

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGIAS**

**“Propuesta de un Manual para la Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en el Método de Competencias Laborales para el Área Paramédica de La Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala”**

**Informe Final de Investigación  
Presentado al Honorable Consejo Directivo  
De la Escuela de Ciencias Psicológicas**

**POR**

**María Alejandra Gándara Espino de Melgar  
Mayra Lisseth Valle Cuches**

**Previo a optar el Título de**

**PSICOLOGAS**

**En el grado académico de Licenciatura**

**Guatemala de la Asunción octubre de 200**

## **PADRINOS DE GRADUACION**

**Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos  
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega  
SECRETARIO ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciada María Lourdes González Monzón  
Licenciada Liliana Del Rosario Álvarez de García  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas  
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

## **PADRINOS DE GRADUACION**

**Ruth Noemí Espino Galicia**  
Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación  
Maestra en Docencia Universitaria  
No. De Colegiado 2,576

**Marta Angélica Scala de Gómez**  
Licenciada en Psicología  
No. De Colegiado 3,108

**José Guillermo Gándara Espino**  
Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales  
Abogado y Notario  
No. De Colegiado 7,547

**Aura García Hernández de Obregón**  
Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación  
Maestra en Docencia Universitaria  
No. De Colegiado 3,753

<b><i>INDICE</i></b>	<b>No. de Página</b>
Prologo _____ 1	1
<b>CAPITULO I</b>	
Introducción _____ 4	
Marco Teórico	
I. La Gestion de Recursos Humanos _____ 6	6
II. Competencias Laborales _____ 7	7
III. Gestión de Recursos Humanos por Comptencias Laborales _____ 17	
IV. El Proceso de Selección de Personal _____ 21	17
V. El Proceso de Selección de Recursos Humanos basado en el Método de Competencias Laborales _____ 26	21
	26
<b>CAPITULO II</b>	
Técnicas e Instrumentos _____ 45	45
<b>CAPITULO III</b>	
Presentación y Análisis de Resultados _____ 49	49
Conclusiones _____ 70	70
Recomendaciones _____ 72	72
Bibliografía _____ 74	74
Anexos _____ 78	78
Manual para la implementación del Proceso de Recutamiento y Selección de Personal basado en el Método de Competencias Laborales, para el Área Paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala _____ 81	81
Remumen _____ 101	101

## **PROLOGO**

---

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en su diario accionar; por lo que cada uno de sus componentes deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan y es aquí donde se determina la importancia del recurso humano, propiciando aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, de tal forma que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo; entregando lo mejor de sí, sintiéndose satisfecho con lo que realiza y la forma en que es reconocido por lo que hace.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la ***Gestión por Competencias***; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos con la misión de la empresa.

Si bien es cierto que las nuevas tendencias sugieren la selección basada en competencias, siempre se recurre a elementos tradicionales, tales como el grado de instrucción, el tiempo de experiencia, el nivel supervisorio, entre otros; elementos que poco o nada aportan al proceso en sí, si no se observa objetivamente y se sigue con cuidado la visión que poseen las nuevas prácticas.

Sin duda alguna, habrá profesionales que se preguntan cómo debe ser entonces el proceso de selección, tal interrogante es la que nos motivó a realizar la propuesta de un manual; donde se describa los pasos esenciales para la implementación del Método de Selección de Personal basado en Competencias

Laborales, eligiendo para tal fin el Área Paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala.

En la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala -UNICAR-, la inversión en adquisición de nuevos sistemas de información, tecnología e infraestructura, han formado parte de sus estrategias para el crecimiento y fortalecimiento institucional, dejando como factor menos importante; su capital humano. La incursión de esta empresa en el modelo de competencias, marcará un cambio importante en la manera que la organización realiza los procesos relacionados con su personal. El identificar las competencias para el Área Paramédica, será el primer paso que permitirá que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realice de forma dinámica, eficiente y eficaz, estableciendo las fases y la forma de realizar el proceso; logrando de esta forma detectar y elegir al mejor talento humano para dicha área.

El modelo de competencias presenta perfiles de puestos reales, donde el colaborador estrella llegaría a ser el modelo o el perfil a contratar y a desarrollar; originando que en un tiempo todo el personal del área paramédica de la institución tenga un desempeño laboral superior al esperado, así como una satisfacción personal de hacer lo que sabe y le gusta hacer. Cabe resaltar que el sector y en particular esta institución, está exigiendo la necesidad de invertir e innovar en el área de recursos humanos, que actualmente es considerado el elemento principal que diferencia a una empresa de otra y la hace que sea competitiva en el mercado.

El objetivo de esta investigación, consistió en el diseño de un manual que describe los pasos necesarios para realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en el Método de Competencias Laborales, para el Área Paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala. Así mismo se pretendió comprobar la utilidad de la Entrevista Evento Conductual, para detectar las competencias laborales del personal paramédico de UNICAR; con la finalidad de elaborar análisis de puesto que sirvan de base para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Nuestra investigación se constituyó en uno de los primeros abordamientos teóricos metodológicos realizado en la Escuela de Ciencias Psicológicas, para el estudio y profundización del método de selección de personal basado en competencias laborales,

puesto que este enfoque está captando gran aceptación dentro de las empresas nacionales.

Cabe recalcar que actualmente en la Escuela de Ciencias Psicológicas no se cuenta con suficiente información y estudios sobre el tema, por lo que nuestra investigación tuvo como uno de sus objetivos contribuir con la recopilación, síntesis y análisis de información respecto al tema de Competencias Laborales. A la vez, los estudiantes interesados en el área de la Psicología Laboral, cuentan con nuestra investigación como referencia.

Con nuestro estudio pretendemos motivar a los estudiantes de La Escuela de Ciencias Psicológicas, en especial del área de Psicología Industrial, a continuar la investigación y ampliación sobre este tema que cada vez está cobrando más auge en nuestro país.

Este estudio fue de beneficio para nosotras como estudiantes de la carrera de Psicología, ya que nos permitió profundizar nuestros conocimientos sobre el área de la Psicología Industrial y en específico del método basado en competencias laborales. Y como profesionales poder aplicar el conocimiento adquirido, en beneficio de los colaboradores de las instituciones donde laboramos.

## ***CAPITULO I***

### ***INTRODUCCION***

---

La creciente necesidad de adaptarse a los cambios que el mundo impone día a día, así como la exigencia de brindar un servicio de calidad en un ambiente globalizado, lleva a las empresas a enfrentarse a nuevos retos y a la búsqueda de un método, herramienta o sistema que les permita integrar efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales.

Sin embargo la calidad y optimización de los recursos de una empresa sólo pueden alcanzarse con personal calificado, que sea competente, competitivo y permita a las organizaciones hacer frente a los retos que se le presentan, así como a lograr sus objetivos y metas.

El modelo para la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales es un método innovador que ha brindado grandes resultados en las empresas de los países donde se ha implementado, ya que facilita la ejecución de la función de la administración del talento, entre ellas el proceso de selección de personal.

El problema de dotar a las organizaciones de personal idóneo es complejo y complicado. Puesto que en la mayoría de las empresas se sabe con cierta presión las características y responsabilidades de un determinado puesto, pero existe un desconocimiento en las habilidades o potencialidades que requiere una persona para ocupar el mismo y desempeñar adecuadamente su trabajo. Y son precisamente esas habilidades o potencialidades las que se pueden llegar a identificar por medio de la implementación de un sistema de selección de personal basado en Competencias Laborales.

Debido a que este tema ha sido poco abordado por los estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se incluye una descripción detallada de los aspectos más importantes, que a nuestro criterio, deben conocerse acerca de la gestión de recursos humanos, competencias laborales, la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales, el proceso de selección de personal tradicional y el proceso de selección basado en Competencias Laborales.



Actualmente la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, carece de un método adecuado para llevar a cabo el proceso de selección de personal, los pasos del proceso no tienen lógica y el sistema utilizado es el método tradicional, el cual se resume en: vacante – requisición – ocupante, llenando las plazas con personas que muchas veces no poseen las competencias necesarias para ocuparlas, lo que ocasiona altos índices de rotación de personal y pérdidas económicas a la empresa.

Dentro de este marco conceptual se diseñó un “Manual para la implementación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para el Área Paramédica, basado en el Método de Competencias Laborales”, que describe en forma práctica y ordenada los pasos que se deben seguir para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal; el cual permitirá que la persona encargada de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento Selección pueda identificar de una forma eficaz y objetiva, las habilidades, conocimientos, valores, actitudes o potencialidades (competencias) que una persona requiere para ocupar un puesto de dicha área, a la vez que le servirá de base para realizar dichos procesos en el Área Administrativa y Médica de la Institución.

Para la elaboración del Manual, fue necesario determinar las competencias que posee el personal profesional y auxiliar que integra el Área Paramédica de la Unidad. Por tal motivo, se realizaron una serie de entrevistas evento conductuales, que se aplicaron al personal que según los criterios de las jefes de cada servicio, desempeñan su trabajo de manera sobresaliente; lo que permitió determinar 29 competencias comunes en estas personas.

Al contar con un catálogo de competencias, con los puestos que integran al área paramédica de UNICAR, la selección se hizo acorde con las necesidades de la misma, y la formación o procesos de entrenamiento, irán directamente al desarrollo de las potencialidades que la función va requiriendo.

Nuestro tema de estudio está relacionado con los demás procesos que integran el área de Recursos Humanos tales como: el análisis de puestos, capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, planes de carrera, administración de sueldos y salarios, entre otros. Es importante mencionar que las actividades tradicionales de esta área no son fines en sí mismos, aunque se llevan a cabo en forma independiente, debido a que cada uno tiene un propósito específico, debe existir una conexión e interrelación entre todos los procesos. Nuestro estudio constituye únicamente el abordamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo la Gestión por

Competencias Laborales se puede e idealmente debe implementarse a todos los demás procesos, para que cumpla con su fin último que es contribuir con la empresa para alcanzar sus metas y objetivos.

Existen problemas externos que están relacionados con nuestro trabajo de investigación, como lo son los problemas ocasionados por la crisis económica que atraviesa nuestro país, ya que, debido a estos y a la falta de una cultura de mejoramiento de las empresas, muchas organizaciones carecen de un departamento de recursos humanos y por ende no existe un proceso de selección establecido; por lo que la selección de personal se lleva a cabo de una forma rápida e inadecuada, ocasionando que el personal contratado no llene las expectativas y necesidades que la empresa necesita.

## ***MARCO TEORICO***

---

### **I. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

---

“Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que ha originado que tengan que redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos. Esto ha dado lugar a tener una perspectiva sistemática e integradora de las diferentes áreas de la organización, antes independientes. Actualmente el área de la Gestión de Recursos Humanos es vista como una estrategia, cuyo papel preponderante es contribuir, desde su quehacer, al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>1</sup>

La Gerencia de Recursos Humanos, se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos que provean una estructura organizativa: eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

La función del departamento de Recursos Humanos debe estar planeada, organizada y evaluada con base en su aportación a la organización, desempeñando un papel vital para crear y mantener las ventajas competitivas de una empresa.

