que busca construir, desarrollar quehaceres y aprendizajes significativos, físicos y de talento desarrollados por la integridad y motivación del individuo

Competencia humana como habilidad general

La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta, (Villarini, 1996).

Según Bazdresch (1998) la competencia busca adquirir una capacidad, la cual se opone a la calificación, cuando esta sólo está orientada a la pericia material, al saber hacer. La competencia combina esa pericia con el comportamiento social. Por ejemplo, se puede considerar competencia la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos. Las competencias no sólo se aprenden en la escuela; resultan también del empeño y desempeño del trabajador que por sus cualidades innatas o adquiridas subjetivas, combina los conocimientos teóricos y los prácticos que lo llevan a adquirir la capacidad de comunicarse, de trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos, de mejorar la aptitud para las relaciones interpersonales. Las competencias suponen cultivar cualidades humanas para adquirir, por ejemplo, capacidad de establecer y mantener relaciones estables y eficaces entre las personas. Competencia es algo más que una habilidad; es el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica, de la experiencia y de la intersubjetividad

Moreno, (1998) encontró en la acepción más común que los términos *capacidad*, *aptitud*, *competencia*, *destreza* y *habilidad* son manejados como sinónimos; sin embargo, existe también el planteamiento de que entre estos conceptos hay una vinculación estrecha, más no una identidad.

Se parte primero de comprender la *aptitud* como una disposición innata, como un potencial natural con el que cuenta la persona y que puede ser puesto en acción, que puede ejercerse, que puede ponerse en movimiento, se afirma entonces que la aptitud es la "materia prima" a partir de la cual es

posible el desarrollo de habilidades, pero se acepta que el punto de partida no es exactamente el mismo para todos los sujetos.

Así, la aptitud ocurre cuando la persona va teniendo diferentes experiencias de aprendizaje, tanto en su entorno familiar y social, como en la educación formal; dicho movimiento permite que lo que sólo estaba presente como potencial natural vaya evolucionando, y como consecuencia de tal evolución, se vaya desarrollando habilidad en alguno de los ámbitos posibles, misma que se evidencia en desempeños que pueden ir teniendo cada vez un mayor nivel de calidad-.

SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN DESDE UN MARCO GLOBAL

En los tiempos actuales urge una óptima selección de personal, conforme a los requerimientos de la empresa, como marco de referencia se apuntan los resultados relevantes sobre este aspecto efectuados por:

Cita: ENCUESTA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES_27/02/14

¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?

http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf La **Encuesta de Competencias Profesionales** 2014, es resultado del esfuerzo de los integrantes del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC).

Donde se manifiesta la falta de preparación de profesionistas, al tratar de encontrar un empleo, ya que no cubren los perfiles solicitados, a continuación se expone el anecdotario de la conceptualización y reflexión de los empresarios y estudiantes unos al solicitar personal especializado que es muy difícil encontrar y el egresado su carencia de conocimientos conforme a los parámetros solicitado, así como una explicación de lo que debería de hacerse por parte de las instituciones y después por parte de las empresas, definitivamente de ambos lados existe una gran incertidumbre, de que si lo capacito se va a ir y por el lado del estudiante7profesionista, ya me capacitaron, voy a buscar otro trabajo para ganar mejor: analicemos las cuestiones:

ANECDOTARIO; ENCUESTA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES 27/02/14

"Me es más fácil encontrar un analista financiero que una buena secretaria"

"Ojala alguien me hubiera dicho este tipo de cosas antes de elegir una carrera"

"Muchos jóvenes desperdician varios años de su vida y una importante cantidad de dinero estudiando cosas o desarrollando habilidades que no son requeridas por las empresas.

Si por el contrario hubieran estudiado una carrera técnica en menos tiempo y en menos dinero podrían haber desarrollado mejores habilidades".

"Los recién egresados son muy impacientes: muy rápido quieren buenos puestos y una buena remuneración".

“Hay buenos técnicos, lo que no hay son buenos administradores de proyectos”.

“En lugar de estar preparando a los ‘líderes del mañana’, que mejor preparen buenos profesionistas, cumplidores, inteligentes, trabajadores, comprometidos con su país”.

“No quieres aprender cosas que sepa hacer una computadora”.

“Los jóvenes tienen que hacerse a la idea de que a lo largo de su carrera es muy probable que tengan que reinventarse varias veces”.

“En los primeros 30 segundos de la entrevista ya sé si voy a contratarlo o no”.

“No veo en los jóvenes que egresan de las universidades las mismas ganas y hambre que teníamos los de nuestra generación”.

“En un candidato a un puesto sólo necesito que traiga buena actitud, todo lo demás yo se lo enseño”.

“Un joven debe de entender que su competencia está fuera y no dentro de México”.

“Sólo contrato en universidades privadas”

“No capacito a mi gente, porque entonces me piden más sueldo”.

“Contrato a la gente en función de la dirección en donde viven”.

“Llevo más de 20 años reclutando. Si bien he visto que la gente viene mejor preparada en matemáticas, en inglés todavía dejan mucho que desear”.

“De los que salimos de mi generación nadie se dedica a lo que estudiamos, todos trabajan en áreas diferentes”.

“Además de enseñarles conceptos a los jóvenes, hay que enseñarles a trabajar y a ser responsables”.

“Más le vale a los jóvenes elegir bien su carrera, es a eso a lo que van a dedicarle gran parte de su vida”.

“La gente que viene de una escuela o carrera técnica tiene muy buenas habilidades ‘duras’, pero no viene bien preparada para puestos de liderazgo y coordinación de personal y proyectos”.

“Los jóvenes vienen con aspiraciones muy altas”.

“Si a los 40 años no has llegado a un puesto gerencial o mayor o no eres un especialista en algo, tu futuro será muy complicado”.

“Las universidades, sobretodo las privadas, generan expectativas de sueldo y responsabilidades que no coinciden con la realidad”.

“No capacito a mi gente, porque me los roban”

“Me sale más barato entrenar y capacitar a los empleados que ya tengo que andar contratando egresados que disque saben pero no saben nada”.

“Mis mejores candidatos para entrar a trabajar a mi área (sistemas) son los cajeros de las tiendas que tienen ganas de superarse.

Es fácil enseñarle a alguien códigos de programación; es imposible enseñarle a alguien a tener ganas de trabajar”.

“Sólo contrato en universidades privadas”

“No capacito a mi gente, porque entonces me piden más sueldo”.

Capital Humano y Educación en México IDEM FUENTE

Gráfica 8.83 Porcentaje de entrevistados del área de Administración y Dirección que consideró cada categoría de competencias como la más importante y la más escasa. Dentro de este concepto se refleja que la mayor carencia de preparación se degrada drásticamente desde la secundaria hasta la titulación, por diferentes factores. Gráfica 2.2a Desempeño en Matemáticas. Prueba ENLACE la preparación en matemáticas e ingles ha sido insuficiente de los años 2006-2011

Gráfica 2.2c Comparativo de Competencias México vs Mundo. PISA 2012

México se encuentra en el 36avo lugar en Matemáticas, Cultura y Ciencias solo arriba de Brasil (Nivel muy bajo)

Gráfica 2.3 - Magnitud de la brecha laboral en México medida como vacantes que no se han podido cubrir. Fuente: Respuestas a la pregunta “¿Tiene o ha tenido vacantes que no ha podido llenar a pesar de tener candidatos para el puesto?”, ENCOP 2014. Unidades:

Porcentajes *Para más información acerca de la cobertura y la calidad se puede consultar el Anexo 2. La respuesta a esta problemática va más allá

Respuestas el 74% dijeron NO y el 26% SI

Nota: Definitivamente los candidatos a los puestos no consideran las especificaciones u otros factores como preparación complementaria.

Gráfica 2.4 Tabla Competencias básicas que no encuentran las

Empresas

Fuente: ENCOP 2014

Unidades: cualitativo

Comunicación escrita en español

Comunicación oral en español

Comunicación oral en inglés

Puntualidad

Sentido de responsabilidad

Iniciativa o proactividad

Capacidad de síntesis de información

Pensamiento lógico y ágil

BRECHA ENTRE OFERTA Y DEMANDA DE COMPETENCIAS

Gráfica 3 Razones por las que no se cubrieron las vacantes Fuente: ENCOP 2014 Unidades: Porcentajes

Los candidatos no tenían los conocimientos	70.56%
Los candidatos no tenían la personalidad	24.81%
Falta de experiencia	2.33%
Aspiraciones salariales muy altas	2.33%

COMPETENCIAS

Lista de competencias GENERALES Cultura general Liderazgo Tecnologías de la información Cuantitativo: análisis de datos Herramientas de comunicación Imagen personal Operaciones- logística Cuantitativo: financiero-contable Comunicación con otros Eficiencia personal Conocimientos técnicos en ingeniería Otra (especifique)_____ Trabajo en equipo Inteligencia emocional Cuantitativo: estadístico Capacidades específicas Innovación/emprendimiento Marketing y ventas Cuantitativo: matemático, requerimientos básicos empresariales carentes en candidatos a los requerimientos empresariales.

EMPLEO EN JÓVENES Y PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

Finanzas y Contabilidad Producción y Operación Mercadotecnia y Ventas Sistemas y Tecnología 0 20 40 60 80 100 Posgrado terminado Estudiantes o pasantes de posgrado Titulados 28% (educación superior) Estudios truncos 17% (educación superior) Estudiantes con estudios en curso (educación superior) 14% Estudiantes de nuevo ingreso 23% (educación superior), Administración y Dirección Pasantes o no titulados (educación superior) EL 9%.

Reflexión: egresan 23%, pasantes y no titulados 9% y en ambos casos no son lo suficientemente preparados.

Gráfica 7.2 Porcentaje de entrevistados del área de Recursos Humanos que calificaron cada categoría de competencias como la más importante o la más escasa.

CULTURA GENERAL	MENOS IMPORTANTE	MUY ESCASA
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	POCO IMPORTANTE	MUY ESCASA
COMUNICACIÓN CON OTROS	POCO IMPORTANTE	MUY ESCASA
TRABAJO EN EQUIPO	MUY IMPORTANTE	ESCASA
INNOVACIÓN	IMPORTANTE	MUY ESCASO
LIDERAZGO	IMPORTANTE	MUY ESCASO
IMAGEN PERSONAL	MUY IMPORTANTE	SIN ESCASES
EFICIENCIA PERSONAL	IMPORTANTE	MUY ESCASO
INTELIGENCIA EMOCIONAL	POCO IMPORTANTE	ESCASO

CONCLUSION: PODEMOS OBSERVAR QUE LOS RUBROS MAS IMPORTANTES DENTRO DE LA ADMINSTRACION SON MUY ESCASOS Y LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ES MUY IMPORTANTE, PERO MUY ESCASO. CONCEPTO QUE SE OBSERVA Y SE REPITE EN CADA CASO DE ENCUESTAS.

Por lo que confiere a las decisiones de gobierno:

Autoridades: • Establecer mejores controles y procesos preventivos y correctivos para evitar que alguien que haya recorrido todo el sistema educativo aún tenga deficiencias en competencias básicas. • Facilitar y agilizar sus propios procesos para aprobar y certificar de forma más rápida nuevos cursos y programas cuando tengan un enfoque en la generación y fortalecimiento de competencias. • Recopilar, concentrar y publicar mejores prácticas y casos exitosos en la generación y fortalecimiento de competencias a nivel nacional e internacional. • Recopilar, concentrar y publicar mejores prácticas y casos exitosos de enseñanza de

competencias para que los profesores puedan reorientar sus clases y experiencias hacia un mayor énfasis en el desarrollo de competencias. • Procurar que las IES que requieran acreditar programas o cursos describan y publiquen las competencias que los estudiantes habrán desarrollado al concluir el programa. • Si bien hay una escasez importante de competencias “duras”, el hecho de que las “suaves” hayan resultado más señaladas en nuestro estudio sugiere que hay que reenfocar el contenido de los programas y cursos hacia un desarrollo más intenso de éstas. • Realizar encuestas y estudios periódicos sobre la situación actual de las competencias en el país, particularmente entre los jóvenes. Poner esta información a disposición de estudiantes, padres de familia, áreas de recursos humanos e IES.

Instituciones de educación superior (IES): • Publicar promedios de efectividad o éxito de estudiantes y graduados en la búsqueda de trabajo, sueldos obtenidos y empresas e industrias donde los egresados encuentran opciones de colocación como becarios o de tiempo completo. • Sustituir los mecanismos que actualmente se utilizan para evaluar y elegir prácticas profesionales (sueldo, ubicación u horario) por otros que contemplen cuáles competencias desarrollará el practicante en ellas. • Además de ofrecer información sobre las materias que forman parte del tronco en común, los programas y planes de estudio deberán poder identificar sus “competencias en común”. • Rediseñar el funcionamiento de sus oficinas de bolsa de trabajo. Esto es, que en lugar de ser “pasivas” y recibir solamente información de las empresas, se vuelva auténticas promotoras de estudiantes y egresados. • Que integrantes de las oficinas de bolsa de trabajo y de las áreas de vinculación tengan un asiento en los comités y consejos en donde se diseñan, evalúan, actualizan y modifican programas de estudio. • De la misma forma en que en varias IES evalúan por medio de exámenes departamentales o generales el aprendizaje de ciertos conocimientos mínimos, realizar lo mismo pero con respecto a competencias. • Debido a que el contexto ideal para fortalecer competencias “suaves” son las prácticas profesionales, integrar el desempeño que el estudiante tenga en estas a su evaluación final (titulación) del programa.