En la gerencia de recursos humanos, es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización. Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos

---

<sup>1</sup> [revista@psycologia.com](mailto:revista@psycologia.com). Gestión Humana basada en Competencias.

humanos por tanto es esencial, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso que permite anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta así como fuera de la misma. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

El análisis y diseño de puestos que permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos. El reclutamiento y selección permite escoger y evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación y revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: al empleado para ver su desempeño y a la organización evaluando que tan bien se ha realizado la selección y como se encuentra el puesto. En cuanto a la administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

## **II. COMPETENCIAS LABORALES**

---

### **1. Concepto de Competencias Laborales**

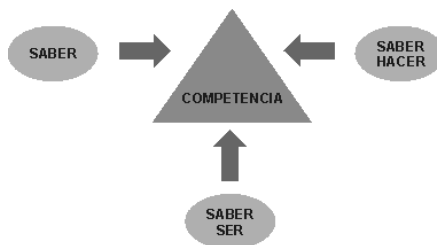
En el creciente y diverso conjunto de libros, artículos y materiales de diferente tipo que se viene acumulando respecto al tema, existen múltiples caracterizaciones y definiciones (que provocan otro de los riesgos: el de los malentendidos semánticos).

Partiendo de una definición bastante aceptada, podemos entender a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, para cumplir con sus objetivos y estándares que están especificados en sus roles de trabajo. Importa subrayar algunos componentes del concepto.

Propone una **visión global** de las calificaciones, en contraposición a los análisis detallados. Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador **en el desempeño** en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador trabajando. Por otra parte las capacidades deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de **evaluación**.

La competencia laboral no proviene de la aprobación de un curriculum escolar formal, sino de un ejercicio de la aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Es una mezcla de conocimientos tecnológicos o académicos previos y de experiencia concreta que proviene del trabajo en el mundo real.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de forma confiable.



Entre otras definiciones bastante aceptadas encontramos:

- “Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”<sup>2</sup>.
- Las Competencias se entienden como los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.
- "Competencia Laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no

---

<sup>2</sup> Gómez C., Jorge Hernán. Mapa de Competencias Estrategia en el Recursos Humano. México. Revista Clase Empresarial #54. 1997. Pág. 52

solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”<sup>3</sup>

Más allá de las definiciones, aunque parezca no es contradictorio afirmar que las competencias son a la vez un movimiento, un enfoque y uno o varios sistemas.

Constituyen **un movimiento** porque a sus conceptualizaciones y a sus diversas metodologías recurren crecientemente quienes, desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, así como quienes se proponen establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

La variedad de definiciones y de metodologías para trabajar con las competencias tiene sin embargo una serie de componentes y de orientaciones comunes, por lo que además de un movimiento son un **enfoque**, o mejor constituyen un movimiento que comparte un enfoque.

## **2. Historia de las Competencias Laborales**

Ante la importancia e interés que actualmente ha cobrado el tema de las competencias laborales dentro de las organizaciones pareciera que es de reciente aparición. Sin embargo su estudio se remonta al año 1973, fecha en que el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues éste era un problema de permanente preocupación dentro de la institución. Fue entonces cuando David McClelland, profesor de Harvard, muy reconocido en ese momento como un experto en motivación se hizo cargo del proyecto. Este estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, y luego de un largo período de estudio se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, ambos criterios

---

<sup>3</sup> CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

Por otra parte en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Critical Incident Technique” orientada a definir habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de “eficacia”, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE. Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito.

## **2.1 La Motivación y su relación con el origen del Método de Competencias Laborales**

Los motivos impulsan a las personas a realizar cosas. Los motivos cuando se satisfacen provocan placer lo que establece en el individuo una necesidad a seguir satisfaciéndolos. Los motivos condicionan la conducta de una persona por lo tanto determinan sus competencias.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

### **2.1.1 Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland**

“David C. McClelland analizó la motivación humana y su teoría es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un “motivo” como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”.<sup>4</sup>

Básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

□ **Los logros como motivación:** históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en la investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominada el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta forma las personas con alta motivación al logro prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajo muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

---

<sup>4</sup> Alles, Martha. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Argentina. Editorial Garnica, S.A. 2000. Pp. 53.

La necesidad de logro está definida por personas con deseos de llevar a cabo algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacer “cosas” lo más rápido e independientemente posible. Superar obstáculos y conseguir un alto estándar. Sobresalir por sí mismo. Rivalizar y superar a otros. Incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento.

Indicadores de la Necesidad de Logro:

- Traza metas retadoras, tratando de superar los estándares existentes.
- Encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Desea asumir responsabilidad personal.
- Busca información, y cambia su comportamiento basado en retroalimentación  
con el fin de optimizar el desempeño.
- Escoge a los expertos por encima de los amigos para trabajar conjuntamente.

- **El poder como motivación:** la necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación de impactar sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Altos niveles de motivación hacia el poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

“La necesidad de poder refleja el deseo del individuo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Las personas con gran necesidad de poder quieren trabajar y están interesadas en la disciplina y el respeto a sí mismo. Se esfuerza activamente por ganar o mantener el control



sobre otros ordenando, discutiendo, convenciendo, amenazando o castigando”.<sup>5</sup>

Indicadores de la Necesidad de Logro:

- Busca la posición de liderazgo.
  - Influye en otros con el fin de lograr sus tareas.
  - Actuará como guía o mentor “superior” para con los demás.
  - Participa activamente en políticas organizacionales.
  - Busca, retiene y utiliza información para controlar a los demás.
- **La pertenencia como motivación:** esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros. Las personas con una necesidad de afiliación prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose en grupos y deseando que los quieran. Hay referencias a los lazos familiares, las discusiones amistosas, las visitas, las reuniones, las fiestas o salidas informales.

Indicadores de la Necesidad de Logro:

- Utiliza a las amistades como un criterio para invertir en el tiempo.
- Se mantiene en contacto con la gente, a través de llamadas telefónicas, visitas, cartas.
- Antepone la gente a sus tareas: escoge a los amigos antes que a los expertos para trabajar conjuntamente.
- Trabaja mejor en pequeños grupos que solo.
- Goza siendo cooperativo.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño, donde se encuentran contenidos los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación determinada, sirven para predecir unas conductas que, a su vez, predicen el desempeño concreto. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado.

- ✓ **Motivo:** una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa orienta y selecciona la conducta de una persona ya que produce placer.

---

<sup>5</sup> COLCAMI, Consorcio Latinoamericano para la Capacitación en Microfinanzas. Catálogo de Competencias y Perfiles de puesto para una Institución de Microfinanzas”. México. 2002. Pp. 4

---

- ✓ **Rasgo de carácter:** una predisposición general de conducirse o reaccionar de un modo determinado.
- ✓ **Concepto de uno mismo (actitudes o valores):** donde la persona dice lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
- ✓ **Conocimientos:** de hechos o procedimientos, tanto técnicos o interpersonales.
- ✓ **Capacidades cognoscitivas y de conducta:** ya sean ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escuchar activamente).

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de aprender. Modificar las actitudes y los valores resulta más difícil. Aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso de lograrlo resulta largo, costoso y difícil.

### 3. Tipos de Competencias

Podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ciertas cualidades personales que le permitan realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Las competencias son individuales, en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, no son copiables o imitables y son medibles en cuanto que se pueden identificar a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Las competencias se pueden clasificar en:

<b>COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS</b>	<b>COMPETENCIAS UMBRAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Son aquellas características que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso.</li> <li>☒ Es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal.</li> </ul>

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más común es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- ξ **Competencias relacionadas con el Saber:** Conocimientos técnicos y de gestión.
- ξ **Competencias relacionadas con el Hacer:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ξ **Competencias relacionadas con el Ser:** Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como:

- ξ **Primarias:** Si se identifican en forma independiente.
- ξ **Secundarias:** Cuando son el resultado de la interrelación de varias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen también las competencias **Claves de la Organización** (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

#### **4. Desarrollo de Competencias**

Las competencias permiten agregar valor a los procesos organizacionales, por lo que es importante saber que no todas las competencias se pueden desarrollar o aprender, por lo que aquellas que se han identificado como fundamentales deberán observarse en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras. No se debe pretender por ende como tradicionalmente se ha hecho lograr cambios en estos aspectos mediante programas de capacitación. Existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales sí pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

#### **5. Ventajas del Método basado en Competencias Laborales**

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las complejas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

***La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:***

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### **6. Restricciones del Modelo de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.**

ξ **Resistencia al cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

ξ **El miedo a la grúa:** El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa. La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo es quien se hace la inversión.

### **III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES**

---

## 1. Cómo se aplica el concepto de Competencias Laborales a la Gestión de Recursos Humanos.

Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la **Gestión por Competencias**. Se trata de una nueva tendencia de administración del recurso humano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: **"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"**.<sup>6</sup> Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

“Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a competitividad organizacional”.<sup>7</sup>

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

La implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales pasa por la definición de las competencias clave para la organización; una puesta en común con la participación de los trabajadores, no siempre todos, y su

---

<sup>6</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Inicio>. Gestión por Competencias.

<sup>7</sup> [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy). Selección por Competencias.

aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como ***aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos***

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e incorporen la ***gestión por competencias*** en sus organizaciones, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

### **1.1. Premisas básicas del modelo**

Al establecer un modelo de ***gestión por competencias***, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

## **2. LAS ETAPAS EN LA IMPLEMENTACION DEL MODELO**

El proceso para identificar las competencias necesarias para cada puesto se realiza mediante la identificación de las competencias que poseen los mejores trabajadores (trabajadores estrella) y se convierten en el referente del mejor desempeño, de ahí se derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Sin embargo no todas las competencias que se requieren en la organización se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

La ***gestión por competencias*** es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

### ***1. Sensibilización***

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

### ***2. Análisis de los puestos de trabajo***

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.



### **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

### **4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

## **IV. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

---

El proceso de selección de personal implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar, necesiéndose invertir cierta cantidad de tiempo en cada uno de ellos. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean ser contratados de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

### **1. Objetivos y desafíos del Proceso de Selección de Personal**

“El reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.<sup>8</sup>

El objetivo principal del proceso de selección es encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar con la organización, durante este proceso se informa a los solicitantes acerca de las actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el puesto, así como las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

---

<sup>8</sup> Sherman, Arthur, et.al. Administración de Recursos Humanos, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, Pp 121.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor si la organización impone pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, específicamente aquellos que requieren conocimientos especiales. La baja razón de selección se define como la dificultad encontrada para llenar un puesto. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El reclutamiento puede darse en el interior de la organización así como afuera de ella, eso dependerá de varios factores como: la disponibilidad de personal, la política de la empresa y las habilidades necesarias para ocupar el puesto.

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos, empleados para decidir qué solicitantes deben ser contratados. 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.”<sup>9</sup> Este proceso se basa en los siguientes elementos:

- a) *La información que brinda el análisis de puesto:* proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- b) *Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo:* permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) *Los candidatos:* que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

La efectividad del proceso de selección está determinada en gran medida por estos tres elementos. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos

---

<sup>9</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/selecpersonal.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/selecpersonal.htm). Selección de Personal.