Empresas: • El hecho de que tan sólo 32 por ciento de las empresas entrevistadas haya tenido algún tipo de vinculación, pero que 87 por ciento lo haya considerado valioso, sugiere que lo que hay que promover es la organización de dichas prácticas. Ahí es donde las empresas habrían de concentrar sus esfuerzos. • Debido a que las empresas entrevistadas señalan que uno de los problemas que enfrentan para contratar jóvenes

RECOMENDACIONES

Es su falta de experiencia –27 por ciento lo dijo–, existe un incentivo para que colaboren con las IES y ayuden a generar más y mejores experiencias de prácticas profesionales. • En la actualidad, la mayoría de las iniciativas de vinculación y capacitación que realizan las empresas se hacen de forma aislada o a nivel empresa. Con el fin de mejorar y estandarizar prácticas y procesos, lo ideal es que éstas se definan a nivel cámara o industria y se implementen a nivel empresa. • Para evitar que algunas empresas se beneficien de lo que otras invierten, lo ideal es que en lugar de que la capacitación se realice adentro de las empresas suceda dentro de los programas de las IES. • Transparencia e información sobre oportunidades y opciones de prácticas laborales. En especial ofrecer información no sólo sobre la compensación económica y las condiciones del trabajo, sino también sobre el tipo de acciones que realizarán y competencias que los participantes podrán desarrollar. • Generar mecanismos de comunicación internos (recursos humanos) y externos (cámaras) que permitan compartir con agilidad y claridad los cuellos de botella que en materia de competencias están encontrando. • Durante la conducción de entrevistas para este estudio, así como al comparar las respuestas obtenidas, detectamos que el área de recursos humanos no siempre comparte la visión y necesidades de las demás áreas. Creemos que hay mucho por hacer para que dentro de las empresas tampoco exista una brecha entre lo que el área de recursos humanos selecciona y lo que las otras áreas necesitan.

Encuesta de competencias profesionales ¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes? 2014

CIDAC

El Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) es un “think tank” independiente, sin fines de lucro, que realiza investigaciones y presenta propuestas viables para el desarrollo de México en el mediano y largo plazo.

Su objetivo es contribuir, mediante propuestas de políticas públicas, al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social del país, así como enriquecer la opinión pública y aportar elementos de juicio aprovechables en los procesos de toma de decisión de la sociedad.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como sus publicaciones, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.

ANEXO 1

Interpretación de los términos “importantes” y “escasas”. Se midió la brecha laboral en México tomando en consideración las competencias que se señalaron como las más importantes y las más necesitadas por las empresas. Tanto para la lista de las competencias generales como para la de las competencias específicas se pidió al encuestado enumerar en orden jerárquico las competencias que le parecían más importantes para laborar en la empresa; después, se repitió el mismo ejercicio al reemplazar el criterio de importancia por el de escasez. Por lo tanto, la brecha laboral se vio reflejada en aquellas competencias que resultaron importantes para las empresas, pero que a la vez han resultado difíciles de encontrar entre los jóvenes profesionistas.

ANEXO 2

A pesar de que la matrícula en educación primaria es elevada, México aún se enfrenta a altos niveles de deserción en la educación media superior. De cada 100 niños que ingresan a la educación primaria sólo 84 terminarán la secundaria. Peor aún, según la SEP, se estima que de esos 100 únicamente 63 concluirán el bachillerato¹. Por lo tanto, es evidente que México aún enfrenta problemas de deserción escolar, especialmente en los niveles más avanzados de educación. Al enfocarnos en la educación superior encontramos que la matrícula para el ciclo 2012-2013 fue de 3,300,348 jóvenes. La cobertura para este nivel educativo es de 25 por ciento, lo cual quiere decir que de cada 100 jóvenes entre la edad de 18 y 23 años únicamente 25 se encuentran estudiando un programa de licenciatura, carrera técnica o posgrado². Es muy importante señalar que estos datos sólo mencionan el número de egresados que existen y no dicen nada acerca de (a) la calidad de la preparación con la que egresan o (b) si los programas de donde egresan –o las competencias que obtienen– son los que necesitan los egresados y México, como país, para ser competitivos. En muchos ámbitos, pero sobre todo en el de la educación, más no siempre es mejor.

Fuente

http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2012_2013_bolsillo.pdf

Con el fin de identificar cuáles son las competencias más importantes y que resultan más escasas a las empresas se realizó una encuesta nacional¹, del 1º de junio al 25 de octubre de 2013, a directores de áreas de recursos humanos y a jefes de áreas en empresas en los 32 estados del país. Las áreas internas en las empresas donde se entrevistó fueron administración y dirección, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, mercadotecnia y ventas, y sistemas y tecnología, siempre que todas o algunas de éstas existieran al interior de las empresas. El gran total de entrevistas realizadas fue de 1,556, como se detalla más adelante en este capítulo. El mapeo de las competencias profesionales Con el fin de agilizar la identificación de las competencias más importantes y más escasas entre los jóvenes universitarios a la hora del levantamiento de la encuesta, se generó un listado de 136 competencias, con la opción de que el entrevistado señalara competencias adicionales. Al generar nuestro listado, se llevó a cabo una distinción entre competencias sociales (o “suaves”) y competencias técnicas (o “duras”). Las primeras son aquellas que involucran directamente el trabajo con otras personas, mientras que las segundas tratan sobre lo que la persona “sabe hacer” por su cuenta o con la colaboración de otros. En este segundo rubro entran, por ejemplo, investigación de mercados, administración de redes, paquetería básica (software) de oficina y manejo básico de matemáticas financieras. En concreto, generamos siete grandes campos de competencias “suaves”, cada una desgranada en competencias más específicas, y ocho grandes campos de competencias “duras”, subdivididas a su vez en otras, para un gran total de 136 competencias. Nuestro listado de competencias fue finalmente cotejado con los propios listados de agencias de “headhunting” internacionales, y lo que encontramos fue que en algunos casos nuestro “mapa de competencias” fue igual o todavía más detallado.

Diseño de la muestra El diseño de investigación tuvo como objetivo identificar la brecha laboral en México. Por lo tanto, la muestra se centró en empresas que llevan a cabo sus propios procesos de reclutamiento, con la intención de determinar los vacíos en la oferta de trabajo y en la educación que perciben dichas empresas. Por consiguiente, la naturaleza segmentada del planteamiento de la encuesta impidió que la muestra fuera aleatoria, puesto que las empresas debieron cumplir con los requisitos señalados más abajo. En todo caso, dados los procesos de selección, la muestra sí incorporó un número representativo de empresas que debido a que la participación era voluntaria, la muestra de empresas no fue aleatoria ni puede, por lo tanto, tener representatividad estadística. Sin embargo, el objetivo de esta investigación fue obtener la mejor y mayor información posible y con ella poder extraer recomendaciones viables y operativas. En total entrevistamos a 481 empresas y se realizaron un total de 1,556 entrevistas.

Diseño del cuestionario Con el objetivo de obtener información general y particular sobre la importancia y escasez de habilidades específicas que más demanda el mercado laboral, se diseñaron herramientas para obtener esa

información de una forma clara y precisa. Con el fin de complementar esta información, también se introdujeron en el cuestionario preguntas sobre vinculación con IES, percepción de la educación superior, recomendaciones a los jóvenes y otros puntos. El diseño y elaboración de este cuestionario comenzó con una revisión exhaustiva de otras herramientas y encuestas comparables, y se realizaron entrevistas informativas en una multitud de empresas y áreas. Una vez que se obtuvo una versión preliminar del cuestionario, se validó su contenido y diseño con expertos en el levantamiento de encuestas utilizando también indicadores cualitativos para validar la herramienta. Finalmente se comparó esta nueva metodología con aquella empleada por algunas agencias de headhunting internacionales. Para el levantamiento se utilizaron dos cuestionarios: (a) el “Cuestionario para Recursos Humanos” y (b) el “Cuestionario para Áreas (Administración y Dirección, Operación y Producción, Mercadotecnia y Ventas y Sistemas y Tecnología)”. La idea de utilizar dos cuestionarios se debió a que desde la etapa de diseño de este proyecto identificamos que la percepción, prioridades, vocabulario y procesos a menudo no son los mismos entre recursos humanos y las otras áreas. En general, los dos cuestionarios son similares. El cuestionario que se aplicó al área de recursos humanos cuenta con 64 preguntas y el de las áreas específicas cuenta con 51 preguntas; ambos tienen como objetivo dar a conocer cuáles son las competencias más importantes y más escasas para las empresas. La principal diferencia entre ambos es que el cuestionario de áreas cuenta con una sección más detallada sobre competencias específicas. Levantamiento de la encuesta Previo al levantamiento de la encuesta llevamos a cabo pruebas piloto en el área metropolitana de la ciudad de México y en algunas ciudades de provincia. La finalidad de estas pruebas piloto fue (1) probar los instrumentos de captura de información y (2) evaluar la experiencia, logística, funcionamiento y resultados de las entrevistas. Con estos resultados se capacitó a los encuestadores en una serie de talleres y se volvieron a hacer pruebas piloto con ellos. Por último, junto con los cuestionarios se generaron recomendaciones y guías, todo con el fin de minimizar errores y problemas durante el levantamiento. Este se programó con base en un mínimo de empresas a encuestar utilizando el siguiente criterio: considerando las 32 entidades federativas y los tres sectores que se eligieron en cada una se encuestó un total de cinco empresas por sector, lo que dio como resultado que se entrevistaran a 481 empresas.

Calidad Con respecto a la calidad, la evidencia señala que estamos lejos de los niveles que son necesarios para generar el tipo de capital humano que requieren los retos económicos y sociales a los que nos enfrentamos. De 100 estudiantes que ingresan a la educación primaria, se estima que únicamente 30 de ellos obtendrán las competencias y los conocimientos necesarios para integrarse a la educación superior y posteriormente, al mercado laboral ³. México ocupa el lugar

53 entre 65 países o economías evaluadas por el Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) 2012⁴, y el último lugar de los 33 países de la OCDE.

Como puede apreciarse en las gráficas anteriores, México no sólo obtuvo un puntaje significativamente bajo en comparación con los demás países de la OCDE, sino que a su vez los avances en materia educativa han sido casi imperceptibles. Si bien hubo mejoras en los puntajes de 2009 en comparación con los de 2006, los resultados PISA 2012 muestran que los esfuerzos por mejorar la calidad educativa de nuestro país han sido insuficientes. Los resultados de PISA 2012 demuestran que 54 por ciento de los estudiantes de 15 años –que en México están en 3º de secundaria– tienen carencias o se encuentran en el nivel insuficiente en cuanto a sus competencias matemáticas (puntaje por debajo de PISA 2). De tal manera que la educación en secundaria parece ser el eslabón más débil de la educación básica en nuestro país y es, por lo tanto, a donde debemos dirigir nuestra atención para corregir el rumbo y la calidad educativa que nuestros jóvenes reciben. Retomando el punto sobre la importancia de la educación básica, del que hablábamos en párrafos anteriores, en las gráficas podemos observar cómo el último nivel de la educación básica es uno de los “focos rojos”, pues presenta altos números de deserción y además no ha mostrado mejorías en los exámenes EXCALE. Para 2012, a nivel secundaria 36 y 52 por ciento de los alumnos obtuvieron un puntaje insuficiente en las pruebas de español y matemáticas, respectivamente. Lo cual quiere decir que al concluir el ciclo escolar 2011-2012 más de 500,000 alumnos egresaron de la educación básica con carencias en las competencias necesarias para entrar al nivel medio superior o para ingresar al mundo laboral. De igual manera, estas carencias no han mejorado a lo largo de los años; al contrario, parece que el sistema educativo prepara jóvenes con cada vez más deficiencias. De 2006 a 2008 el porcentaje de alumnos que obtuvieron un promedio insuficiente en español incrementó en cuatro por ciento. En matemáticas, el porcentaje aumentó en dos por ciento. Es importante señalar que no es solamente una cuestión de calificaciones o de no haber comprendido lo que dicen los libros de texto, los maestros o los propios exámenes. Lo que estas evaluaciones revelan son carencias de competencias claves para tener éxito en el futuro, ya no sólo laboral, sino incluso personal, ya que se basan en qué tan capaces son los alumnos para aplicar los conocimientos adquiridos a las situaciones que se presentan en la vida diaria. Esto se debe a que las pruebas permiten evaluar qué tanto los estudiantes desarrollan competencias importantes como la comprensión y expresión oral y escrita, la capacidad de análisis, crítica y síntesis, el pensamiento lógico y la capacidad de comprender problemas, entre muchas más, las cuales son componentes necesarios para construir un acervo de capital humano óptimo. Lo que demuestran los datos es que en la educación en México se deben implementar

mejoras desde los niveles más básicos hasta los niveles superiores. Estas mejoras deben de ir por dos caminos: en primer lugar, se debe evitar que los niños y jóvenes deserten; en segundo lugar, se debe impulsar que la educación que reciban los jóvenes sea de vanguardia y calidad para poder dotarlos de las competencias necesarias para triunfar en el vertiginoso mundo en el que vivimos. Junto con los dos puntos anteriores, consideramos que es necesario que al mismo tiempo en que se enseñan conceptos y competencias se les enseñe a los niños o jóvenes, según corresponda, para qué sirven estos conocimientos y como más adelante éstos les serán muy útiles en su vida personal y profesional.

3.1. Que es reclutamiento y selección de personal.

Los individuos y las organizaciones están encadenados por un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener información. Desde el punto de vista de la organización, proceso de atracción y elección no es simple.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulgada, ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se

produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Willian, B., Wetther, JR. Y Keith Davis, 2000).⁶

3.2. Importancia de la selección de personal.

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permita que logre sus objetivos. En éste marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad", (Chiavenato, 2000).

La aseveración «La gente es el recurso más importante», más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en las manos de las personas está el destino de las organizaciones, quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal. De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso. De modo que la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, bien en sistemas duros. Como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información. O puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo. Todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso

⁶ ANTONIO ARGÜELLES "Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia" LIMUSA, Noriega Editores. Pag. 16.

humano, de modo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre» (Stanton, 1985).⁷

3.3. Importancia de la competencia laboral.

Las competencias en el mundo industrializado no son nuevas. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Para la Empresa es importante, porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado. Para el trabajador es importante, porque le facilita la incorporación en el mercado de trabajo.