---

éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

## **2. Pasos del Proceso de Selección de Personal**

El proceso de selección se realiza mediante una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. Luego se realiza la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. En el proceso de selección los aspirantes al puesto son evaluados mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento.

### **2.1 Solicitud de Empleo**

“Las formas de solicitud de empleo son consideradas un medio para reunir con rapidez datos verificables y por consiguiente bastante exactos del historial del candidato”.<sup>10</sup> La solicitud de empleo permite obtener información que ayude a determinar si un solicitante reúne los requisitos mínimos de experiencia, educación, etc; facilita la creación de una base para las preguntas que hará el entrevistador acerca de los antecedentes del solicitante, ofrece la posibilidad de revisar las referencias que el solicitante ha proporcionado.

Una forma de solicitud llena permite:

- ξ Hacer juicios acerca de si el candidato cuenta con la experiencia y estudios necesarios para desempeñar el cargo.
- ξ Sacar conclusiones del avance y crecimiento anterior del solicitante, siendo esto de suma importancia para los candidatos a gerencia.
- ξ Elaborar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad del solicitante, con base en su historial laboral.
- ξ Usar los datos para predecir cuales candidatos tendrán éxito en el trabajo y cuales no lo tendrán.

---

<sup>10</sup> Desler, Gary, Administración de Personal, México, Editorial Pearson, 2001, Pp. 160.

Cada organización necesita elaborar varias formas de solicitud de empleo de acuerdo a el puesto para el que se requiera, en algunas solicitudes deberán proporcionar respuestas detalladas relativas a los estudios, mientras que en otras se necesitará que proporcionen información de las herramientas y equipo que se ha utilizado.

Aun cuando el solicitante se presente con su currículum vitae, es importante que llene una solicitud, transcribiendo los datos específicos de su currículum a la misma, para evitar que exista una mala interpretación de los datos.

## **2.2 La Entrevista**

La entrevista es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas, y otros conectores comunicacionales. Es considerada la herramienta de selección de personal por excelencia, ya que permite a ambas partes, conocer distintos aspectos de interés.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, que tiene como objetivo primordial, evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. “Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.”<sup>11</sup>

La entrevista de selección ofrece una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, permite hacerle preguntas de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo o inteligencia del candidato y también evaluar aspectos subjetivos de la persona (expresiones faciales, nerviosismo, etc.) Las entrevistas pueden ser un recurso de selección muy poderoso y es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información sobre la organización.

---

<sup>11</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rh/elecpersonal.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rh/elecpersonal.htm), El Proceso de Selección de Personal.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, los solicitantes serán entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Una buena selección se nutre de un buen candidato y un buen entrevistador. El éxito de la entrevista se centra en el tiempo, la dedicación y la preparación que se le brinde. Algo muy importante a tomar en cuenta y respetar es la relación asimétrica entre entrevistador y entrevistado; es decir, procurar un sano equilibrio entre crear un clima agradable y cordial, y saber conservar el lugar de conductores de la situación.

El verdadero desafío de la entrevista se presenta, cuando frente a las apariencias, se debe saber separar los elementos importantes, de aquellos otros que no lo son y que sólo muestran un brillo pasajero. Siendo el verdadero objetivo de la entrevista, ver más allá y percatarse de los detalles que no son tan evidentes.

### **2.3 Verificación de Datos y Referencias**

La verificación de datos y referencias es utilizada por la mayoría de los empleadores, las referencias se comprueban antes de otorgar el empleo por dos razones: para constatar la veracidad de los datos que el solicitante presenta previamente y para descubrir si existe información lesiva en los antecedentes..

La comprobación de las referencias e investigación de los antecedentes se realiza de muchas formas. La mayoría de empleadores tratan, cuando menos, de verificar por teléfono el puesto actual del solicitante y el sueldo que gana. Otros se comunican con supervisores pasados y presentes del solicitante, con el propósito de conocer más de la motivación de la persona, su competencia técnica y su capacidad para trabajar con otros.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Esta información puede no ser cien por ciento fidedigna ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Son muchos los profesionales que muestran un gran

escepticismo con respecto a las referencias personales, esto debido a que, la objetividad de estos informes resulta discutible.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que dependerá del el grado de confiabilidad de los informantes y de la práctica de solicitar referencias laborales.

## **2.4 Pruebas Psicométricas y Técnicas**

La pruebas psicométricas y técnicas son llamadas también pruebas de idoneidad, estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Alguna de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. Este procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

## **V. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL MÉTODO DE COMPETENCIAS LABORALES**

## **1. De qué forma apoyan las competencias al proceso de selección de personal.**

“Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de la función de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira”<sup>12</sup>.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo el proceso de selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para la organización, considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Existe un dilema que surge en el proceso de selección de personal : ¿Se debe elegir un candidato para un puesto o un candidato para la organización? Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen de tal forma exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente es...” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica u conocimientos. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Los errores en los procesos de selección suponen cuantiosas pérdidas económicas, tanto para las empresas como para sus clientes, ya sea por la disminución de la productividad o por el aumento del costo, ya que la eficiencia de la empresa se resiente. Para los profesionales reclutados a través de un mal proceso de selección, la experiencia, además de ser negativa, cuenta con la circunstancia agravante de la pérdida tiempo para ambas partes.

---

<sup>12</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx.../iv.ht> Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.

La selección por competencias se basa en diferentes factores, definiendo y gestionando la realidad laboral, tomando en cuenta, el rendimiento profesional, las características de personalidad y su expresión en las relaciones de trabajo, buscando las habilidades y competencias de la persona más idónea para el puesto.

En la actualidad se busca evitar errores que le cuesten al candidato (tiempo, dinero y falsas expectativas) y a la empresa tiempo y dinero perdido, por un mal proceso de selección, de ahí la necesidad de contar con un proceso que permita realizar una selección de personal competente de acuerdo a las nuevas necesidades del ambiente competitivo.

Sin embargo, para realizar una selección por competencias es necesario que la persona encargada de este proceso, aplique adecuadamente las herramientas tradicionales de la selección de personal, tales como: La entrevista, evaluación psicométrica y psicológica, evaluación del potencial, etc. De lo contrario siempre se estará propenso a cometer los mismos errores pero con otro nombre, por lo que se deberá estar convencido y comprometido con el proceso de selección.

El Método de Competencias Laborales no puede ser tomado como una tendencia pasajera en administración de personal, ya que siempre se ha realizado el proceso de selección tomando en cuenta el perfil del puesto, sin embargo no se había tomado en cuenta los factores de forma integral como: **actitud, conocimientos y habilidades**, que el puesto demanda y que el candidato deberá cubrir. Y es este enfoque integral el que hace que el método de competencias contribuya grandemente al proceso de selección de personal. Es importante recalcar que las competencias van más allá de los conocimientos. Tanto éstos como las habilidades, son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente.

### **1.1 Beneficios de la Selección de Personal basada en Competencias.**

- ❑ Mejora la exactitud al seleccionar a los mejores candidatos contra la realización de un mal proceso de selección.
- ❑ Existe un mejor acoplamiento de persona – puesto.
- ❑ Reduce la rotación de empleados.
- ❑ Baja los costos del proceso de contratación.



- ❑ Acorta el período de desarrollo hasta lograr un completo desempeño de competencia.
- ❑ Más altos niveles de productividad y contribución.

### **1.2 Ventajas de la Selección de Personal basada en Competencias.**

- ❑ Las decisiones de selección se basan en medición de objetivos de comportamientos relativos al puesto.
- ❑ La estructura de entrevista minimiza los prejuicios o parcialidad del entrevistador.
- ❑ Los modelos de competencias proporcionan una plantilla común a través de los entrevistadores para estandarizar los criterios mediante los cuales los individuos son evaluados.
- ❑ El método de entrevista proporciona datos de competencias que permite identificar factores que con otro método sería difícil de encontrar como: Autoimagen, rasgos, motivos, valores, rol social, etc.
- ❑ Las competencias sirven como un lenguaje común para todos los entrevistadores.
- ❑ Determina las necesidades de entrenamiento / desarrollo de la persona desde el momento de la contratación.
- ❑ Los modelos de competencia pueden ser utilizados como una herramienta de administración de desempeño para supervisar el desarrollo de nuevos empleados.

## **2. Selección por Competencias**

Para realizar un proceso de Selección de Personal por Competencias especialmente si se están seleccionando personas jóvenes, deben definirse además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

Un resumen que se puede utilizar como guía para el proceso de selección, es el proceso por la autora francesa Claude Levy-Leboyer:

- Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de los candidatos finalistas en relación con las competencias definidas

- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar
- Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no solo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
- Definir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

## **2.1 Las competencias dominantes**

Cada organización deberá definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementarán todo el proceso. También es de importancia definir las competencias dominantes para focalizar sobre ellas las preguntas de las entrevistas.

Las competencias dominantes son aquellas que cada empresa define como imprescindibles para el puesto a cubrir. Aquellas empresas que no trabajen bajo el modelo de competencias, pueden utilizar este esquema de trabajo a la hora de seleccionar, tomando aquellas competencias que les interese evaluar y utilizando el método propuesto.

## **2.2 ¿Cómo aplicar las competencias en el proceso de selección?**

Pasos de un proceso de selección por competencias:

- Definir claramente las competencias necesarias, buscando las características personales de excelencia.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos.
- Realizar preguntas para detectar competencias, teniendo como objetivo fundamental buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Base de datos de competencias: recabar competencias de otras organizaciones y puestos similares como elementos de consulta.

Con estos cuatro pasos se identifican competencias en los cuatro niveles, y las conductas asociadas.

Las competencias se pueden identificar en una calificación de cuatro niveles:

- A. Alto o desempeño superior**, que según Spencer & Spencer: es una desviación por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel promedio en una situación laboral.
- B. Bueno**, por sobre el estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido**, significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se considera competente para el puesto.
- D. Insatisfactorio**: este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Las competencias deben estar estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

En la elaboración de un perfil por competencias, deben definirse claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia; estas competencias son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

Existen diversas herramientas que ayudan a obtener información sobre las competencias de una persona:

- Assessment center dinámicas de grupo, role playing
- Entrevista focalizada BEI
- Entrevista situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de actitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

## **2.3 La Entrevista de Selección de Personal por Competencias**

### **ξ La Entrevista en Profundidad**

La entrevista en profundidad o la entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad de mirar al entrevistado como si lo hiciese con una lupa.

La entrevista por competencias es una parte muy importante del proceso de selección de personal, es sin duda a través de una entrevista dirigida como se pueden poner en práctica las diferentes técnicas.

Entrevistar por competencias sugiere que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición.

La persona que realice la entrevista deberá conocer las competencias requeridas para el puesto. La entrevista puede realizarse en una sola reunión, la cual será exclusivamente para realizar la entrevista por competencias, también puede realizarse en el transcurso de una entrevista como una herramienta. Esto dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad de convocarlo o no a más de una reunión, etc.

Cuando se entrevista a un nivel gerencial, no pueden utilizarse todas las preguntas para evaluar todas las competencias, sino que deberá elegirse con anticipación que es más importante investigar en cada caso.

Basándose en el análisis de comportamientos pasados, durante la entrevista se deben detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento.

De esta manera surge la entrevista evento conductual (EEC) que en esencia se basa en que la persona narre varias situaciones exitosas en el trabajo. Estas situaciones deben ser descritas con todo detalle y respondiendo a preguntas como: ¿Qué hizo que llegase a esa situación? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cuál era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado produjo?

Una vez terminada la EEC se analizan las transcripciones literales, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras.

Las diferencias temáticas se traducen a unas definiciones codificables objetivas (catálogo de competencias) que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

### **2.3.1 La entrevista de incidentes críticos, star o evento conductual.**

La entrevista por incidentes críticos permite que el entrevistado identifique ejemplos, del trabajo, de su casa, respecto de sus hobbies o su educación, para asegurarse de que cada candidato tenga una oportunidad de demostrar su adaptabilidad.

#### **Características:**

- Emplea una estrategia de sondeo estructurada, en lugar de una secuencia estándar de preguntas, la cual saca a luz las experiencias de trabajo más críticas, tal como son vistas y fueron experimentadas por la persona.
- Utilizar una estrategia adecuada de exploración que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace.
- Se centra en lo que el entrevistado hace con relación a lo que asegura el éxito en el puesto.
- Es investigativa más que reflexiva, su objetivo es el de reunir datos con la mayor exactitud posible sobre lo que la persona hizo, y no lo que él o ella hubiesen hecho bajo circunstancias similares.

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hallan implementado un esquema global de gestión por competencias, permite objetivizar la selección, ya que el análisis se centra sobre los hechos concretos.

Aunque una empresa no trabaje por competencias, puede implementar procesos de selección análogos por medio de un

diccionario de competencias, tomando las principales competencias claves que representen el sentir de la compañía.

### **2.3.2 Diferencias entre la evaluación psicológica tradicional y la evaluación o entrevista por competencias.**

El primer punto a aclarar es que la evaluación psicológica y la entrevista o evaluación por competencias no son excluyentes, esto significa que en un proceso de selección se pueden aplicar ambas herramientas, lo que en realidad es lo ideal.

No es nueva la evaluación de candidatos en aspectos como liderazgo o trabajo en equipo; sí son diferentes hoy el enfoque del tema y el punto de partida. Las principales diferencias son:

- En la evaluación psicológica tradicional se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo trabajo en equipo o liderazgo.
- En la evaluación psicológica, la definición de la característica a evaluar es “estándar”, es decir, se utiliza el concepto generalmente entendido sobre el aspecto a evaluar. No obstante, en ocasiones los clientes internos o externos pueden dar su enfoque sobre el ítem.
- La evaluación psicológica tradicional se realiza con la aplicación de tests y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia.
- Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, las mismas son definidas por la máxima dirección y son de esa compañía en particular, por lo tanto la definición de la competencia puede diferir entre empresas.
- La evaluación de cada competencia es en base a conductas observables (hechos reales del pasado).
- La entrevista por competencia la realiza una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.

## **2.4 Las Evaluaciones**

En el proceso de selección de personal basado en competencias laborales se utilizan diversos tipos de evaluaciones, las cuales ayudan a la persona encargada del proceso a determinar de una forma objetiva y confiable las competencias que una persona necesita para ocupar un puesto determinado.

Entre las evaluaciones utilizadas en el proceso de selección basado en competencias se utilizan:

- Evaluaciones técnicas.
- Psicológicas de administración individual o grupal.
- De Potencial.
- Los assessmet center (que podrían situarse como una combinación de distintos tipos de evaluaciones).
- De Idioma.

Las herramientas que se utilicen dependerá del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. No hay un único método y la mayor habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de ellos debe utilizar en cada caso.

“Independientemente de la personalidad, existe una cantidad de capacidades críticas que son innatas y adquiridas al mismo tiempo: el razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, el oído musical, las habilidades en el cálculo, el sentido de espacio, y la acumulación de conocimientos y experiencias. Incluso atributos personales, por ejemplo la edad, las características étnicas, el género y la clase social influyen en el conjunto.”<sup>13</sup>

Las evaluaciones de personalidad con frecuencia dicen mucho acerca del estilo único que una persona agrega a la función, que sobre su capacidad para ejercerla. Este tipo de evaluaciones serán útiles si son administradas por personas expertas y si a su vez se incorporan las ventajas de las diferencias. Tener una empresa con personas “idénticas” desde el punto de vista de la personalidad no es aconsejable.

---

<sup>13</sup> Alles, Martha Alicia. OP. Cit. Pp.158

**2.4.1 Evaluaciones Psicológicas individuales y grupales:** el carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en los casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones en la media de signo negativo y claramente incapacitador para el desempeño adecuado del puesto de trabajo. Este es el caso de cocientes intelectuales excesivamente bajos o de configuraciones de personalidad neurótica o psicótica con bajo índices de control emocional.

En todos los demás casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final. Se utilizarán como elementos de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información “técnicamente afinada” sobre el candidato. La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests constituye un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él se obtiene por otras vías.

El informe de la evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición. Ciertas características que pueden ser “bajas” mirando una evaluación pueden, a su vez, no ser requeridas para esa posición. Por lo general, se aplica una batería estándar, organizada según la posición para la que se requiere esta evaluación

**2.4.2 Evaluaciones de Potencial:** comúnmente se utilizan pruebas similares a las que se utilizan en las evaluaciones psicológicas. Una prueba de potencial busca descubrir aspectos que todavía están desarrollándose en las personas. Cuando se dice que un individuo potencialmente puede asumir situaciones de mayor complejidad, o cierta cuota de decisión, o que puede coordinar tareas o grupos, también se puede determinar qué tipo de capacitación específica o desarrollo debe recibir para lograrlo.



**2.4.3 Assessment. Método de casos:** consiste en una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades. Consisten, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realista en los que brinda al candidato un paquete de informaciones variadas y no siempre completas ni coherentes, que debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.

El éxito de la aplicación del Assessment es un proceso de selección que depende de:

- Que el método sea aplicado en casos donde esto sea posible (es ideal para programas de jóvenes profesionales).
- Que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso.
- Que se armen grupos homogéneos.
- Que los evaluadores sean entrenados.
- Que participe la línea, y que esté entrenada al respecto.
- Que los grupos no excedan los 12 participantes y que el número de evaluadores/observadores sea de 3 a 4.
- Que se utilice un entorno físico adecuado.
- Que los evaluadores/observadores tomen nota en formularios diseñados y que debatan lo más inmediatamente posible luego de finalizadas las actividades.

Es aconsejable que el Assessment sea revisado por la línea que ha solicitado cubrir la vacante. El resultado se enriquece cuando la misma línea participa como observador.

**2.4.4 Las Pruebas Técnicas:** se refieren a pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento. En esta fase del proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el

candidato posee. La ubicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección. En ocasiones es la primera instancia del proceso y en otros estará en la mitad. Cuales de ellas y su profundidad, también dependerá de cada caso.

- Exámenes escritos.
- Exámenes escritos a libro abierto: son muy comunes para evaluar a profesionales, por ejemplo abogados, donde se les presenta la redacción de una demanda de un caso real con la biblioteca especializada en temas legales a su disposición.
- Exámenes escritos domiciliarios: se presenta un caso y el evaluado lo devuelve en un plazo convenido.
- Entrevistas estructuradas: preguntas y respuestas.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimientos específicos, como utilización de determinado software.
- Evaluaciones de idioma. Hay distintos niveles, desde la entrevista realizado en el idioma a evaluar, efectuada por el entrevistador o por la línea, hasta verdaderas evaluaciones realizadas por traductores matriculados. Estas últimas tendrán distinta rigurosidad según se requiera en función de perfil: escrita (comprensión de texto y redacción propia), oral (comprensión y expresión), utilización de términos técnicos.

#### **2.4.5 Pasos de la Selección por Competencias**

##### ***Primer paso***

Para detectar las competencias claves para el puesto, se debe tener en claro:

- La visión y la misión de la empresa.
- Los objetivos del negocio y el plan de acción.
- La visión de la alta dirección.
- La cultura de la empresa y su estilo.

### ***Segundo paso***

- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

### ***Tercer paso***

Utilizar nuevas herramientas:

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

### ***Cuarto paso***

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

El objetivo del modelo por competencias no es el desarrollo de la persona sino lograr que la empresa sea competitiva.

## **3. Nuevos Paradigmas del Proceso de Selección de Personal basado en Competencias Laborales.**

### **➤ Primer paradigma:**

#### **"No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo"**

En nuestra era, el conocimiento no puede ser respaldado únicamente con la simple presentación de las credenciales que así lo sugieran. Los títulos no son garantía de sabiduría ni experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto.

Si bien es cierto que durante el período de aprendizaje se exploran suficientemente bien las nuevas teorías y los nuevos modelos, e incluso son evaluados con un nivel específico de exigencia, no es menos cierto que nada garantiza que el conocimiento ha quedado como residente en aquel que experimenta el adiestramiento. Sólo se ha cubierto un requisito de forma satisfactoria, existe evidencia de haber recibido la información, pero ninguna de su amplitud y utilidad.

Es por ello que en la selección del talento no debe ser una limitante el nivel académico, más sí la profundidad del conocimiento. Conocer suficiente de algo en concreto no puede ser restringido a la existencia de documentos que así lo avalen, es como suponer que alguien habla algún idioma tan sólo porque un diploma lo certifica como bilingüe. El conocimiento es un elemento inmensurable pero totalmente disponible, y más aún en un mundo globalizado donde con sólo acceder con responsabilidad a Internet se abre un abanico de oportunidades, por citar un ejemplo.

El saber, en el siglo XXI, ha de ser medido por la amplitud, el alcance y el impacto que éste puede y debe causar en las organizaciones.

Basados en esta premisa, los responsables de seleccionar deben establecer el proceso de perfeccionamiento y certificación del personal que posea el conocimiento de manera empírica y no formal, orientándolo al desarrollo de sus competencias y, a la vez, haciendo uso de su potencial.

Evidentemente no todas las personas que poseen el conocimiento lo ponen en práctica o lo emplean en beneficio del proceso y la organización. Dependiendo del nivel que ha de ocupar el individuo en la empresa no será suficiente para seleccionarlo el sólo hecho de saber.

#### ◆ Segundo paradigma:

##### **"El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe"**

Como ya se ha dicho, poseer el conocimiento tampoco es suficiente. Puede saberse mucho y a la vez ser un elemento completamente inútil para las organizaciones. Cuando el conocimiento no se pone en práctica, puede igualarse a no poseerlo.

La selección del talento habrá de orientarse a investigar la capacidad creativa que posea el candidato, su elemento transformador, sobre la base de la premisa "el profesional es lo que el profesional hace, no lo que dice saber". Es precisamente en la práctica donde puede medirse la profundidad del conocimiento, donde se demuestra la factibilidad de transformar un hecho abstracto, una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado.