Para el sector educativo es importante, porque permite asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos del mercado laboral. En algunas Universidades, ya se ve el desarrollo de la curricular basada en competencias. Desde 1994, la Universidad Regiomontana optó por el diseño de sus cursos basados en competencias. Competencias establecidas por los usuarios de los servicios de nuestros egresados, empresas Industriales, de Servicios, Comerciales

⁷ ANTONIO ARGÜELLES “Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia” LIMUSA, Noriega Editores. Pag. 25.

y opiniones de expertos en el área. En el Tecnológico de Monterrey aparecen los cursos diseñados bajo este esquema en 1996, dos años más tarde.

Converse (2004), consideró esta relación persona-ocupación a través de la red de información profesional O Net, que consiste en un banco de datos profesionales, que proporciona información con el potencial de ser un recurso importante para la determinación trabajo-relación, basado en la habilidad para emparejar a los individuos a las ocupaciones en el contexto de guía de carrera.

“O Net” empareja persona-ocupación, ya que describe y resume características generales importantes comunes a la mayoría de las ocupaciones de los trabajos en EE.UU., como valores profesionales, intereses, habilidad y requisitos educativos. Este empate entre persona- ocupación, se da más a nivel operativo, ya que en este nivel no existen muchas variables en las actividades a realizar. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Este proceso debe iniciar con datos generales, (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) y se debe hacer en un tiempo razonablemente breve, dando a la empresa la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía. Boyd, 2003, a través de un estudio identificó 33 competencias, que deberán tener los administradores para poder seleccionar adecuadamente. Necesitarán también durante la próxima década el manejo de estas cinco estructuras, la dirección

orgánica, la dirección de los sistemas, la cultura orgánica, las habilidades personales, las habilidades de dirección. ⁸

3.4. Modelos de selección de personal en base a perfil de competencias.

Modelo teórico: base del modelo propuesto.

El proceso de selección de personal consiste en hacer la depuración más formal del personal más apto para un puesto y del que no lo es. Es una serie de pasos que deben seguir un orden cronológico para poder elegir, entre varios, al mejor candidato. Es la secuencia normal de contratación, aunque en diferentes ocasiones o por diferentes motivos alteramos esta secuencia normal y la aplicación de este proceso varía de acuerdo a las necesidades, tamaño de la organización usuaria. Sin embargo, debemos tomar decisiones que estén fundamentadas sobre bases técnicas lógicamente estructuradas, es decir, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad, no pueden suplir a los instrumentos científicos dentro de la selección. Burney, 2004, aborda el problema que tienen las empresas en la selección de los trabajadores, el costo que este lleva consigo y lo difícil que es determinar cómo seleccionar al mejor, ya que existen muchos factores que no están en manos de la persona que hace la función de selección, lo cual se ejemplifica con un problema utilizando el análisis de la selección de un caso en particular, que es el de la elección de un coleccionista.

Menciona que existe mucha rotación en este tipo de trabajo, porque es pesado, mal remunerado y consiste en saber de regulaciones federales y en el trato con los

⁸ ANTONIO ARGÜELLES "Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia" LIMUSA, Noriega Editores. Pag. 28.

clientes, ser firmes con los deudores sin ser abruptos o crueles y deben tener la habilidad de escuchar sin ponerse muy simpáticos. Este trabajo puede ser agotador y es importante el modelo que se siga.

Una de las últimas modalidades de la selección de personal es la que se hace en línea, llamada también selección por Internet. Brown, 2004, expone los diversos problemas que tienen las empresas que seleccionan por Internet. El principal es que a las empresas les llegan demasiados currículos, en un sin número de formatos, que necesariamente tienen que leer para conocer a los candidatos. Por lo tanto, este sistema no es eficaz, mientras que no se busque la manera de filtrar los datos.

La empresa Workpolis.com y su director de mercadeo, Susan Hayes, reconocen que en verdad son demasiadas e impropias las solicitudes o currículos que las personas envían vía e-mail, y que se lleva mucho tiempo revisar toda la información que llega. Sin embargo, propone una forma de filtrar la información a través de preguntas directas que reducirán el volumen, como, "Tiempo completo", "Turno vespertino", "¿Tiene Ud. Licencia de chofer?", es decir, poniendo requisitos. De esa manera, los que no cumplan con los requisitos quedan fuera. Así mismo, reconoce que todavía en la actualidad existen directores o jefes de los departamentos de selección de personal que reciben vía e-mail los currículos y los imprimen para su revisión, llenándose de papeles y utilizando inadecuadamente este medio.

Sobre el mismo tema, Kustim Wibowo, 2004, coincide en que el problema que las compañías enfrentan cuando usan Internet para reclutar y seleccionar a su personal, es el volumen de currículos que pueden recibir. Este volumen tan grande junto con las presiones para identificar a los posibles candidatos crea la necesidad de identificar palabras claves importantes que puedan relacionarse a los requerimientos del puesto. Pero aun así es difícil poder determinar cuál será el mejor candidato para el puesto.

Finalmente recomienda, para las empresas que están decididas a utilizar este medio, que diseñen un formato electrónico de solicitud de empleo, mismo que será llenado por los aspirantes. Dicho formato tendrá preguntas de opción múltiple, que obliguen al buscador de trabajo a elegir solo una de las alternativas. De esa manera, se estandariza el análisis de la información de los aspirantes.

Modelo de selección de personal.

Moscoso y Salgado, 2004, realizaron una investigación para saber que métodos de selección utilizaban en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: Entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología; son las más usadas. Los resultados muestran pocas similitudes con los datos encontrado por Steiner y Gilliland, 1996, citados por Wilk y Cappelli, 2003, en Francia y Estados Unidos.

Lievens y Anderson, 2002, citados por Wilk y Cappelli, 2003, discuten, investigan y desarrollan modelos de selección del personal utilizando la información ya existente sobre este concepto, los procedimientos de la selección de las organizaciones; la tendencia de escasez de personal obrero; las Implicaciones de la tecnología de información en selección del personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de la selección.

Wilk y Cappelli (2003), realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico, las pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección.

Estas mismas razones explican por qué cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades.

Modelo de Chiavenato.

Chiavenato, 2003, Considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, está basado en

el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Modelo de Werther Jr.

El modelo de Werther consta de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato, que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther Jr, 2003, son 8.

Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato.

Modelo de Gómez Mejía.

Es un modelo de selección de personal mucho más sofisticado que los demás modelos, ya que evalúa a dos o más candidatos a la vez, es más metódico, pero su autor, Gómez Mejía, 2003, afirma que es de los más eficaces y eficientes, este proceso consta de 10 pasos. Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.

Modelo de Mondy.

Este modelo de selección de personal, es de los más utilizados, tal vez sea por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos, decimos que es el más usado porque los elementos que componen este modelo son los más repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de 8 pasos. Existen otros modelos similares a los anteriores.⁹

3.5. Competencias laborales.

Según María Antonia Gallart y Claudia Jacinto “La noción de la competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes, las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento”.

Está claro que las habilidades, destrezas y el conocimiento son el producto del estudio, la educación y la experiencia, el otro elemento no menos importante es “las actitudes” ya que corresponden a la cultura en la que está inmersa la persona, con todo el bagaje heredado de creencias, supersticiones, influencias de grupos y valores adquiridos.

Las competencias laborales son entonces un atributo de la persona, que implica comportamientos individuales, sociales, culturales y hasta empresariales, es por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales,

⁹ Levy-Leboyer, Claude, “Gestión de las Competencias”. Editorial Gestión 2000, Barcelona España. 2ª. Edición. 2002 pag. 35.

para establecer si existe relación con los deseados en la organización; con el objeto de que el proceso de adaptación a la misma sea lo más efectivo posible.

Algunas competencias se pueden identificar y evaluar objetivamente ya que pueden ser medibles, cuando se pone en evidencia la aplicación directa de la competencia, en los movimientos, manipulaciones y otras ejecuciones observables. Pero otras son de índole subjetiva, ya que no son directamente medibles, pero de alguna manera son percibidas y se atribuyen a un producto o resultado. En resumen, las primeras son medibles y verificables a través de una ejecución, y las segundas a través de un producto o resultado.

3.6 Tipos de competencias.

En México para la clasificación de las competencias laborales se ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra; que las subdivide en:

A. Competencias básicas.

B. Competencias genéricas

C. Competencias específicas.

A. Competencias básicas.

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales.

B. Competencias genéricas.

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad”.

Los campos de competencias genéricas determinados al nivel nacional, son diez:

1. Planificación de actividades.
2. Calidad en el trabajo.
3. Administración de actividades.
4. Administración de la información.
5. Trabajo en equipo.
6. Servicio al cliente.
7. Productividad en el trabajo.
8. Innovación en el trabajo.
9. Uso de la tecnología.
10. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

Cada campo tiene definidas descripciones por niveles, en los que se especifican las funciones que deben desempeñarse:

a. Planificación de actividades.

Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador, mediante las cuales se logra la definición de los objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas; la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos,

determinación de métodos y establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad.

b. Calidad en el trabajo.

Se agrupan las competencias, que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

c. Administración de actividades.

Se requiere que el trabajador posea conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como la planificación de los procesos y procedimientos, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

d. Administración de la información.

Se requiere tener capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma, los datos útiles y determinar los canales adecuados para trasladar información resultante. Capacidad de sintetizar, capacidad de redactar para transformar datos en información coherente.

e. Trabajo en equipo.

Se requiere que el trabajador, comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.

f. Servicio al cliente.

Las funciones en este nivel, requieren que el trabajador mantenga una buena disposición de servicio, mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas.

Requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.

g. Productividad en el trabajo.

Requiere que el trabajador optimice en forma eficiente y eficaz los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.

h. Innovación en el trabajo.

Se requiere que el trabajador proponga ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el estándar. Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados, a nuevos procesos operativos o métodos de servicios.

i. Uso de la tecnología.

Agrupar las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo y herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo, relacionados especialmente con actividades de comunicación y de producción de la organización.

j. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

Requiere la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas.

.

C. Competencias específicas.

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva

La aplicación de las competencias laborales es de beneficio, no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores, ya que gozan del reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar en donde fueron adquiridos; tienen motivación para la formación continua al detectar la efectividad de la adaptación de nuevas competencias, lo que les ofrece mejorar su condición laboral dentro de la empresa y fuera de ella en otros ámbitos laborales. Las empresas por su lado, a través de mejorar el clima organizacional, hacen más efectivos los procesos de administración de personal; lo que resulta en reducción de costos, lograr incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio.

3.7 Niveles de las competencias.

“El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponde tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad y variedad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están referidos o relacionados al nivel de tecnología”.

Tomando como base los niveles tipificados en el ámbito internacional, especialmente en países de Europa, Estados Unidos de América, Canadá, México

y Japón, se han establecido tres niveles ocupacionales y seis niveles de competencia:

En primer lugar el nivel ocupacional operativo que se divide en dos niveles de competencias:

a) Ocupaciones de operario nivel uno. b) Ocupaciones de operario nivel dos.

El nivel ocupacional medio integrado por el nivel de competencias: técnico medio diversificado, técnico medio universitario. Y el nivel ocupacional ejecutivo, dividido en los niveles de competencia: profesional y profesional especializado.

3.7 Nivel ocupacional operativo.

Características de operario nivel uno.

Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.

Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.

Características de operario nivel dos.

Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y

mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual contribuye a mejorar la calidad y la productividad del servicio o producto a obtener.

Nivel ocupacional medio.

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo, o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen habilidad para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a colaboradores y el seguimiento de procesos. Alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución. Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción.

Nivel ocupacional ejecutivo.

a. Profesional: diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales.

Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros y por la planificación y asignación de recursos. Responsable de diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades propias de cada empresa.

Diseña nuevos procesos, productos, equipos, herramientas, aplicaciones de software, teorías para el aumento de la productividad. Creativo, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias especialidades, en uno o varios procesos de la actividad empresarial.

b. Profesional especializado: aplica técnicas complejas, en varios contextos a menudo impredecibles. Total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la

asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Alto nivel de prospección, creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en especialidades relacionadas con los procesos de producción de la empresa. Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y planeación estratégica de la organización.

Identificación de las competencias.

“La competencia laboral es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable” (3:48). La metodología para este proceso debe ser un sistema de análisis que permita, de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen la competencia laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma.

Las principales metodologías para la identificación de competencias laborales son: Análisis conductista, Análisis constructivista y Análisis funcional.

Análisis conductista.

Es un modelo específico por ocupaciones, por lo que se recomienda utilizarlo solamente para determinar las competencias genéricas o básicas; es el método a través del cual se identifican los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento dentro de la organización de la persona; para luego relacionarlas con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de

trabajo. Este proceso es realizado por la formación de un grupo de expertos, de la forma siguiente:

- a. Generación de tormenta de ideas.
- b. Selección de tareas.
- c. Descripción de conocimientos y habilidades generales
- d. Verificación de tareas identificadas.

Para la identificación de tareas, el modelo conductista utiliza el análisis ocupacional o el DACUM (Desarrollo de currículo) y sus modificaciones.

El elemento central utilizado por el análisis ocupacional es la categoría de ocupación, la cual se define como un conjunto de puestos de trabajo, cuyas tareas requieren comportamientos y conocimientos similares. La gran desventaja que presenta el modelo ocupacional es que necesita de un período extenso para ser implementado y/o establecer una medida estandarizada que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.

Análisis constructivista.

“El enfoque constructivista induce la teoría a través de la práctica y evalúa lo que las personas saben para poder realizar un programa de formación que se va desarrollando de acuerdo a lo que la persona va aprendiendo”. El análisis constructivista parte de las personas con menor nivel de desempeño, promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente. Su fundamento es el modelo de formación desarrollado por Bertrand Schwartz; en este análisis, la competencia posee las siguientes propiedades básicas:

- a. Está centrado en lo que la gente sabe
- b. Analiza el contenido del trabajo.
- c. Incorpora condiciones bajo las cuales el desempeño es relevante.
- d. Constituye una unidad y es un punto de convergencia.
- e. Favorece el desarrollo de niveles mejores de autonomía de los trabajadores.

El modelo constructivista utiliza dos estrategias para la identificación de competencias, estas son dinámicas y se construyen y reconstruyen en su relación con la realidad manteniendo en forma permanente la asociación del conocimiento teórico y el práctico; para lograr el objetivo, se utilizan las experiencias piloto. Las estrategias, son:

- a. Formación en alternancia.
- b. Pedagogía de la disfunción.
- a. Formación en alternancia.

Propuesta de enseñanza / aprendizaje, en donde las situaciones de trabajo se transforman en situaciones de aprendizaje. Es importante hacer la construcción a partir del hacer y establecer qué se requiere para que la persona esté totalmente consciente de lo que está aprendiendo para generar efectivamente el “saber hacer”, y que pueda aplicarlo en diferentes circunstancias, siendo capaz de transferir esos conocimientos, habilidades y destrezas. Para que esta estrategia alcance sus objetivos, es necesario:

- a.1. Escucha a las personas que participan en el hecho formativo.
- a.2. Que el formador acompañe al formado durante el proceso, tanto en situaciones de trabajo como en el aula.

a.3. Que la reflexión, análisis y participación sean los medios para la construcción del aprendizaje.

b. Pedagogía de la disfunción.

Método científico que se caracteriza porque el problema a analizar tiene su origen en la empresa o comunidad y su objetivo final conlleva a transformar la realidad y mejorar el nivel de vida de las personas afectadas. Para el efecto, se utilizan las pruebas piloto que se construyen con base en la investigación acción participativa, la cual es aplicable a una variedad de grupos de personas a quienes se les hace conciencia del conocimiento de sus recursos al hacerlos participar, el investigador también es aprendiz.

El modelo constructivista, a través de las anteriores estrategias, incluye a las personas de menor nivel educativo y les otorga una capacitación con el fin de facilitar su desarrollo personal, reconociendo la naturaleza del trabajo y la importancia que tiene en la formación de los trabajadores; partiendo de la relación que tiene la naturaleza del trabajo con el desempeño de las actividades productivas.

Una de las mayores desventajas de este modelo es que requiere de un período prolongado e indefinido para su implementación, por lo que resulta poco atractivo a las empresas que buscan capacitar ágil y rápidamente a su personal contratado.¹⁰

¹⁰ Levy-Leboyer, Claude, "Gestión de las Competencias". Editorial Gestión 2000, Barcelona España. 2ª. Edición. 2002 pag. 55.

3.8 Tipos de competencias laborales. Según la OTI

Según la OIT (Organización Mundial del Trabajo) “Competencias Laborales”, se definen como: “La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Las competencias laborales pueden clasificarse en:

Competencias Básicas: Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativo tales como lectura, matemática, comunicación oral, etc. por ejemplo, la comunicación oral es una habilidad básica que se requiere en todos los trabajadores, ya que les permite comunicarse fácilmente.

Competencias Técnicas: Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva. Por ejemplo, elaborar paquetes o manuales didácticos, formar personas, entre otros.

Competencias Genéricas: Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes, como lo es la habilidad de interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear, entre otras.¹¹

3.9. Proceso previo a la selección de personal con base en competencias laborales.

Con el objetivo de facilitar la fase propia de la selección de personal con base en competencias, es necesario que se cumpla con los pasos secuenciales normales

¹¹ Levy-Leboyer, Claude, “Gestión de las Competencias”. Editorial Gestión 2000, Barcelona España. 2ª. Edición. 2002. Pag. 70.

previos obligatorios, esto tiene como fin garantizar que los candidatos que llegan a la fase pura de selección hayan pasado por los filtros necesarios para evitar costos innecesarios para la empresa.

Pasos secuenciales obligatorios previos al proceso de selección de personal:

a. La organización del puesto.

Para que una organización funcione efectivamente, debe permitir que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ejecutarse en la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente. La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto.

b. Análisis del puesto.

“Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”.

El punto de partida para contar con base cierta para el debido control, es el establecimiento en forma escrita de los deberes y responsabilidades del puesto. De no ser así existe una gran posibilidad de que el concepto del empleado con respecto a sus obligaciones no sea idéntico al de su supervisor o consistente con las necesidades de la organización.

Esta declaración escrita se hace a través del análisis de las funciones del puesto:

“Método para clasificar los puestos, parecido al de análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que también toma en cuenta el grado en que se

requieren instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal necesarias para realizar las tareas del puesto”.

b.1. Descripción del puesto.

“Descripción del puesto: lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de un puesto; es resultado del análisis del puesto”.

En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Actualmente ya no se hace una lista detallada de todas las funciones que se espera que cumpla o ejecute el empleado. Lo que sí se requiere es que en la descripción del puesto se enuncie claramente cuál es la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo ocupante y las relaciones de reporte implicadas. Se incluye también la autoridad del puesto y lo más importante, es la declaración de objetivos verificables en tiempo y espacio para las áreas de resultados finales, tanto del puesto como de la unidad a la que corresponde.

b.2. Especificación y competencias del puesto.

“Especificación del puesto: lista de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, actitudes, aptitudes, etc., requeridos como producto del análisis de puestos”. El tipo de competencias a las que se refiere este apartado son las específicas al puesto, que son aquellas que se requieren, tales como actitudes y valores que idealmente debe poseer la persona que llegue a ocuparlo.

c. Dotación de personal.

“La función de dotar personal competente a la organización, conlleva un alto grado de responsabilidad, debido a las implicaciones en el desempeño de la misma. De una contratación acertada, dependerá que la organización cuente con personal calificado y competitivo. Según Pierre Mornell, un Psiquiatra experto en Recursos Humanos, para el Gestor de Recursos Humanos, es importante no cometer errores y tomar una buena decisión al contratar un empleado, por el alto costo que conlleva, en sus palabras: Si comete un error al contratar un empleado, se da cuenta de él y lo rectifica en un término de seis meses, el costo de remplazar ese empleado es de dos veces y medio el valor del salario anual de esa persona.”

d. Reclutamiento de personal.

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades, de trabajo.

El reclutamiento, tal como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.”.

Una vez analizado el aspecto de la estructura y estrategia de la empresa, los aspectos legales y la técnica de análisis de puestos, se procede a buscar los elementos humanos que requiere la empresa.¹²

3.10. Proceso de selección de personal con base en competencias laborales.

“La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa o colectividad de que se trate busca, examina e incorpora a las personas que precisa.

Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina”.

3.11 Fases del proceso de selección basado en competencias laborales.

- a. Requisición.
- b. Solicitud de empleo.
- c. Entrevista inicial.
- d. Evaluación técnica.
- e. Evaluación psicológica.
- f. Encuesta socioeconómica.
- g. Evaluación preselección.
- h. Examen médico.
- i. Conclusión.
- j. Decisión.
- k. Contratación.

¹² Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado" pag. 75.

a. Requisición.

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante.

b. Solicitud de empleo.

Forma que contiene información acerca del grado de estudios, registro de trabajos anteriores y habilidades. El análisis de la solicitud ofrece información rápida sobre si el candidato tiene los estudios y experiencia necesaria, cuál ha sido su avance y crecimiento laboral, cual ha sido su comportamiento de estabilidad y sus posibilidades de éxito dentro de la organización.

La solicitud permite llegar a tener un primer conocimiento del aspirante a la vez que simplifica la labor de selección eliminando a los que no cumplen con determinadas condiciones. Además facilita la agrupación, según características de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados. Estos son datos concretos y fácilmente verificables sirven de referencia y de punto de apoyo para las fases siguientes.

c. Entrevista inicial.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante y datos de la empresa. Si en ese momento faltaran documentos deben solicitarse.

La entrevista inicial es la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos. La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión y otros; a fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

d. Evaluación técnica.

Al realizar evaluaciones para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

1. Determinar las competencias a evaluar; para lo cual es muy útil la definición de perfiles de cargo por categorías, fundamentado en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la comparación entre experto y novato y la determinación de los incidentes críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco categorías: procedimentales, operativas, transacciones interpersonales, producción intelectual y supervisoras. Esto permite establecer los factores asociados al éxito, que, por cierto, no siempre se expresan en términos de competencias puesto que pueden incluir también aspectos de tipo biográfico, por ejemplo.

Un problema es cuántas variables incluir en el proceso de evaluación. La respuesta es difícil siempre, pero obedece al principio general siguiente: tantas como para incluir todo lo importante, pero no demasiadas que resulte extremadamente costoso. En todo caso, el establecimiento de las competencias a evaluar, tomando en consideración de manera directa el contexto laboral, ayuda a dar una respuesta a este punto.

Cuando una organización decide trabajar por competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué determinada competencia es importante.

Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

2. El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la variable a evaluar y luego definir cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella. Las definiciones operacionales ayudan a clarificar lo que significa una competencia.

3. El tercer aspecto de la evaluación se refiere a la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia.

Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto constituye una proposición difícil, por no decir que imposible.

Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo.

Para evaluar las competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole del trabajo, lo que hace que sean de naturaleza diferente entre sí y no tan homogéneos en su concepción, como las pruebas psicométricas. Si se realiza una evaluación haciendo uso de, por ejemplo: pruebas psicométricas, centros de evaluación y entrevistas, es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las competencias que se desean evaluar y, de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar los resultados, y así generar índices.

Una de las primeras pruebas para selección de personal es la de aptitud mental de auto adaptación de Otis. Su aplicación es muy común en países industrializados. Es una prueba de inteligencia y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental de un candidato, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. También permite medir la capacidad en diferentes áreas de acción u oficios como en el caso de oficinistas, operadores de máquinas, trabajadores en línea de montaje y demás personal de inspección. Esta prueba correlaciona moderadamente el éxito del aprendizaje de la tarea y la facilidad de adaptación inicial, pero no el rendimiento posterior del individuo.

El Wesman Personnel Classification Test representa un enfoque diferente pues evalúa y otorga puntuaciones en materia verbal y numérica. La primera batería se basa en analogías verbales con una duración de 18 minutos. La prueba numérica

se deriva del cálculo aritmético y pretende medir el ingenio y la habilidad en la preparación de relaciones numéricas; tiene una duración de diez minutos.

Un instrumento quizás más apropiado para una rápida selección de personal es el "Tests For Industry" (PTI) que incluye una batería con pruebas verbales (5 minutos), numéricas (20 minutos) y de direcciones orales (15 minutos).

Las pruebas de rendimiento profesionales, Trader Tests, son particularmente útiles para la administración del trabajo. Su contenido puede ser verbal o apoyarse en gráficos o diagramas. En estas pruebas el candidato desarrolla tareas similares a las que tendría que ejecutar en caso de ser seleccionado. Las pruebas de rendimiento profesional más usadas son las destinadas a trabajos de oficinas, especialmente los de mecanografía, taquigrafía y contabilidad. Algunos incluyen el manejo de un segundo idioma y la información general acerca de negocios junto con medidas de habilidades necesarias para el cargo.

Otras pruebas como los escritos de información, se centran no en las aptitudes para el empleo, sino en la información técnica: manejo de herramientas de carpintería, soldadura, trabajo con láminas de metal, trabajo con torno y fresadora, entre otros.

Las pruebas industriales orales, "Oral Trade Tests", constituyen otra técnica de medición de la formación y la experiencia profesional. Están conformadas por una corta serie de preguntas sobre conocimientos profesionales especializados.

Al finalizar las pruebas y pasos descritos se llega a la conclusión que es la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección se realiza

un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante. Luego se toma la decisión, proceso en el que el reclutador ofrece informes de tres a cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto.

Estos candidatos deben ser entrevistados por el cliente interno que corresponda, y el reclutador es el responsable de coordinar las entrevistas que sean necesarias, hasta que el encargado tome una decisión.

Esta fase está a cargo del cliente interno, que puede ser: el Jefe de Departamento, Jefe de Sección o Supervisor para el caso de puestos de nivel medio para abajo y a cargo del Gerente Administrativo o Gerente General para los puestos de nivel Gerencial. Los cargos más altos deben ser evaluados y decididos por la Junta Directiva de la empresa. La conclusión del proceso de selección lo constituye la contratación del candidato elegido cumpliendo con los requisitos legales de trabajo expresando por escrito las estipulaciones del mismo, lo que facilita a la organización y al candidato tener una mejor comprensión del puesto, lo que se espera de él, las condiciones de trabajo, los beneficios que obtendrá y datos generales de las funciones.

e. Evaluación Sicológica.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de

medición, validar la relación de la medición con el modelo con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

f. Encuesta socioeconómica.

En lo relativo a la evaluación socioeconómica, debe realizarse una investigación de antecedentes y verificación de referencias de aquellos aspirantes a un empleo. Es aquí cuando la empresa contratante se comunica con los anteriores supervisores del individuo e indagan información de las habilidades mostradas, sus capacidades técnicas, su motivación en el sitio de trabajo, su correcto trato con los compañeros y jefes directos. Una gran ventaja de las técnicas anteriores es que su efectividad es alta, ya que la información es directa y poco costosa de verificar. Sin embargo, la persona o personas que divulguen dichos datos deben hacerlo correctamente para no perjudicar al aspirante, inventando actos que la persona no ha cometido, o dando malas referencias sin razón aparente o justificada.

Por tal razón, una evaluación negativa o positiva debe tener bases sólidas que la sustenten.

g. Evaluación de preselección.

Uno de los métodos más comunes para la selección de personal es la entrevista. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas), y con base en éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto ó verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos.

Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.

La entrevista bajo competencias laborales consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el

solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2. Creación de un ambiente de confianza.