El personal que sea sometido a este paradigma debe demostrar su capacidad de transformar el entorno, pues ha traspasado la barrera que exige ser "eficaz y eficiente" para convertirse en un ente "efectivo". A la hora de traducir la teoría en la práctica, en cualquier situación, es posible observar otros elementos fundamentales en las competencias del individuo, pues de su rol de generador de ideas o soluciones basadas en el conocimiento pasa a convertirse en un "ejecutor" del programa, y es allí donde su destreza como líder de acción quedará demostrada.

➤ **Tercer paradigma:**

**"Lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor"**

Basados en los dos planteamientos anteriores, podemos observar que de acuerdo al nivel de exigencia se van agregando elementos que conducen a orientar la búsqueda en un sentido distinto al tradicional. Si antes lo importante era el documento que certificara como conocedor, hoy lo importante es conocer. Pero más allá de ello, el producto del conocimiento determina la profundidad del mismo. Sin embargo, se puede generar una respuesta sin que ésta cubra todas las expectativas que se desean, y es en ese preciso momento donde "generar valor" hace la distinción entre lo que se sabe y lo que se hace con lo que se sabe.

Poseer el conocimiento y ponerlo en práctica para responder a un hecho inmediato tiene valor, pero no es suficiente para considerar que el individuo posee el talento que la empresa desea, de acuerdo a una búsqueda determinada. La demanda constante de personas que no se fusionen con la tarea ni con el proceso, pues de lo contrario serían eminentemente operativas, se ha incrementado en los últimos años. Se debe agregar valor en cualquier posición de la empresa de manera constante y sostenida, de lo contrario el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización.

La búsqueda de talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez. El impacto positivo que el personal posea imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad.

Estos tres nuevos paradigmas no sugieren la ausencia de los títulos académicos, ya que de hacerlo se estaría restando importancia al esfuerzo y a la motivación de muchos profesionales. Sin embargo sí cuestionan el hecho de dar predominio a este elemento sobre el que realmente importa a la organización. Las empresas no progresan por el simple hecho de contratar un talento diplomado en diferentes áreas, lo hacen por el producto eficiente, la respuesta eficaz y el resultado efectivo que su personal posea.

Cuando se posee conocimiento, se pone en práctica y el resultado genera valor agregado, nos encontramos ante un personal de impacto estratégico con capacidades operativas que redundarán en beneficio de la organización. De lo contrario estaremos alimentando una estructura ficticia basada en la presunción de un conocimiento por el simple hecho de estar certificado.

Tal vez no será tan sencillo asimilar los nuevos paradigmas, pero será un error no hacerlo.

## ***PREMISAS***

---

1. “Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que ha originado que tengan que redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos. Esto ha dado lugar a tener una perspectiva sistemática e integradora de las diferentes áreas de la organización, antes independientes. Actualmente el área de la Gestión de Recursos Humanos es vista como una estrategia, cuyo papel preponderante es contribuir, desde su quehacer, al logro de los objetivos organizacionales”.

### ***Revista de Psicología***

2. “Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores; por lo que se hace evidente la tendencia de revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional”.

### ***Organización Internacional del Trabajo***

3. “Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.”

#### ***Organización Internacional del Trabajo***

4. “Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”

#### ***CONOCER***

5. “El término competencia fue utilizado por primera vez por D. McClelland en 1975 y lo retomó en 1982, R. Boyatzis, quien desarrolló investigaciones en donde estableció que hay una serie de factores que contribuyen a que una persona sea exitosa o no. Estos factores incluyen cualidades, motivos, experiencias y comportamientos que los dirigen. Por ende se define la competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo.”

#### ***COLCAMI***

6. “El reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

#### **Sherman, Arthur y George Bohlander**

7. “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué 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”.

#### **Sherman, Arthur y George Bohlander**

8. “Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras variables de la producción”.

**[Http://www.sht.com.ar/temas/motivacion-en-la-gestion-htm#inicio](http://www.sht.com.ar/temas/motivacion-en-la-gestion-htm#inicio)**.

9. “La entrevista es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el solo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas y otros conectores comunicacionales. Es la herramienta de selección de personal por excelencia y permite a ambas partes, conocer distintos aspectos de interés.”

**Cardona Herrero, Sergio.**

10. “La motivación es la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual”.

**Robbins, S.P.**

11. “En la elaboración de un perfil por competencias, deben definirse claramente las competencias buscando las características personales de excelencia, estas competencias son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas o puestos”.

**Alles, Martha Alicia**

## ***HIPOTESIS***

“A través de la Entrevista Evento Conductual se pueden determinar las Competencias Laborales que debe poseer el personal Paramédico de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala para un desempeño eficaz”.

### ***VARIABLE DEPENDIENTE***

- \* Competencias Laborales.

### ***VARIABLE INDEPENDIENTE***

- \* La Entrevista Evento Conductual.

### ***INDICADORES DE LAS VARIABLES***



**\* Variable Dependiente:** Competencias Laborales.

- ✓ Aumentan la eficiencia y eficacia del personal de la Organización.
- ✓ Contribuye a incrementar la productividad de la Empresa.
- ✓ Mejora los procesos de la Organización.
- ✓ Facilita la ejecución de las funciones de la administración del personal.
- ✓ Ayuda a enfrentar los desafíos que impone el medio.
- ✓ Contribuye al desarrollo personal de los colaboradores.
- ✓ Mejora o mantiene la imagen de la empresa en un status óptimo.

**\* Variable Independiente:** Entrevista Evento Conductual.

- ✓ Son una herramienta eficaz para detectar las competencias laborales.
- ✓ Permiten determinar las competencias que diferencian un desempeño exitoso.
- ✓ Brindan al entrevistado la libertad de hablar sus experiencias exitosas, difíciles y la forma en que ha superado los altos niveles de frustración.
- ✓ Recolecta información para luego ser transcrita al pie de la letra, y de esta forma detectar los motivos que originaron las situaciones narradas.
- ✓ Traduce los motivos en competencias.

## ***CAPITULO II***

### ***TECNICAS E INSTRUMENTOS***

---

El estudio se realizó en La Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala - UNICAR-, la cual es una institución semiautónoma, dirigida a la población en general que padece enfermedades cardiovasculares. Se eligió a UNICAR para la realización del estudio, debido a que por su prestigio, atención que brinda y resultados obtenidos; se considera líder en el sector de Unidades de Referencia de Guatemala.

La Institución está dividida en cuatro áreas: Área Médica, Paramédica, Técnica y Administrativa. Para efectos de esta investigación se determinaron únicamente las competencias del Área Paramédica.

Para identificar las competencias de carácter subjetivo, como: aptitudes, valores, motivación, etc., fue necesario realizar una serie de entrevistas evento conductuales. Se pidió a los Jefes de cada Servicio (Los Jefes son especialistas en los diferentes servicios

que presta la Unidad, tales como: Consulta Externa, Encamamiento Pre y Post Operatorio Adultos y Pediátrico, Intensivo Adultos y Pediátrico y Sala de Operaciones) que eligieran a las personas que según su criterios desempeñan su trabajo exitosamente y de manera sobresaliente, (colaborador estrella). En los puestos de:

- ✓ **Enfermera (o) Jefes**
- ✓ **Enfermera (o)**
- ✓ **Auxiliar de Enfermería**

Las Entrevistas Evento Conductuales se realizaron según la elección que cada Jefe Inmediato realizó del personal que considera con desempeño superior al promedio, basándose en las evaluaciones de desempeño. Organizando las entrevistas de la siguiente forma:

#### **AUXILIARES DE ENFERMERIA**

---

Personal encargado de dar cuidado, atención y movilización a los pacientes. Ayudan a los pacientes en diversas necesidades, reciben a los pacientes en el servicio y efectúan el control de medicamentos, materiales y equipo en las diferentes áreas de la Unidad.

<b>SERVICIO</b>	<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>POBLACIÓN SELECCIONADA</b>
<b>Consulta Externa</b>	5	1
<b>Encamamiento Pre y Post Operatorio</b>	21	4
<b>Intensivo</b>	37	7
<b>Sala de Operaciones</b>	14	3
<b>TOTAL DE ENTREVISTAS</b>		<b>15</b>

---

### ENFERMERAS (OS) PROFESIONALES

---

Personal encargado de organizar, dirigir, coordinar y ejecutar la atención de enfermería a pacientes hospitalarios en las diferentes áreas de la Unidad. Dichas actividades incluyen la administración de medicamentos y equipación del Servicio.

SERVICIO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN SELECCIONADA
Consulta Externa	0	0
Encamamiento Pre y Post Operatorio	10	2
Intensivo	10	2
Sala de Operaciones	2	1
<b>TOTAL DE ENTREVISTAS</b>		<b>5</b>

---

### ENFERMERAS PROFESIONALES JEFES

---

Personal encargado de planificar, coordinar, supervisar, controlar los servicios técnicos y administrativos del personal de enfermería a su cargo.

SERVICIO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN SELECCIONADA
Consulta Externa	1	1
Encamamiento Pre y Post Operatorio	2	2
Intensivo	2	2
Sala de Operaciones	1	1

<b>TOTAL DE ENTREVISTAS</b>		<b>6</b>
-----------------------------	--	----------

## ■ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

1. **La Entrevista Evento Conductual:** en esencia se basa en que la persona narre varias situaciones exitosas en el trabajo. Estas situaciones deben ser descritas con todo detalle y respondiendo a preguntas como: ¿Qué hizo que llegase a esa situación? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cuál era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado produjo?

La aplicación de la entrevista evento conductual se realizó de forma individual, explicando a cada entrevistado el motivo de la entrevista, se solicitó la autorización para ser grabados y luego se procedió a realizar la entrevista, interviniendo cuando la información proporcionada no fuese suficiente o no se comprendiera la pregunta.

## ■ **Procedimiento**

Una vez terminada la EEC se analizan las transcripciones literales, a fin de detectar las competencias comunes en las personas y que las han llevado a tener un desempeño superior al esperado. Las entrevistas se realizaron de manera confidencial, y a cada uno de los entrevistados se les dio la libertad de hablar de sus experiencias exitosas, como han enfrentado situaciones difíciles y como han superado altos niveles de frustración.

Todas las entrevistas fueron transcritas literalmente, para poder detectar los motivos, habilidades, aptitudes, etc. en las situaciones narradas. Estos motivos se tradujeron en competencias, y de acuerdo a la intensidad con que las personas enfrentaron la situación, se le asignó el nivel de competencia.

Cada transcripción se tradujo en una serie de competencias, que aunque entre todas las “estrellas” entrevistadas tuvieron diferencias entre sí, se plasmaron en este estudio, las competencias que presentaron en común. Cada competencia la tiene y la aplica, cada persona que ocupa el puesto correspondiente.

Al finalizar el proceso de detección de competencias del Área Paramédica, se procedió a realizar un Manual para implementar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales, que servirá de base para las Área Médica y Administrativa de la Institución, variando únicamente las competencias específicas para cada puesto.

## ***CAPITULO III***

### ***PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS***

El trabajo de investigación fue realizado en la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala –UNICAR- .

UNICAR es una entidad semiautónoma dedicada al servicio y atención de pacientes que padecen enfermedades cardiovasculares. Institución que está a la vanguardia de la ciencia y la tecnología en su rama, obteniendo resultados similares y algunas veces superiores a los mejores centros cardiológicos del mundo.

El origen de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala –UNICAR-, se debió básicamente al interés demostrado por las autoridades de gobierno en el año de 1,972, especialmente su presidente el General Carlos Manuel Arana Osorio y la amistad personal que surgió con el destacado cirujano cardiovascular norteamericano Doctor Francis Robicsek, quien con su entusiasmo, dinamismo y asesoría profesional fundó las bases para la organización de UNICAR.

El acuerdo gubernativo 12-1976 de fecha 18 de febrero del año de 1,976, dio origen a la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, primera en su género en Guatemala.

El concepto fundamental en la formación de un centro dedicado a diagnóstico y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares, era el de integrar todos los esfuerzos en relación al equipo sofisticado y de alto costo, así como facilitar el acceso a todos los servicios de la especialidad, reduciendo los costos y pudiendo el personal médico atender a un mayor número de pacientes, lo que incrementaría su conocimiento y expertaje, mejorando así la atención y servicio brindado a los pacientes.

El Hospital Roosevelt fue seleccionado como sede provisional de la Unidad, siendo en aquel entonces el único centro que reunía las condiciones físicas necesarias, teniendo la ventaja de que siendo un hospital general y universitario, contaba con acceso a los servicios y consultas médicas de todas las especialidades. A finales del año de 1975, se practicaban las

primeras operaciones a corazón abierto en la Unidad, por personal Guatemalteco y norteamericano, conjuntamente.

La Asociación Médica Doctor Rafael Espada, AMEGESO, fundada en Houston, Texas con la finalidad de ayudar a personas guatemaltecas que no contaran con la liquidez económica para poder ser operadas del corazón; consciente de que en Guatemala ya se contaba con una unidad de Cirugía Cardiovascular, decide ponerse en contacto con el Doctor José Raúl Cruz Molina, Director General de la Unidad y analizar las posibilidades de concretar un plan estratégico y ayudar a implementar la unidad y contribuir a la misión de la misma.

En 1,982 se inicia la construcción del edificio propio de la Unidad, en el campus del Hospital Roosevelt y es hasta en el año de 1,994, durante la gestión del Presidente Ramiro De León Carpio, que se formula un convenio de cooperación entre AMESO y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con el propósito de administrar conjuntamente la Unidad y por medio del Acuerdo Gubernativo realizado en el mes de mayo de 1,994, se dio vida legal a la nueva Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, cuyo funcionamiento y administración sería responsabilidad de ambas entidades.

En el año de 1,997, UNICAR se enriquece con la presencia del Dr. Aldo Castañeda, Cirujano Cardiovascular Pediátrico, de prestigio internacional; quien se incorpora al programa cardiovascular en el Área Pediátrica en forma espontánea y Ad Honorem.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social con la participación de la Asociación Aldo Castañeda, la Asociación Médica Guatemalteca Dr. Rafael Espada y La Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, ofrecen a la población guatemalteca los servicios completos de la especialidad, contando con personal médico, técnico, paramédico y administrativo altamente capacitado y entrenado.

Desde su fundación, la Unidad ha sido pionera a nivel nacional en atención a niños y adultos cardíopatas, habiéndose convertido en un importante centro referencial a nivel latinoamericano

El Área Paramédica de UNICAR es una unidad técnica – administrativa, la cual esta integrada por personal profesional y auxiliar, cuya función principal es la atención y cuidado directo del paciente, mediante el esfuerzo coordinado de todos los recursos y la interacción de sus actividades con los demás miembros del equipo de trabajo.

Por medio de la aplicación de la Entrevista Evento Conductual se pudieron determinar veintinueve Competencias Laborales, comunes en todas las personas entrevistadas del área paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala; las que se describen en el catálogo de competencias adjunto.

El catalogo de competencias está estructurado con una pregunta central, la cual corresponde a la conducta que la persona presenta de manera general. Luego se definen las competencias, para que en el proceso de selección puedan ser determinadas de acuerdo a la descripción dada y por último la competencia se divide en niveles, desde la conducta en su forma más básica, lo que representa el nivel 1 y la conducta más elaborada y compleja, que dicha situación puede tener que es desde un nivel 4 al 5, según sea el caso de la competencia descrita.

Para lo puestos de Jefe de Servicio y Enfermera (o) Sub Jefe presentan niveles de competencia de 4 y 5, los niveles menores se eliminaron. Por otro lado los puestos de Auxiliares de Enfermería tienen sus niveles de competencia menos desarrollados, por lo que aparecen más competencias en los niveles 1, 2 y 3. Esta diferencia se debe al nivel de toma de decisiones y de responsabilidad que implica cada puesto. Al mismo tiempo los puestos con mayor jerarquía han tenido mayor entrenamiento y formación.

Para la mejor comprensión de las competencias que se incluyen en el catálogo, es necesario volver a hacer mención que las competencias tienen como base:

- **Las necesidades y motivos personales:** los cuales son una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa orienta y selecciona la conducta de una persona, ya que produce placer. Los motivos impulsan a las personas a realizar cosas. Los motivos cuando se satisfacen provocan placer lo que establece en el individuo una necesidad a seguir satisfaciéndolos. Los motivos condicionan la conducta de una persona por lo tanto determinan sus competencias. Existen tres necesidades básicas:



- 1. La necesidad de logro*
- 2. La necesidad de poder*
- 3. Las personas con una necesidad de afiliación*

---

## **CATÁLOGO DE COMPETENCIAS PARA EL AREA PARAMEDICA DE LA UNIDAD DE CIRUGÍA CARDIOVASCULAR DE GUATEMALA**

---

### **COMPETENCIAS DE LOGRO**

Las competencias que están influenciadas por tendencias naturales subyacentes a la necesidad de logro tienen como indicadores las siguientes conductas:

- ↪ Traza metas retadoras, tratando de sobrepasar los estándares existentes.
- ↪ Encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- ↪ Desea asumir responsabilidad personal.
- ↪ Busca información, y cambia su comportamiento basado en retroalimentación con el fin de optimizar el desempeño.
- ↪ Escoge a los expertos por encima de los amigos para trabajar conjuntamente.

Las competencias influenciadas por la necesidad de logro, encontradas en el personal del Área Paramédica de UNICAR, fueron:

- 1. Automotivación**
- 2. Innovación**
- 3. Iniciativa**
- 4. Solución de problemas**
- 5. Orientación al logro**
- 6. Atención al detalle**
- 7. Planeación y manejo del trabajo**
- 8. Tolerancia al estrés**
- 9. Liderazgo motivador (impulso)**
- 10. Superación de errores**

## 1. AUTOMOTIVACIÓN

---

*¿Esta persona mantiene altos niveles de motivación en diferentes circunstancias?*

**Definición:** El grado en que la persona busca satisfacción en las actividades que realiza. Le busca sentido y congruencia a todas las actividades que realiza, así como a las personas con las que trata. Encuentra estrecha relación entre los objetivos institucionales y los personales.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Es positivo en las actividades que realiza.
2	Entiende el “por qué” de cada actividad.
3	Encuentra el significado a todo lo que realiza
4	El significado de su trabajo es determinante para que mantenga su nivel de motivación.
5	Cuando algo no resulta como esperaba rápidamente busca nuevas maneras para lograr los resultados.

## 2. INNOVACIÓN

---

*¿Esta persona genera soluciones creativas para enfrentar los problemas de trabajo?*

**Definición:** Generar soluciones creativas para las situaciones de trabajo; probar formas diferentes y originales para abordar los problemas y las oportunidades en la institución.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Recopila ideas desde varias perspectivas.
2	Utiliza técnicas para proponer el aporte de ideas.
3	Propone ideas novedosas para la solución de problemas.
4	Sugiere nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
5	Busca el momento y forma oportuna para sugerir e implementar las nuevas ideas.

### 3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

***¿Esta persona busca información y analiza las posibles soluciones de un problema antes de resolverlo?***

**Definición:** Comprometerse con una acción, después de desarrollar cursos de acción alternativos basados en suposiciones lógicas y en información objetiva, y que tome en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la institución.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1 y 2	Define criterios.
3	Pondera pros y contras así como el impacto de las alternativas.
4 y 5	Informa a los demás cuando es necesario y se compromete con la acción más apropiada.

### 4. ORIENTACIÓN AL LOGRO

---

***¿Esta persona destaca por su autoimposición de altos estándares?***

**Definición:** Fijar metas o normas de desempeño de alto nivel para sí mismo, los subordinados, otras personas y a la institución. No se satisface con el desempeño promedio; autoimposición de estándares de excelencia en vez de que otras personas los impongan.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Se involucra en nuevos proyectos.
2	Propone nuevos proyectos.
3	Inicia nuevos proyectos.
4	Involucra a otros en el inicio y conclusión de nuevos proyectos.
5	No descansa hasta lograr la meta. Siempre la alcanza

## 5. ATENCIÓN AL DETALLE

---

*¿Esta persona de manera natural atiende hasta los más mínimos detalles?*

**Definición:** Realizar las tareas manifestando interés por todas las áreas afectadas, sin importar cuan pequeñas sean; mostrar interés por todos los aspectos del puesto. Verificar con precisión los procesos y las tareas; mantenerse alerta durante un período de tiempo.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Sigue las líneas y los procedimientos al pie de la letra.
2	Aclara los detalles de las tareas asignadas.
3	Complementa todos los detalles.
4 y 5	Verifica los resultados en cuanto al fin de determinar si son exactos y están completos.

## 6. PLANEACIÓN Y MANEJO DEL TRABAJO

---

*¿Esta persona sabe darle prioridad a las tareas asignadas?*

**Definición:** Establecer un curso de acción para sí mismo y para los demás a fin de lograr un objetivo específico. Planear las asignaciones aprobadas de personal y la adecuada distribución de recursos.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Fija prioridades.
2	Calcula el tiempo y programa actividades.
3	Identifica y asigna recursos.
4	Establece objetivos y fechas límite para cumplirlos
5	Cumple con los planes establecidos.

## 7. TENACIDAD

---

*¿Esta persona mantiene su posición firme ante los problemas?*

**Definición:** Mantenerse en una posición o con un plan de acción hasta que se logre el objetivo deseado, o éste ya no sea razonablemente posible de lograr.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Supera los obstáculos para alcanzar los objetivos.
2	Hace repetidos intentos por lograr los objetivos
3	Se mantiene firme en una tarea hasta completarla.
4 y 5	Sabe cuando renunciar.

## 8. TOLERANCIA AL ESTRES

---

*¿Esta persona es capaz de trabajar bajo presión?*

**Definición:** Mantener un desempeño estable bajo presión u oposición (tal como la presión con plazos o la ambigüedad en el puesto). Aliviar el estrés de una manera que sea aceptable para la persona, otras personas y la institución.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	No se queda paralizado en situaciones de mucha presión.
2	Identifica las maneras de reducir el estrés en el puesto.
3	Mantiene el control mientras se está bajo presión.
4	Solicita el apoyo de otros cuando se esta bajo estrés .
5	Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente al estrés (humor, actitud positiva, ejercicio, etc.).