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3. Intercambio de información.

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información y además es aconsejable evitar las preguntas vagas y cerradas.

4. Terminación.

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o

peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5. Evaluación.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

h. Examen médico.

El reconocimiento médico pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista físico, o mejor aún, desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea seleccionar.

El resultado del examen le es revelado al candidato, por lo que el primer beneficiado por tal reconocimiento es el propio aspirante a la plaza; claro que la razón de dicha evaluación beneficia a la empresa, al detectar deficiencias en la probable adaptación de la persona al puesto, ya que se logra impedir la posibilidad de:

1. Trastornos en el clima organizacional.
2. Riesgos de accidentes.
3. Ausencias Laborales.
4. Aparición de enfermedades ocupacionales.
5. Peligro de contagio de diversas enfermedades.
6. Disminución de la productividad.

7. Déficit en la calidad de servicios y productos.

8. Incremento de costos ocultos.

Conclusión.

Es la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección se realiza un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante.

j. Decisión.

Para tal proceso, es necesario que el reclutador ofrezca informes de tres a cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto.

Estos candidatos deben ser entrevistados por el cliente interno que corresponda, y el reclutador es el responsable de coordinar las entrevistas que sean necesarias, hasta que el encargado tome una decisión.

Esta fase está a cargo del cliente interno, que puede ser: el Jefe de Departamento, Jefe de Sección o Supervisor para el caso de puestos de nivel medio para abajo y a cargo del Gerente Administrativo o Gerente General para los puestos de nivel Gerencial. Los cargos más altos deben ser evaluados y decididos por la Junta Directiva de la empresa.

k. Contratación.

Luego de tomada la decisión se informa al reclutador, quien generalmente es el encargado de hacer saber a los candidatos quien será contratado y darle las gracias a los que no fueron seleccionados.

La oferta de trabajo debe expresarse por escrito, lo que facilita a la organización y al candidato tener una mejor comprensión del puesto, lo que se espera de él, las condiciones de trabajo, los beneficios que obtendrá y datos generales de las funciones.

Si el candidato acepta las condiciones, se procede a la contratación. De este contrato se hace un original y dos copias, el cual debe ser firmado por ambas partes. El original para el patrono una copia se entrega al nuevo empleado y la segunda copia se envía a la dependencia de Trabajo para su autorización y registro.¹³

3.12. Incidencia de las Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta brevemente como las competencias han influido positivamente en algunas de las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección de Personal.

El Reclutamiento y Selección basado en competencias, facilitan la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la

¹³ Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado" pag.95.

identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de ésta forma su idoneidad para el cargo al que aspira. También es necesario que se definan las competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización.

Análisis y Descripción de Puestos.

Esta técnica centra su atención en la elaboración de una clara especificación del puesto, tomando como punto de partida el “rendimiento” en el puesto, en lugar del “contenido” del puesto. De modo que, el primer paso que debe dar la organización, es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: “¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?”.

Evaluación del Desempeño.

Debe realizarse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la empresa trabaja con el esquema de competencias, se evaluará al personal en función de las requeridas para su desempeño.

Capacitación.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para el desempeño eficiente de las labores de un empleado en el puesto de trabajo.

Compensaciones.

Se compensa sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado, remunerándolos por las habilidades y las competencias que demuestran tener. Para obtener beneficios bajo este esquema es primordial un compromiso general de los empleados y la creación de una nueva política de remuneraciones.

Control.

Esta función, implica controlar los avances del desarrollo del recurso humano acerca de las competencias requeridas para su puesto de trabajo, sirviendo de retroalimentación inmediata, para la implementación de procesos de mejoramiento continuo, llevando con ello a elevar el nivel de productividad planteado por la organización.¹⁴

3.13. Competencias para el Plan de Carrera de personal.

La necesidad de las empresas de contar con un personal altamente calificado para desempeñar las actividades para las cuales ha sido contratado, les ha motivado a desarrollar en los empleados habilidades y capacidades que les permitan un mejor desempeño, a través de un proceso de formación continua. Por lo que surge la necesidad de fomentar en el trabajador el desarrollo por medio de "Competencias". Las competencias son todas aquellas **habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes y valores** que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y

¹⁴ WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000. Pag. 122.

controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades / Destrezas:

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades:

Rasgos del carácter de los individuos que influyen a realizar determinados tipos de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento:

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes:

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Valores:

Ideales que comparten y aceptan consciente o inconscientemente los individuos, bajo los cuales rigen su comportamiento ante los demás y diversas situaciones. Los valores también son adoptados por las empresas y son estos los que ayudan a que todos sus empleados trabajen y dirijan sus acciones.

En el cuadro se detallan las competencias genéricas que pueden ser tomadas en cuenta para la elaboración de un Plan de Carrera dentro de una Institución.

Cuadro de Competencias Genéricas

Competencias	Concepto
COMPROMISO INSTITUCIONAL	La capacidad y voluntad de orientar los intereses y comportamientos de las personas hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la Institución o se satisfagan las necesidades de ésta.
INTEGRIDAD	Actuar de acuerdo con lo que cada uno considera importante. Estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	La capacidad de entender una situación desglosando sus partes y analizándolas paso a paso.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	La habilidad para identificar en las situaciones, pautas que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	La curiosidad constante por saber más sobre cosas, así como el aprendizaje continuo. Implica buscar información, herramientas, medios o motivos para actualizar sus conocimientos técnicos y encontrar las formas más convenientes de aplicar sus conocimientos al puesto de trabajo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Preocupación por realizar bien el trabajo, sobrepasar un estándar o la capacidad de desempeño de otros.
INICIATIVA	Predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Llevar a cabo acciones para dar respuesta a problemas identificados.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	Querer entender a los demás; escuchar y entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia Institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la Institución.
IMPACTO E INFLUENCIA	Intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.
DESARROLLO DE INTERRELACIONES	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas. Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
GESTIÓN DEL EQUIPO	Intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder o la autoridad que el puesto le confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".
TRABAJO EN EQUIPO	Intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. La intención debe ser sincera. Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Seguimiento y revisión del trabajo y la información, insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.
AUTOCONTROL	Mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
VISIÓN SISTEMÁTICA	Analizar las tendencias y las repercusiones que pueden tener de sus decisiones en su institución, en el Gobierno y en la realidad social.

TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
CAPACIDAD DE DECISIÓN	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
ESCUCHA	Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
SENSIBILIDAD	Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
ENFRENTAR LOS DESAFÍOS CON TRANQUILIDAD	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
AUTOCONOCERSE	Tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

Fuente: Marta Alicia Ales, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

Existen tres enfoques o modelos para implementar las competencias laborales en una organización, los cuales son: **Modelo Funcionalista, Conductista y Constructivista.**

Modelo Funcionalista.

Este enfoque se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se ajusta a aspectos técnicos.

Modelo Conductista.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. La base de su filosofía radica en que se espera que sus resultados se comprueben con las cosas que hacen los mejores empleados, por comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos.

Modelo Constructivista.

Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno. Las competencias se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas que están ligados a los procesos de la organización. Se buscan aquellas competencias que mejoren los procesos en las empresas.¹⁵

3.14 Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

¹⁵ America Management Association International - Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar Adecuadamente. Pag. 150.

▪**Reclutamiento:** buscar y atraer postulantes para cubrir las vacantes, es decir, cuando se reúne una cantidad potencial de recurso humano que tengan las características requeridas para poder formar parte de la organización.

▪**Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los candidatos a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata de identificar las aptitudes y cualidades de los empleados con el objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características, esto implica el uso de herramientas tales como solicitudes, pruebas, entrevistas, referencias y otros factores para evaluar el potencial de los candidatos reclutados. Con estas herramientas los gerentes podrán tomar una decisión referente a la persona idónea para el puesto vacante.

▪**Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

▪**Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una

baja en el rendimiento y que obtenga una visión de la empresa. Asimismo se le deben mostrar las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

3.15 Herramientas de la Administración de Recursos Humanos en la Actualidad.

El Benchmarking:

Es una herramienta que consiste en buscar las mejores prácticas con los principales competidores o con las compañías reconocidas como líderes en la industria. La idea fundamental es que los gerentes puedan mejorar la calidad de su trabajo al analizar los procedimientos de la institución. Esta técnica centra su atención en resultados y en hacer bien lo importante, proveyendo una ruta de acción a seguir.

Empowerment:

Definido como el proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal, pretendiendo aumentar su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso, y con ello el desarrollo de su óptimo trabajo. En este proceso el papel de trabajador cambia de ser una persona que solamente obedece órdenes a una persona que tiene facultades para poder tomar decisiones en momentos críticos en su lugar de trabajo, es decir al empleado se le otorga “poder” pero también “autoridad” para desempeñar las aquellas funciones.

Reingeniería:

Es readecuar las formas en que se manejan recursos humanos en la empresa, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales en las empresas actuales.

La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con el personal, ya que resulta deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.¹⁶

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TESIS.

4.1. Nombre de la propuesta.

“PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO COMPETENCIAS LABORALES, EN LA EMPRESA BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V.”

4.2. Justificación de la propuesta de tesis.

En el análisis de la investigación en la empresa “Basculas Peláez”, una de las principales causas y consecuencias de no contratar personal bajo competencias profesionales, es que la empresa no tiene un sistema óptimo y metodológico basado en estructuras competitivas en la selección y contratación de personal que sea fundamentado y permita garantizar la optimización del factor humano y desarrollar el sector de recursos humanos actuales.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000 pag. 40.

4.3. Objetivos.

4.3.1. Objetivo general.

Diseñar un programa sistematizado de reclutamiento y selección de personal permitiendo mejorar la calidad de recursos humanos en las organizaciones.

La realización propuesta, busca facilitar el proceso de selección de personal de todos los niveles de la empresa BÁSCULAS PELAEZ, S.A. DE C.V., alineándolo a los objetivos organizacionales y crear las condiciones favorables para la apertura a la modernización, dándole el justo valor a la funcionalidad de los puestos.

4.3.2. Objetivos específicos.

- incrementar la productividad laboral a través de capacitaciones sobre el desarrollo y desempeño del empleados en las organizaciones.
- Mantener el sistema innovador como un medio necesario para sistematizar programas de reclutamiento y selección de personal en competencias profesionales.
- Asegurar el desarrollo de prácticas gerenciales para mejorar el alto rendimiento de los resultados esperados.

4.4. Población o público.

La investigación se oriento al personal de la empresa analizando la situación actual lo que determino, que acciones a efectuar de acuerdo a los resultados encontrados recayendo la responsabilidad, en el área de recursos humanos, por tal motivo se hace necesario realizar una propuesta de seleccion y contratación de personal de una manera segura, para mejorar a la contribución de la calidad en competencias laborales, lo que dará como resultado mayor coordinación y ejecución de sus actividades.

4.5. Desarrollo de la propuesta (esta debe incluir las actividades acordes al tipo de propuesta)

En la investigación realizada los resultados obtenidos por el análisis del entorno y de la situación actual de la empresa, son que en el área de recursos humanos se identificó que el personal contratado en la empresa, carece de competencias profesionales, para ello se necesita hacer e implementar un nuevo programa de reclutamiento y selección de personal permitiendo en desarrollo y asenso profesional.

La Propuesta del modelo de selección de personal basado en competencias laborales, es un documento práctico y sencillo para que la empresa **BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V.**, pueda aplicarlo desde el momento en que se presenta una vacante hasta la toma de decisión en cuanto a la contratación del personal de nuevo ingreso.

La identificación y el análisis de los puestos de trabajo, permitieron definir las competencias genéricas y específicas, y los respectivos perfiles para las familias de puestos que se establecieron: familia uno: niveles gerenciales; familia dos: niveles medios y familia tres: niveles iniciales.

Identificación de competencias.

La Identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores y trabajadoras durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede

ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

El especialista de Recursos Humanos debe:

- Equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado
- Conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el foco de su actividad.

Pasos para elaborar el perfil

Paso 1: Descripción del puesto en base a competencias.

Paso 2: Áreas de resultados.

Paso 3: Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

Competencias.

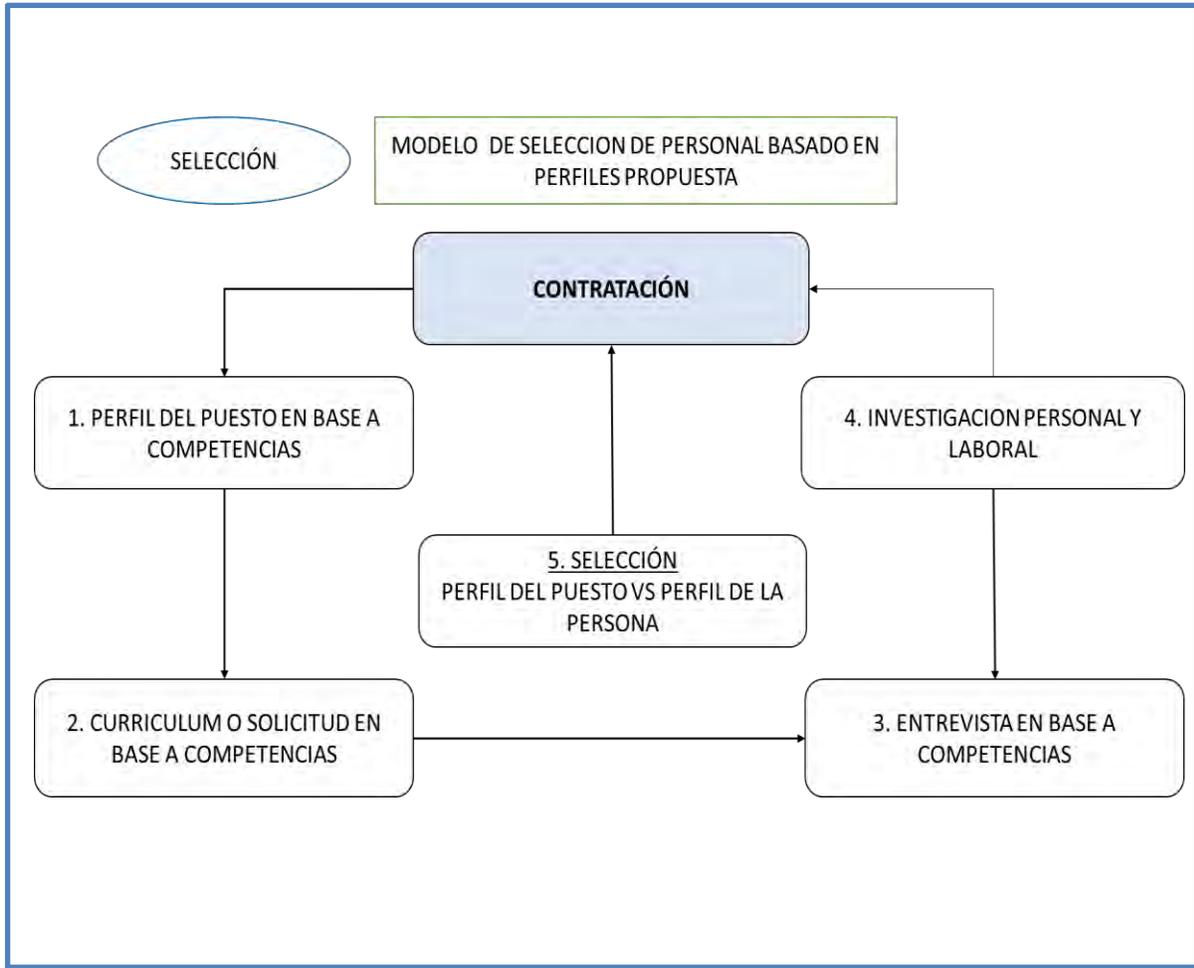
Paso 4: Requerimientos objetivos.

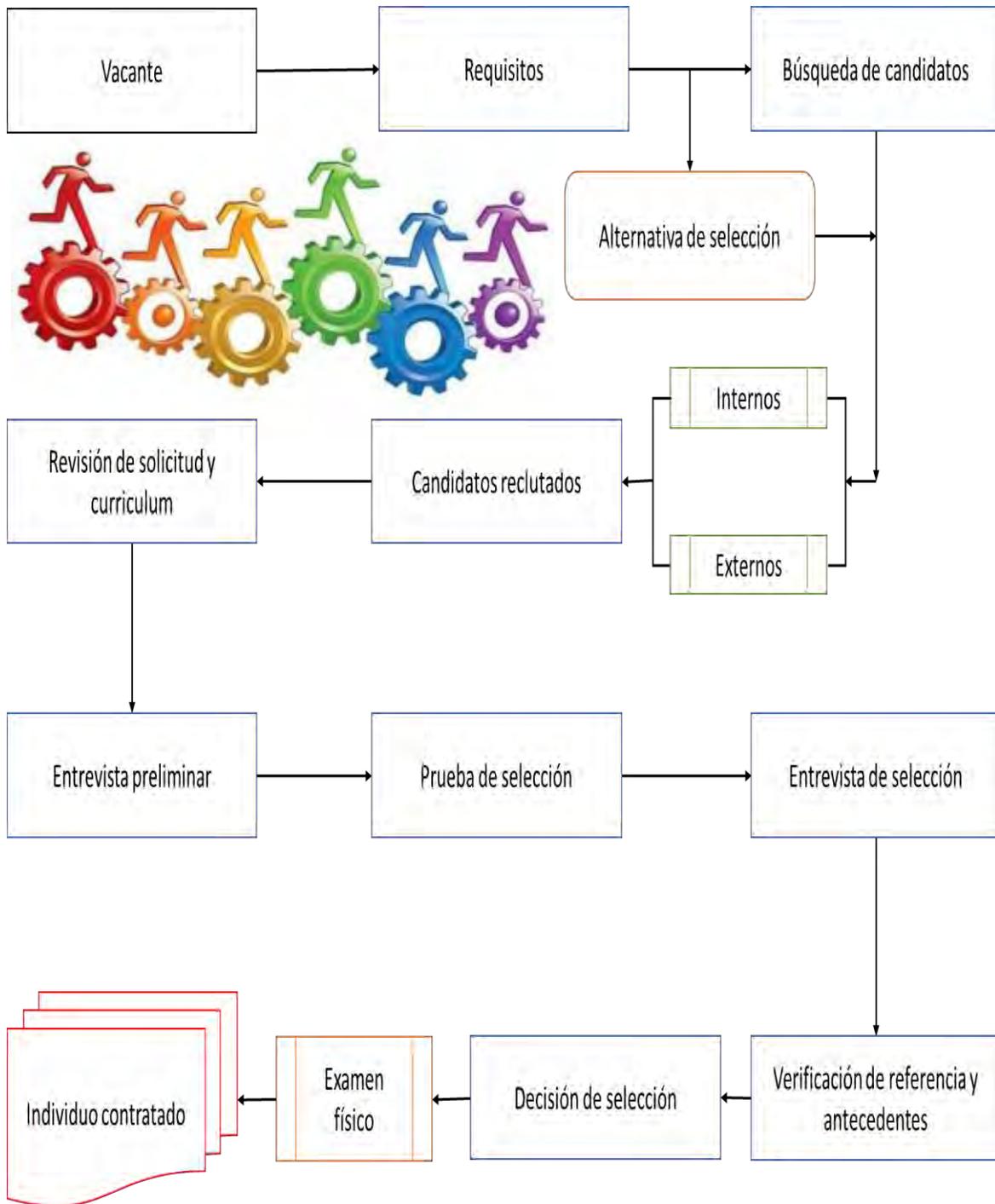
Paso 5: Entorno social.

Paso 6: Competencias conductuales

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

Proceso de reclutamiento y selección de personal, bajo análisis de competencias laborales:





PROCESO PRÁCTICO DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, BAJO COMPETENCIAS LABORALES

Proceso de Reclutamiento.

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la Institución o bien, con la creación de un nuevo puesto. La notificación debe darse por escrito a la Dirección de Recursos Humanos mediante una solicitud de personal del departamento interesado. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o currículos.

❖ Pasos del Proceso de Reclutamiento:

1. Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (Formato solicitud de personal)

2. Búsqueda de posibles candidatos en Fuentes internas:

a) Verificar en la base de datos la existencia de posibles candidatos.

b) Publicar la vacante en los medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; dicha publicación pudiera ser en:

- Periódico.

- Correo Electrónico.

- Bolsa de Trabajo Interna.

3. Reunir información de prospectos para obtener un listado de posibles candidatos. En caso de no obtenerlos se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.

4. Búsqueda de prospectos en fuentes externas.

- Organismos Profesionales (Servicio estatal de empleo, CANACINTRA, CANACO, COPARMEX, Colegios Profesionales).

- Medios impresos.

- Medios Electrónicos.

- Otras instituciones educativas (Bolsas de Trabajo)

- Bolsas de trabajo electrónicas

5. Reunir información de los prospectos y obtener el listado.

❖ **Proceso de Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Pasos del Proceso de Selección

1. Obtención de información de candidatos

a) Solicitud de empleo.

b) Currículo.

c) Si es interno ver el expediente. Reporte de resultados de evaluación del desempeño, si el candidato es interno, siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección.

Selección Externa:

La selección se inicia con una cita entre el candidato y el departamento de Recursos Humanos o con la petición de una solicitud de empleo que se hace en forma personal

1. Solicitud de información a candidatos.

a) Solicitud de empleo.

b) Currículo.

c) Si es interno ver el expediente. Reporte de resultados de evaluación del desempeño, si el candidato es interno, siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección.

2. Entrevista de selección preliminar (Dirección de Recursos Humanos)

Durante esta entrevista preliminar debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato. La entrevista de selección preliminar consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Está interesado el candidato en formar parte de la Familia?
- Cumple con el perfil para integrarse al equipo?

Proceso de la Entrevista:

1) Preparación de la Entrevista:

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2) Creación de un ambiente de confianza:

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la Institución y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

Recomendaciones al entrevistador:

- Inicie con preguntas sencillas.
- Evite las interrupciones.
- Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3) Intercambio de información:

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Se incluye una guía de entrevista con preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable. (Formato guía de entrevista)

4) Terminación:

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5) Evaluación:

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Se anexa el formato llamado Evaluación post entrevista preliminar que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

NOTA:

Errores del Entrevistador

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves.

Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Como resultado de la entrevista, se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos detectados hasta el momento, como más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

3. Verificación de datos y referencias.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias) anexo.

4. Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

¿Qué pruebas vamos a aplicar?

- De conocimiento
- De desempeño
- Psicológicas
- Quedando a elección de entrevistador alguna otra que aplique de acuerdo al puesto solicitado.

PRUEBAS DE IDONEIDAD.

Tipo de personal	Conocimiento	Desempeño	Psicológicas	Ingles	Otras
Mantenimiento y seguridad			J		
Secretarial	J ortografía y redacción	J software	J		
Auxiliar administrativo	J ortografía y redacción	J software	J		
Técnico	J específico		J		
Coordinador. Director de Departamento.			J	J centro de idiomas	
Director de Área			J	J	
otro					

*Desglose de las pruebas psicológicas (miden diferentes factores)

**Incluyendo Antidoping.

5. Entrevista de selección (Jefe inmediato del puesto vacante)

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas: ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Deberá cumplir dicha entrevista con las 5 etapas mencionadas anteriormente:

1) Preparación del entrevistador. (El entrevistador deberá haber revisado la información del solicitante y la evaluación preliminar y realizada por la Dirección de Recursos Humanos)

2) Creación de un ambiente de confianza.

3) Intercambio de información. (El entrevistador deberá concentrarse en detalles específicos del puesto y profundizar en la preparación técnica o especializada del candidato, requerida para el puesto. Y describirle con mayor amplitud el puesto al candidato)

4) Terminación.

5) Evaluación. (Deberá entregar por escrito o vía correo electrónico, la evaluación del candidato a la Dirección de Recursos Humanos).

6. Examen antidoping:

Se realizará por el personal especializado, en las instalaciones de cada Campus. Se entregarán los resultados en sobre sellado a la Dirección de Recursos Humanos.

En caso de que el resultado sea POSITIVO, se descartará la posibilidad de su contratación.

7. Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el Nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Al momento de la toma de decisión conjunta entre la Dirección de Recursos Humanos y el Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante, se procederá con el proceso de contratación de manera inmediata.

OBJETIVO DEL PROCESO DE CONTRATACION.

Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.

Políticas:

1. El puesto se debe ofrecer al personal interno, antes de ofrecerlo en el Mercado externo.
2. No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Dirección de Recursos Humanos.
3. No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente por el Sistema.
4. Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la Institución y que haya renunciado de manera voluntaria y con el Director y recomendación de su último jefe.
5. No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo con contrato de Planta o Media Planta en la misma área de trabajo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo, ni mismo departamento y que no tengan relación alguna de trabajo, así como de preferencia horarios diferentes.
6. Como mínimo, la Dirección de Recursos Humanos enviará a 2 candidatos para la entrevista de selección al Jefe inmediato del puesto en donde se presente la Una vez tomada la decisión de la contratación, conjuntamente con el jefe inmediato, la Dirección de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

1. Recepción de la notificación de contratación por parte del jefe inmediato del candidato elegido, manifestando la fecha de contratación y duración del contrato (Formato solicitud de contratación).

2. Solicitud de documentos y revisión de los mismos, tales como:

a. Solicitud de empleo.

b. Currículo.

c. 1 Fotografía.

d. Acta de nacimiento.

e. Comprobante de domicilio.

f. Comprobante de estudios.

g. Identificación oficial con fotografía.

h. Copia del CURP.

i. Copia del RFC.

j. Cedula Profesional (cuando aplique)

k. Inscripción al IMSS.

l. Acta de nacimiento de dependientes (en contratos de planta)

m. Acta de matrimonio (cuando aplique)

n. Dos cartas de recomendación (no familiares)

3. Asignarle su número de empleado y dar de alta en el sistema de Recursos humanos (base de datos, nóminas, etc.).
4. Personal administrativo, de servicio y seguridad tomar su huella para el sistema de checado.
5. Asignación del sueldo en base a los tabuladores actualizados al momento.
6. Explicación del sueldo y su distribución (Fondo de Ahorro, Previsión Social, Comodato) y aceptación del empleado, asimismo, la forma de pago que se manejará (formato de distribución de sueldo).
7. Explicación de las prestaciones
8. Elaboración y firma de contrato.
9. Reglamentos (Plan de Previsión Social, puntualidad y asistencia, uniformes, instalaciones y uso del estacionamiento, evaluación del desempeño)
10. Toma de fotografía y entrega de credencial, así como su pase de estacionamiento.
11. Asignación de su correo electrónico y claves de acceso a los sistemas internos que correspondan.
12. Inscribirlo ante el IMSS.
13. Revisión de la integración del expediente.
 - a. Documentos señalados en el paso 2.

- b. Resultados de pruebas aplicadas en el proceso de selección.
- c. Resultados de examen antidoping.
- d. Reporte del entrevistador y verificación de datos.
- e. Memorando del jefe del área o departamento solicitando la contratación, autorizado por Recursos Humanos (formato solicitud de contratación).
- f. Formato de distribución de sueldo asignado.
- g. Solicitud de ingreso al Plan de Previsión Social.
- h. Solicitud de ingreso al Plan de Pensiones vacante; y como máximo 5 personas.
- i. Formato de Fondo de Ahorros de Empleados.
- j. Contrato de Comodato cuando proceda y formato de datos del vehículo.
- k. Alta en seguro de vida y designación de beneficiarios cuando proceda.
- l. Alta en seguro de gastos médicos y dependientes cuando proceda.
- m. Formato de alta del empleado en nóminas.

PROCESO DE INDUCCION.