## 9. LIDERAZGO MOTIVADOR (IMPULSO)

---

*¿Esta persona es entusiasta e impulsa a los demás por cumplir las metas?*

**Definición:** Crear un estado futuro deseado ayudando a otros a comprender y sentir como las cosas pueden ser diferentes y mejores.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Define un estado futuro deseado.
2	Comunica a los demás el rumbo (la visión y los valores) con entusiasmo.
3	Obtiene el compromiso hacia la visión y los valores.
4 y 5	Logra el compromiso del equipo y contagia el entusiasmo.

## 10. SUPERACION DE ERRORES

---

*¿Esta persona reconoce los errores (suyos o del equipo) y actúa en consecuencia para perfeccionar sus esfuerzos?*

**Definición:** Tiene la capacidad de aceptar y reconocer errores. Se preocupa por no esconderlos sino por capitalizarlos por la mejora del equipo y la personal.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Reconoce que hay un error.
2	Entiende el error y sus consecuencias.
3	Relaciona variables y determina las causas.
4	Busca retroalimentación para subsanarlos.
5	Aprende, toma decisiones y actúa.

## COMPETENCIAS DE PODER

Las competencias que están influenciadas por tendencias naturales subyacentes a la necesidad de poder tienen como indicadores las siguientes conductas:

- ↗ Buscar la posición de liderazgo.
- ↗ Influye en otros con el fin de lograr sus tareas.
- ↗ Actúa como guía o mentor “superior” para con los demás.
- ↗ Participar activamente en políticas institucionales.
- ↗ Buscar, retener y utilizar información para controlar a los demás.

Las competencias influenciadas por la necesidad de poder, encontradas en el personal del Área Paramédica de UNICAR, fueron:

1. **Análisis / Evaluación de problemas**
2. **Involucramiento institucional**
3. **Delegación y autoridad y responsabilidad**
4. **Habilidad para persuadir y convencer**
5. **Liderazgo individual**
6. **Negociación**
7. **Dirección**

### *1. ANÁLISIS / EVALUACIÓN DE PROBLEMAS*

---

*¿Esta persona identifica las situaciones relevantes, y es capaz de eliminar la información que no le es?*

**Definición:** Obtiene información relevante e identifica los asuntos y relaciones clave a partir de una base de información. Relaciona y compara datos de diferentes fuentes, identifica las relaciones de causa – efecto.

**Esta persona:**

---

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Detecta la existencia de problemas y oportunidades.
2	Recopila y busca datos.
3	Identifica los asuntos o problemas fundamentales.
4	Organiza la información y reconoce tendencias.
5	Identifica las acciones y sus consecuencias.

## *2. INVOLUCRAMIENTO INSTITUCIONAL*

---

*¿Esta persona está involucrada con la institución de manera que se apoya en sus políticas, procedimientos y sistemas para sus tareas?*

**Definición:** Tiene y utiliza los conocimientos sobre los sistemas, las situaciones, las presiones y la cultura dentro de la institución para identificar los problemas y las oportunidades potenciales en la misma. Percibe el impacto y las implicaciones de las decisiones sobre otros componentes de la organización.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Respeto las necesidades de otros departamentos.
2	Conoce y utiliza las políticas y sistemas de la institución.
3	Utiliza la estructura institucional para resolver problemas.
4 y 5	Prevé el impacto de sus acciones (o de su grupo) sobre el resto de la institución.

## *3. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD*

---



***¿Esta persona asigna responsabilidades y delega autoridad a las personas apropiadas?***

**Definición:** Asigna la autoridad en la toma de decisiones y las responsabilidades relacionadas con tareas a las personas apropiadas que dependen directamente de uno; utilizar eficientemente el tiempo, las habilidades y el potencial de quienes dependen directamente de uno.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Asigna responsabilidades por acción, aclarando el ámbito de autoridad.
2	Prevé la asignación de tareas a los individuos apropiados.
3	Proporciona recursos para llevar a cabo las asignaciones.
4 y 5	Establece procesos y fechas de seguimiento.

**4. HABILIDAD PARA PERSUADIR Y CONVENCER**

---

***¿Esta persona convence adecuadamente y sabe persuadir?***

**Definición:** Mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados para lograr la aceptación de una idea, un plan, una actividad o un producto por parte de los clientes actuales y potenciales.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Establece el contacto y el reconocimiento del otro.
2	Reconoce los requerimientos del otro y actúa en base a ellos.
3	Plantea varios cursos de acción para vencer la resistencia.
4 y 5	Asume una actitud empática y establece estrategias.

**5. LIDERAZGO INDIVIDUAL**

---

*¿Esta persona conoce su rol dentro de la institución y es capaz de influenciar a los demás?*

**Definición:** Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a los individuos hacia la consecución de las metas; modificar su comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones e individuos de que se trate.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Se concentra en la situación, no en la persona.
2	Prevé las reacciones y tiene un plan para encararlas.
3	Presenta sugerencias o puntos de vista de una manera apropiada y convincente.
4 y 5	Pide el compromiso hacia la acción y lo obtiene.

## 6. NEGOCIACION

---

*¿Esta persona llega a acuerdos por medio de la negociación de manera empática?*

**Definición:** Estudia las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Identifica los puntos de acuerdo y desacuerdo.
2	Mantiene el control sobre los puntos problemáticos.
3	Llega al acuerdo mediante actitudes de negociación.
4 y 5	Busca una solución de “ganar ganar”.

## 7. DIRECCIÓN

---

***¿Esta persona establece normas firmes de comportamiento y hace a las personas responsables por éstas?***

**Definición:** Implica el intento de hacer que otros cumplan con los deseos de uno, ya sea que utilicen el propio poder personal o del puesto, adecuada y efectivamente, teniendo en mente el bien a largo plazo de la institución.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Da órdenes.
2	Establece límites.
3	Exige un alto desempeño.
4	Mantiene normas visibles de desempeño.
5	Hace responsable a las personas por su desempeño.

### **COMPETENCIAS DE AFILIACIÓN**

Las competencias que están influenciadas por tendencias naturales subyacentes a la necesidad de afiliación tienen como indicadores las siguientes conductas:

- ↪ Utilizar amistades como un criterio para invertir en el tiempo.
- ↪ Mantiene el contacto con la gente a través de llamadas telefónicas, visitas cartas, etc.
- ↪ Anteponer la gente a las tareas; escoger a los amigos antes que a los expertos para trabajar conjuntamente.
- ↪ Trabajar de mejor manera en pequeños grupos.
- ↪ Gozar siendo cooperativo.

Las competencias influenciadas por la necesidad de afiliación, encontradas en el personal del Área Paramédica de UNICAR, fueron:

1. Adaptabilidad
2. Aprendizaje práctico
3. Asesoría
4. Conocimientos técnico / profesionales
5. Integridad
6. Liderazgo de equipos
7. Liderazgo estratégico
8. Orientación al servicio
9. Restablecimiento
10. Trabajo en equipo
11. Sensibilidad social
12. Compromiso social

### *1. ADAPTABILIDAD*

---

*¿Esta persona se adapta con facilidad a los cambios?*

**Definición:** Mantiene la eficacia en diferentes entornos y con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

Esta persona:

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Ajusta el enfoque personal para que corresponda con los requisitos de las tareas.
2	Ajusta su comportamiento al estilo de otros.
3	Ajusta y cambia las prioridades personales para enfrentar a las demandas cambiantes.
4	Necesita un tiempo corto para adaptarse.
5	Se integra de inmediato.

### *2. APRENDIZAJE PRÁCTICO*

---

*¿Esta persona asimila con facilidad los conocimientos teóricos prácticos?*

**Definición:** Asimila o aplica de una manera oportuna, información relacionada con el puesto que pueda variar en su complejidad.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Adquiere habilidades observando a otros.
2	Mejora sus habilidades a través de la práctica.
5	Aplica con rapidez los nuevos conocimientos y habilidades.

### 3. ASESORÍA

---

*¿Esta persona asesora a los demás?*

**Definición:** Facilita el desarrollo de los conocimientos y habilidades de otros. Proporcionar retroalimentación oportuna y guía para ayudarlos a alcanzar sus objetivos.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Explica e ilustra el proceso que debe emplearse.
2	Observa mientras el aprendiz lleva a cabo el proceso.
3	Proporciona retroalimentación inmediata y específica.
4	Mantiene o incrementa la autoestima escuchando y generando empatía.
5	Comparte sentimientos, pensamientos y acciones que generan motivaciones; proporciona apoyos sin quitar responsabilidad.

### 4. CONOCIMIENTOS TÉCNICO / PROFESIONALES

---

*¿Esta persona tiene los conocimientos y habilidades para desarrollar su puesto?*

**Definición:** Ha alcanzado un nivel satisfactorio de habilidades o conocimientos técnicos o profesionales en las áreas relacionadas con el puesto; mantenerse al día sobre los sucesos y las tendencias actuales en el área de su competencia.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Conoce la terminología y avances técnicos.
2	Tiene el respaldo de educación formal.
3	Tiene experiencia y sabe cómo y cuándo aplicar una habilidad o procedimiento técnico.
4 y 5	Se actualiza constantemente, y busca diferentes alternativas.

## 5. INTEGRIDAD

---

*¿Esta persona se maneja de manera íntegra y ética?*

**Definición:** Mantiene y promueve las normas sociales, éticas e institucionales en la realización de sus actividades.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Observa y cumple políticas y reglamentos.
2	Mantiene confidencialidad y comparte información completa y precisa.
3	Cumple con los compromisos y promesas personales.
4 y 5	Se mueve bajo convicciones firmes y principios sólidos.

## 6. LIDERAZGO DE EQUIPOS

---

*¿Esta persona guía a equipos de trabajo para lograr la eficiencia?*

**Definición:** Tiene la intención de tomar el rol de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de guiar a otros.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Mantiene informadas a las personas.
2	Promueve la moral y productividad del equipo
3	Protege al equipo y su reputación.
4	Se coloca a sí mismo como líder, pone el ejemplo.
5	Comunica emoción, entusiasmo y compromiso con la misión del grupo.

## 7. LIDERAZGO ESTRATEGICO

---

*¿Esta persona se compromete con la cultura institucional e influye en su equipo de la misma manera?*

**Definición:** Mantiene y promueve las normas sociales, éticas e institucionales en la realización de sus actividades.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Comunica la visión y los valores con el ejemplo (da testimonio).
2	Establece estructuras de recompensa.
3	Obtiene el compromiso con la visión, los valores y los objetivos individuales y grupales.
4 y 5	Dirige por medio de la visión y los valores.

## 8. ORIENTACIÓN AL SERVICIO

---

*¿Esta persona le da prioridad a la satisfacción del cliente*

---

**Definición:** Desarrolla con iniciativa relaciones exitosas con los clientes (internos y/o externos), haciendo esfuerzos para escucharlos y entenderlos; prever y proporcionar soluciones a las necesidades de los clientes. Otorga alta prioridad a la satisfacción de los clientes.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Reconoce al cliente.
2	Escucha y muestra empatía.
3	Satisface o los requerimientos del cliente.
4	Confirma el nivel de satisfacción.
5	Asume la responsabilidad por las acciones tomadas.