Este proceso inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de la Institución y de su área de trabajo.

Pasos del Proceso de Inducción.

1. Se tiene un CURSO DE INDUCCION preparado para todo el personal de nuevo ingreso.
2. Se fijan 4 fechas para realizar este proceso.
3. Se cita a todo el personal de nuevo ingreso en la fecha determinada con un memorándum y se le avisa a su jefe inmediato.
4. Se recibe al personal de nuevo ingreso y se trabaja con el curso de inducción con la participación del personal directivo de la Institución, se tratan los siguientes temas:
 - a. Bienvenida.
 - b. Misión y Visión.
 - c. Valores.
 - d. Estructura Organizacional.
 - e. Prestaciones.
 - f. Seguridad y protección Civil.
 - g. Aspectos administrativos.
5. Una vez finalizado el curso se entrega DIPLOMA DE PARTICIPACION y se envía al personal a sus áreas de trabajo para que se integren a sus actividades habituales.

PRUEBAS DE IDONEIDAD.

Tipo de personal	Conocimiento	Desempeño	Psicológicas	Ingles	Otras
Mantenimiento y seguridad			J Colores, Beta II-R		
Secretarial	J ortografía y redacción	J software	J P-IPG, Barsit		
Auxiliar administrativo	J ortografía y redacción	J software	J Colores P-IPG, Barsit		
Técnico	J específico		J P-IPG, Precisión y Oportunidad		
Coordinador. Director de Departamento.			J Colores P-IPG Modelo Keirsej	J centro de idiomas	
Director de Área			J P-IPG Modelo Keirsej	J	
otro			J ## WAIS		

*Desglose de las pruebas psicológicas (miden diferentes factores)

**Incluyendo Antidoping

Beta II-R: Instrumento No Verbal de Inteligencia (20 min)

P-IPG: Perfil-Inventario de la Personalidad (15-20 min)

Test de los Colores: Objetivos, Situación Presente y "Problema Actual" (10 min)

Barsit: Habilidad Intelectual (10 min)

Precisión y Oportunidad: Metas (10 min)

Modelo Keirsej: Tipo de Personalidad (15-20 min)

WAIS: Escala de Inteligencia (Coeficiente Intelectual) (2 sesiones de 30-40 min)

Anexo.

1. Integración de Expediente:

- ❖ Solicitud de empleo.
- ❖ Currículo.
- ❖ Fotocopia de Título y cédula profesional.
- ❖ Fotocopia de sus comprobantes de estudios de posgrado.
- ❖ Fotocopia de sus comprobantes de otros estudios realizados.
- ❖ Carta comprobante de experiencia laboral (mínimo 3 años atrás)
- ❖ Carta comprobante de experiencia (acumulada en su vida laboral)
- ❖ Fotocopia de resultados de examen TOEFL (en caso de que aplique)
- ❖ Dos cartas de recomendación.
- ❖ 1 fotografía tamaño credencial.
- ❖ Fotocopia de hoja rosa del IMSS (en caso de que aplique)
- ❖ Fotocopia acta de nacimiento.
- ❖ Fotocopia de comprobante de domicilio.
- ❖ Fotocopia de identificación con fotografía.

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1. Enfoque de la investigación.

Cualitativa.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, porque el cual se realiza el análisis de la investigación recopilando la información de tipo documental que describe el sustento del marco teórico conceptual de la investigación.

5.2. Alcance de la investigación.

Descriptivo.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, porque en este documento se describe paso a paso el análisis de los resultados obtenidos mediante el estudio de la investigación, obteniendo la información de diversas fuentes bibliográficas que el sustento principal al marco teórico conceptual que da el inicio del desarrollo de la investigación fundamentada en el análisis obtenido.

5.3 Diseño de la investigación.

No experimental.

El diseño de la investigación es no experimental ya que solo se recopila y analiza la información obtenida mediante el estudio del objeto que se investiga.

5.4. Tipo de investigación.

Documental.

El tipo de la investigación presente es documental porque solo se recopila y analiza la información de diversas fuentes primarias y secundarias que dan el sustento principal a la redacción empleada en este documento.

5.5. Delimitación de la población o universo.

La delimitación de la población o universo de esta investigación se fundamenta en la empresa "BASCULAS PELAEZ S.A. DE C.V", dedicada a la comercialización y fabricación de básculas y equipos agropecuarios.

Ofreciendo servicios de reparación y refacciones de básculas ganaderas, camioneras, comerciales e industriales de todo tipo de marca y capacidad.

Equipos agropecuarios: prensas, plantas de alimentos, baños de separación, fierros en acero inoxidable, etc.



BASCULAS PELAEZ **TECNI-BASCULAS DEL SURESTE COMERCIALIZADORA Y FABRICANTE DE BÁSCULAS Y EQUIPOS AGROPECUARIOS**
(PERMISO AUTORIZADO POR SECOFI DGN-R982)

SERVICIO, REPARACIÓN Y REFACCIONES DE BÁSCULAS GANADERAS, CAMIONERAS, COMERCIALES E INDUSTRIALES DE TODO TIPO, MARCA Y CAPACIDAD.
EQUIPOS AGROPECUARIOS: PRENSAS, PLANTAS DE ALIMENTO, BAÑOS DE ASPERCIÓN, FIERROS EN ACERO INOXIDABLE, ETC.

BASCULA PRENSA
BAÑOS DE ASPERCIÓN
BASCULA REMOLQUE

MODELO 1100 DE 1500 KG
MICRO PLANTA DE ALIMENTO
BORREGUERA O PORCINA DE 5000 KG

PROLON. ANTIMONIO NO. 50 CD. INDUSTRIAL
VILLAHERMOSA; TABASCO
TEL/FAX: 01 (99 3)1 40 74 16
CELULARES: 044 (993)1 90 99 55 Y 044 (993)3 11 29 64.
E-MAIL: basculas_pelaez@hotmail.com

SOLICITE SU COTIZACIÓN PARA LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO
SOLICITAMOS DISTRIBUIDORES

5.6. Selección de la muestra.

Para la selección de la muestra se consideró a 5 directivos de las diferentes áreas y básicamente el área de recursos humanos, para la investigación mediante el levantamiento de información por encuestas, efectuadas en la diferentes áreas de la organización.

5.7. Instrumento de prueba.

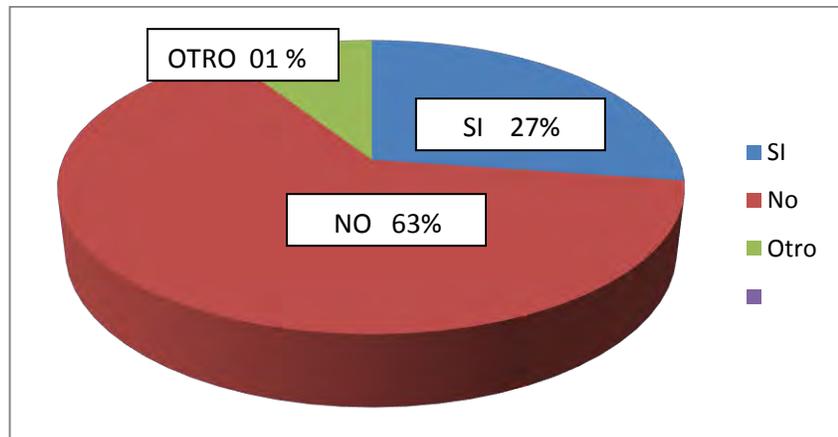
Es el instrumento de prueba de esta investigación es la recolección de la información en la investigación de campo, son las **encuesta – cuestionarios** que son la base principal y detonante de los resultados obtenidos para identificar las fallas genéricas de la empresa.

Por otra parte el otro instrumento de prueba son las **entrevistas** aplicadas a la empresas muestra seleccionadas, dando el soporte necesario para difundir y capacitar a los empleadores, una mejor propuesta que den solución a sus problemas de profesionalismo laboral y por ende mayor productividad y competitividad.

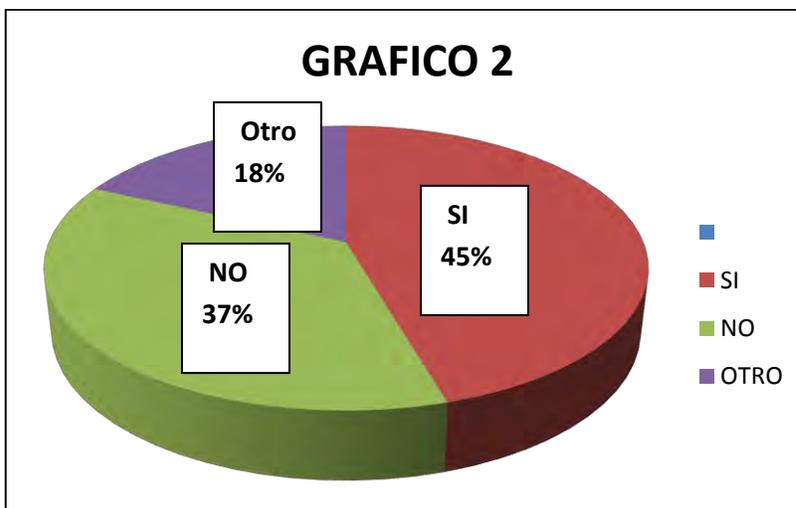
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1 TABULACION DE DATOS DE LA ENCUESTA (Niveles directivos y área de recursos Humanos)

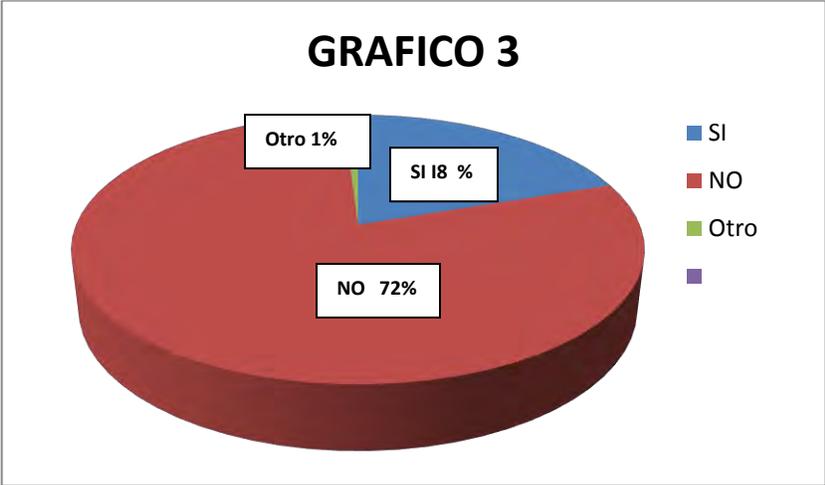
1.- Usted selecciona al personal de la empresa bajo competencias laborales?



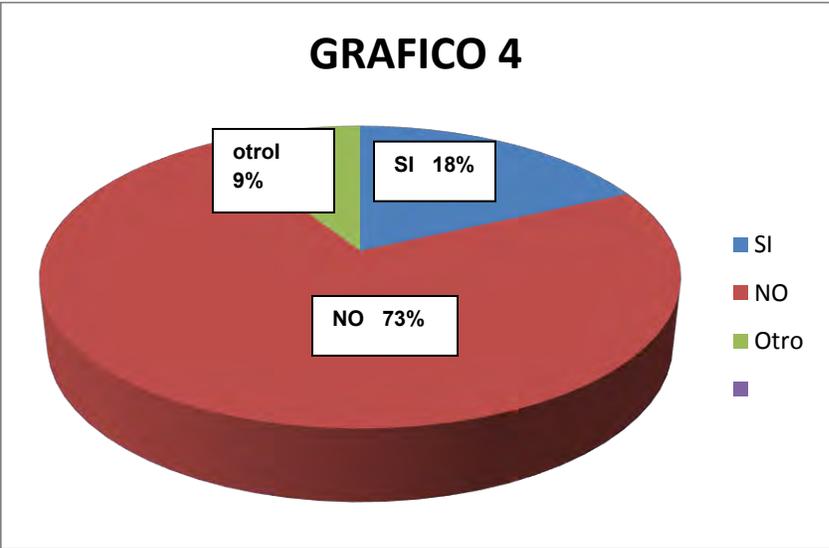
2.-Sabe usted que son las competencias laborales



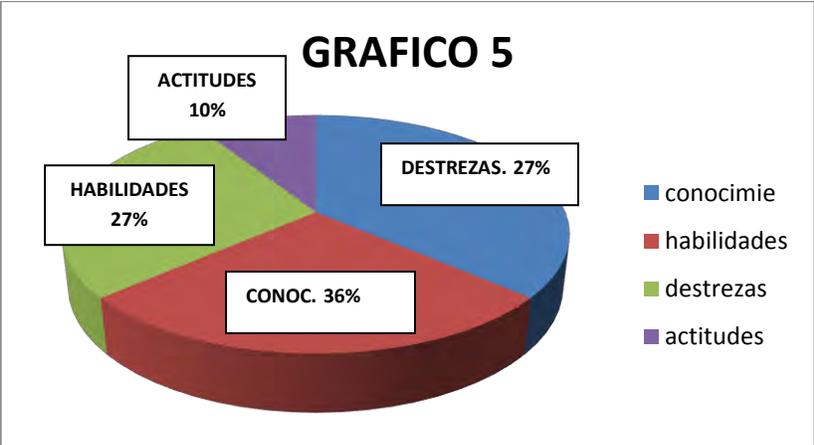
3.-Sabe usted si su personal se desempeña bajo competencias laborales?



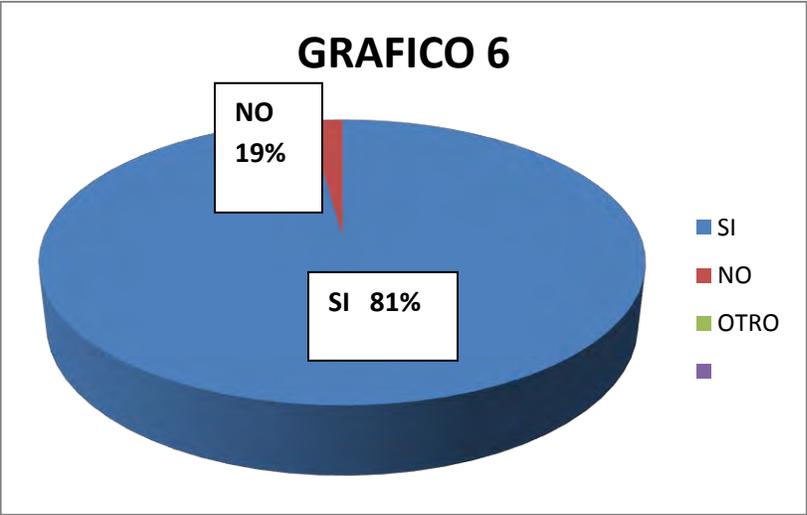
4.-Usted mide las competencias laborales de su personal?



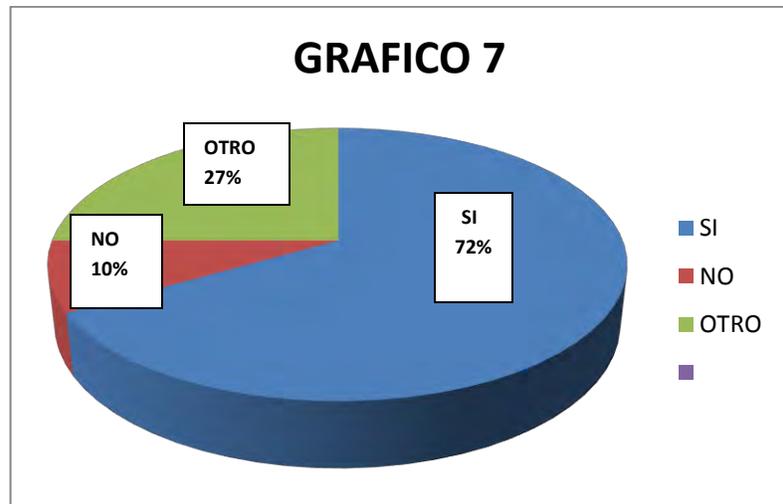
5.-En que porcentaje son para usted importantes las competencias laborales?



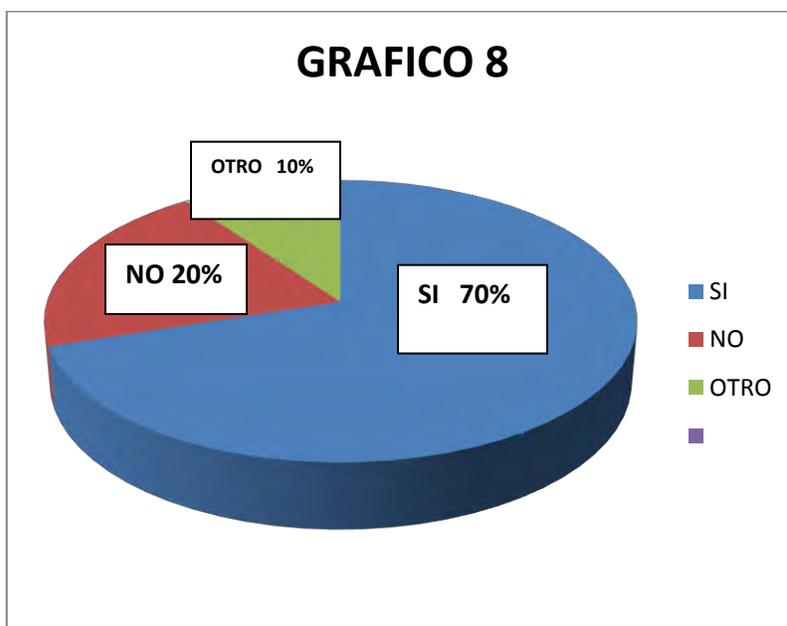
6.- Le gustaría que su personal se desempeñara por competencias laborales y no por experiencia?



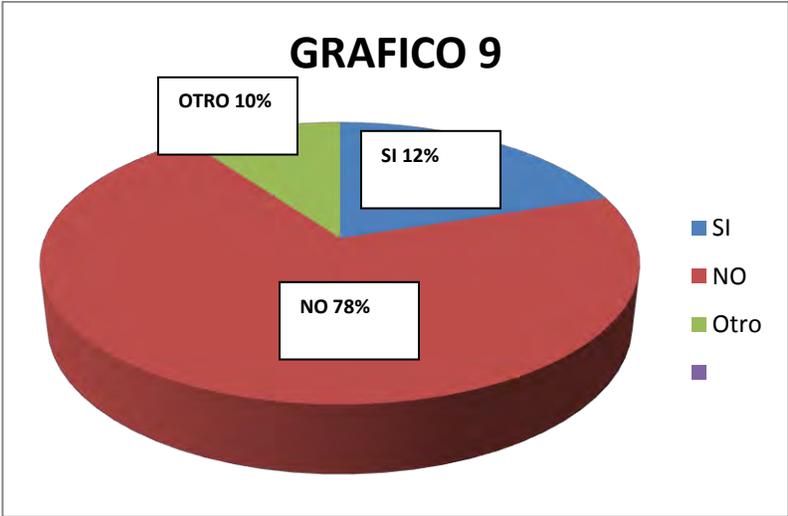
7.-Considera que la baja o deserciones del personal de su empresa es por falta de competencias laborales



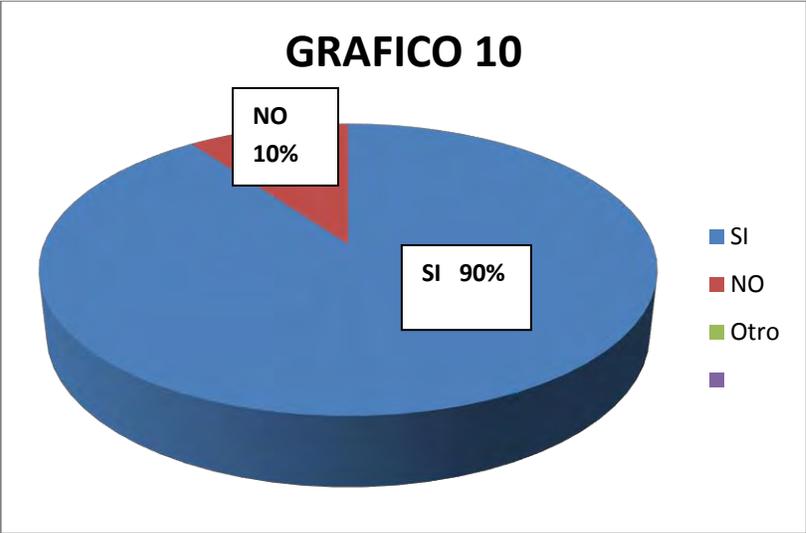
8.-Considera que las competencias laborales son factores determinantes para ascensos o escalafón laboral.



9.-Conoce usted que es la normalización y certificación en competencias laborales



10.-Usted aceptaría capacitación en competencias laborales para reclutar en lo sucesivo personal para su empresa



6.2 Interpretación de resultados gráficos.

De acuerdo a los resultados de la investigación, podemos enfatizar que las competencias laborales juegan un factor determinante en el desempeño del personal en las organizaciones y que los reclutadores de personal aun en estos tiempos de gran competitividad laboral no consideran estas técnicas para contratar personal esto opinaron el 63% de los encuestados que contratan de manera tradicional, bajo rangos de experiencias, de igual manera en la segunda aseveración arrojé datos representativos que el 37% de los encuestados manifestaron que no conocen que son las competencias laborales y el 47% si, esto nos indica que casi un 50% si conocen que son las competencias laborales, pero aplican estos conceptos para contrataciones nuevas de personal, la gráfica número tres indicó que el reclutador de personal no sabe en un 72% si el personal se desempeña bajo rangos de competencias laborales, solo los contratan por experiencia afirmando que si solo el 18% de los contratados, otro punto de tomarse en consideración es el rubro si el reclutador de personal valora al personal bajo perfil de competencias, manifestando definitivamente el 73% que no, solo por el tiempo y la productividad, aunque el 18% si evalúan bajo competencias, así mismo, en lo que confiere a que competencias se consideran más relevantes en el desempeño según los entrevistados manifestaron que la competencia más importante con el 37% fueron los conocimientos, en segundo lugar las destrezas u habilidades con el 27% y en tercer lugar casi sin considerarlo importante las actitudes con el 10%, de igual manera, el gráfico número seis arrojó favorablemente que el 81% si estaría de acuerdo que su personal se

desenvolviera en el trabajo bajo competencias laborales, aunque el 19%, se mantuvo en lo más importante es la experiencia, la gráfica número siete indica que las deserciones y bajas de personal si es preponderante con un 72%, que se realicen por falta de competencias laborales, más en el rubro de los conocimientos y preparación para el trabajo, aunque el 27% indico que hay otras causas más importantes por las que se da de bajo personal, de igual manera el grafico número 8 apunto, que si es determinante los ascensos de personal que están debidamente capacitados en competencias laborales en un 70%, aunque el 20% de los encuestados, indico que también hay otros factores para ascender al personal, en lo que respecta a la normalización y certificación en competencias laborales el 78% indico que no saben nada al respecto, solo un 12% han oído algo acerca de este tema, como parte final el 90% de los encuestados estarían de acuerdo en capacitarse bajo competencias laborales para reclutar el personal más eficiente bajo conceptos declarados de conocimientos habilidades destrezas y actitudes para hacer la eficiente el desempeño laboral.

6.3. Conclusión preliminar del análisis estadístico.

Como conclusión de la investigación podemos visualizar que en tiempos modernos es muy importante desarrollar más allá de solo las capacidades del conocimiento hay otros factores que influyen directamente en los resultados de la eficiencia de la administración como las habilidades , el aprendizaje y más aún las actitudes de la persona y su desempeño en el medio ambiente laboral como resultados obtuvimos que las reclutadores aun en tiempos de alta competitividad no desarrollan en su mayoría técnicas de competencias laborales y que la selección

se sigue de manera tradicional pero están de acuerdo y que si les gustaría que en lo sucesivo pudieran contratar bajo competencias laborales y saberlos evaluar , por lo cual están de acuerdo en capacitarse, ya que ellos conciben que si hay más elementos, para alcanzar el éxito laboral y no solo el conocimiento , les gustaría capacitarse y volverse más competitivos a nivel personal y a nivel organizacional, es por ello que debemos enfocarnos a difundir y desarrollar el programa de competencias laborales, ya sea de manera personal o empresarial, que propicie en general el crecimiento humano profesional y haga más óptima la modernización y cambio empresarial.

CONCLUSIÓN.

En el contexto laboral la empresa debe promover el desarrollo de los colaboradores, creando alternativas de crecimiento laboral y profesional, lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionado el cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal, para que sea más competitivo, puesto que contando con estas, se mejorara la eficiencia laboral y se reducirá el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, -como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos— se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

A partir de la valoración general realizada queda demostrado, que el proceso de selección de personal constituye un factor positivo en la búsqueda de niveles superiores de desempeño y de incrementar los niveles de competitividad de la organización, toda vez que como se ha señalado, el hombre constituye el elemento fundamental en el funcionamiento de un sistema.

En el presente trabajo, se ha abordado la problemática del proceso de selección de personal en función de la orientación científica que el mismo debe poseer, caracterizada, por la integración de los métodos del conocimiento teórico y de los métodos cualitativos en el estudio del objeto.

Se debe enfatizar en el papel de los principios como elemento rector e hilo conductor en el desarrollo de esta actividad, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculado directamente al establecimiento y cumplimiento de estos, y el no tenerlos en cuenta, distorsiona los resultados del proceso de selección, ya que estos constituyen la fundamentación teórica y base del sistema.

Es por ello que siguiendo el proceso lógico de la actividad de selección de personal, se inició por la ubicación de la temática en el contexto en que se desarrolla y se enfocan los principios que rigen este proceso como punto de partida en la ejecución del mismo

Es importante destacar un principio metodológico que rige el presente trabajo, y es el postulado que plantea, que en la interacción objeto-método, el objeto determina el método a emplear.

Finalmente, en el proceso de selección debe considerar que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores, lo cual es trabajo del psicólogo organizacional en equipo con otros profesionales, como los administradores, ingenieros, expertos en eficiencia. Dejando de lado la parte técnica del proceso que está muy bien definida, los psicólogos como expertos en el comportamiento humano en la organización, le dan especial relevancia a la

cultura organizacional que debe ser compatible con el postulante, por lo cual durante el proceso de Selección se debe considerar esta variable como el clima organizacional, para asegurar no sólo la potencial eficiencia de la persona elegida, sino también su potencial de identificación y fidelización a la organización, que exista compatibilidad de valores, cultura e ideas. Está comprobado que cuando existen fuertes discrepancias entre la cultura y clima organizacional, con la persona, puede darse un bajo desempeño en el trabajador o sentir frustración ambos resultados negativos, no olvidemos que se busca compatibilidad entre puesto y persona, así como el cumplimiento de objetivos personales del empleado y los de la organización.

Bibliografía.

ARGÜELLES Antonio “Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia” LIMUSA, Noriega Editores. Págs. 16. A la 35

LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”. Editorial Gestión 2000, Barcelona España. 2ª. Edición. 2002 págs. 35. a la 70

Referencial: Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado" pagos. 75. A la 95

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000. Págs. 122. A la 153

AMÉRICA Management Association International - México, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar Adecuadamente. Pago. 150 a la 173.

Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000

LARIS Casillas Fernando “Administración de los recursos humanos un enfoque diferencial” Editorial limosa 1998 2da Edición.