## 9. RESTABLECIMIENTO

---

*¿Esta persona acepta la crítica y el rechazo sin que afecte su desempeño?*

**Definición:** Maneja la frustración y el rechazo sin que sea afectada la eficiencia.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Acepta las críticas poniéndose a la altura de las circunstancias.
2	Mantiene el entusiasmo después de una desilusión o un rechazo.
3	Mantiene el nivel de desempeño después de una desilusión o un rechazo.
4 y 5	Reanima a otros, y asume actitudes proactivas.

## 10. TRABAJO EN EQUIPO

---

*¿Esta persona es capaz de trabajar con otros?*



**Definición:** Trabaja efectivamente con el equipo / grupo de trabajo o personas fuera de la línea formal de autoridad (por ejemplo; pares, médicos, técnicos, etc.) para alcanzar los objetivos de la institución. Tomar medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros. Contribuye al consenso y aceptarlo. Subordina los objetivos propios a los objetivos de la institución o del equipo.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Intercambia información libremente.
2	Ofrece espontáneamente ideas y ayuda.
3	Desarrolla nuevos procedimientos basándose en las ideas expuestas por otros.
4	Apoya las decisiones del equipo.
5	Pone los objetivos del equipo por encima de los objetivos individuales.

## *11. SENSIBILIDAD SOCIAL*

---

*¿Esta persona se relaciona con facilidad con personas de sectores socioeconómicos bajos sin prejuicios?*

**Definición:** Tiene la facilidad de establecer contactos y brindar atención a personas de niveles socioeconómicos bajos. Se relaciona con facilidad con diferentes sectores sociales, y se interesa por mantener relaciones estrechas.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	Conducta
1	Capacidad de ser sensible por los demás.
2	Capacidad de generar empatía.
3	Establece relaciones estrechas con sectores marginados.
4	Establece compromisos por ambas partes.
5	Asume las necesidades de otros y las de la institución sin que se contrapongan.

## *12. COMPROMISO SOCIAL*

---

*¿Esta persona realiza acciones en favor de los que tienen menos sin ningún interés en particular?*

**Definición:** Involucra el deseo a apoyar, ayudar o desarrollar a los que tienen una situación desfavorable.

**Esta persona:**

Nivel De la Competencia	<b>Conducta</b>
1	Capacidad de relacionarse con personas de escaso recursos.
2	Capacidad de otorgar un servicio a personas de escasos recursos.
3	Da lo que le sobra (material y/o moral).
4	Dedica parte de sus recursos hacia los demás.
5	Es capaz de dedicarse en su totalidad al otros sin ningún interés personal.

## **CONCLUSIONES**

---

1. A través de la Entrevista Evento Conductual se pueden determinar las Competencias Laborales que debe poseer el personal Paramédico de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala para un desempeño eficaz, por lo que la hipótesis es aceptada, ya que la aplicación de la entrevista evento conductual, permitió determinar las competencias laborales del área Paramédica de UNICAR.
2. Derivado de la aplicación de la Entrevista Evento Conductual, se determinaron veintinueve Competencias Laborales, comunes en todas las personas entrevistadas del Área Paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala.
3. Los puestos de jefe de servicio y enfermera (o) sub jefe, presentan niveles de competencias desarrollados. Los puestos de Auxiliares de Enfermería tienen sus niveles de competencias menos desarrollados. Estas diferencias se deben a niveles de toma de decisiones, responsabilidad y grado de experiencia que implica cada puesto.
4. Las competencias influenciadas por la necesidad de logro, encontradas en el área Paramédica de UNICAR, fueron: auto motivación, innovación, iniciativa, solución de problemas, orientación al logro, atención al detalle, planeación y manejo de trabajo, tolerancia al estrés, liderazgo motivador (impulso) y superación de errores.
5. Las competencias influenciadas por la necesidad de poder, encontradas en el área Paramédica de UNICAR, fueron: análisis, evaluación de problemas, identificación institucional, delegación, autoridad-responsabilidad, habilidad para persuadir y convencer, liderazgo individual, negociación y dirección.
6. Las competencias influenciadas por la necesidad de afiliación, encontradas en el área Paramédica de la UNICAR fueron: adaptabilidad, aprendizaje práctico, asesoría, conocimientos técnico-profesionales, integridad, liderazgo de equipos, liderazgo

estratégico, orientación al servicio, restablecimiento, trabajo en equipo, sensibilidad social y compromiso social.

7. Se elaboró un manual que contiene los pasos básicos para relaizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se basa en el método de competencias laborales, su diseño tiene como propósito: cumplir con los requerimientos de personal de UNICAR, a través de un ordemaniento lógico que permita la óptima selección de candidatos que optan a un puesto dentro de la misma.
  
8. El Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal se considera una herramienta importante que contiene los principales pasos sistemáticos y métodos de incorporación de personal, el cual es consistente y coherente con las operaciones y actividades de servicios de salud, desarrolladas por el área paramédica de UNICAR.

## ***RECOMENDACIONES***

---

Se recomienda a la Dirección General, Dirección Administrativa y Jefatura de Recursos Humanos, de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, tomar en cuenta las siguientes acciones, que contribuirán a la captación de los mejores recursos para ocupar los diversos puestos que integran el Área Paramédica de la Institución.

1. La implementación del manual que describe los pasos necesarios para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en el método de competencias laborales para el área paramédica de UNICAR, contribuirá a incorporar e integrar al personal idóneo a ocupar una plaza; asimismo agilizará el desenvolvimiento de las tareas que contribuirán al logro de los objetivos de la Institución.
2. La aplicación del manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, debe ser coherente por la firmeza de su ejecución y flexible por el dinamismo que debe observar ante las modificaciones de los factores que estructuran un procedimiento o proceso ya descrito o por la inclusión de otros procedimientos inicialmente no contemplados.
3. Se debe implementar un Programa de Capacitación y Desarrollo, para el personal del área paramédica de UNICAR, con el fin de desarrollar las competencias detectadas; que permitirán un desempeño eficaz y el logro de las metas institucionales.
4. La Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala, debe emplear en la adjudicación de las plazas, un proceso técnicamente definido con el fin de garantizar la captación de las personas idóneas para ocupar cada uno de los diferentes puestos de trabajo. Para otorgar las plazas no se debe hacer discriminación alguna por aspectos de raza, sexo, religión, estado civil o posición socioeconómica. Únicamente debe atenderse aspectos como: preparación académica, experiencia, así como competencias personales.

5. Debe ser responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, así como de la Jefe del Área de Enfermería y Jefes de Servicio, el velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, propuesto en el presente estudio.
6. Tomar el presente estudio como base para adaptarlo al área administrativa, médica y técnica de UNICAR.
7. Implementar un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales, que permita integrar los procesos de reclutamiento y selección a las otras áreas de la gestión del talento humano: remuneración, capacitación, evaluación de desempeño y promoción.
8. Es importante que la Escuela de Ciencias Psicológicas, cuente con suficiente información y estudios sobre el tema de Competencias Laborales, que permitan actualizar al estudiante sobre las tendencias en el campo de la psicología laboral.
9. Que los estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en especial del área de Psicología Industrial, continúen con la investigación y ampliación sobre este tema, que cada vez esta cobrando más auge en nuestro país.

## ***BIBLIOGRAFIA***

---

1. Alles, Martha Alicia  
**Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.**  
Editorial Garnica, S.A.  
Argentina: 2000  
Pp. 479
2. Armstrong, Michael  
**Gerencia de Recursos Humanos**  
Editorial Legis  
Colombia: 1991  
Pp. 266
3. Cardona Herrero, Sergio  
**La Entrevista de Selección de Personal**  
Ediciones Díaz Santos, S.A.  
Madrid: 1991  
Pp. 93
4. COLCAMI. Consorcio Latinoamericano para la Capacitación en Microfinanzas.  
**“Catálogo de Competencias y Perfiles de puesto para una Institución de Microfinanzas”**  
Pp. 1-4
5. CONOCER. Consejo de Normalización Certificación de Competencia Laboral.  
**“Conferencia sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral”**  
XI Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y VIII Iberoamericano de Recursos Humanos.  
Junio 2000.  
Pp. 8
6. Chiavenato, Adalberto  
**Administración de Recursos Humanos**  
Editorial MC Graw-Hill  
México: 1993  
Pp. 578
7. Dessler, Gary  
**Administración de Personal**  
Octava Edición  
Editorial Pearson  
México: 2000  
Pp. 728

8. Kossen, Stan  
**Recursos Humanos en las Organizaciones**  
Octava Edición  
Editorial Harla  
México: 1995  
Pp. 534
  
9. Lucien, Albert, et.al.  
**La Dirección del Personal**  
Editorial Herder  
Barcelona: 1981  
Pp. 315
  
10. Sherman, Arthur y George Bohlander.  
**Administración de Recursos Humanos**  
Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.  
México: 1994  
Pp. 645
  
11. Shultz, Duane P.  
**Psicología Industrial**  
Editorial Iberoamericana  
México: 1982  
Pp. 457
  
12. <http://www.cinterfor.or.uy>  
Autor: Lic. Javier Vega Rugerio  
**Conferencia: Selección por Competencias**  
Pp. 16  
Fecha en que se realizó el estudio: 24-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
  
13. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx.../iv..htm>  
**Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencias Laborales.**  
Pp. 18  
Fecha en que se realizó el estudio: 22-08-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
  
14.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/selecpersonal.htm>  
**El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**  
Pp. 1-8  
Fecha en que se realizó el estudio: 24-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.



15. <http://www.haygroup.com.mx>  
**Selección basada en competencias**  
Pp. 1-26  
Fecha en que se realizó el estudio: 24-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
16. [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/lap/xx xix.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/lap/xx%20xix.htm)  
**Competencias Laborales**  
Pp. 18  
Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
17. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/hewroom/tutin/a25503..pdf>  
**El Capital Humano y Gestión por Competencias**  
Pp. 1-8  
Fecha en que se realizó el estudio: 24-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
18. [www.revista@psicologia.com](http://www.revista@psicologia.com)  
**Gestión Humana basada en Competencias**  
Pp. 1-9  
Fecha en que se realizó el estudio: 10-06-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad.
19. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>  
Autor: Humberto Quezada Martínez  
**Gestión por Competencias**  
Pp. 1-4  
Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
20. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competenciashtm#Inicio>  
Autora: María Rita Graminga  
**Gestión por Competencias**  
1-4  
Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
21. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2c.htm>  
**La Motivación**  
Pp. 1-2  
Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02  
Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.
22. [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivación en la gestión:htm#Inicio](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/motivacion_en_la_gestion:htm#Inicio)  
**La Motivación en la Gestión Empresarial**  
Pp. 1-20

Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02

Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.

23. [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia\\_passo.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia_passo.htm)

Autor: Carlos Ramírez Passo

**Gestión por Competencias**

Pp. 1-3

Fecha en que se realizó el estudio: 30-11-02

Lugar en que se realizó el estudio: Guatemala, Ciudad. Meganet USAC.

## ***ANEXOS***

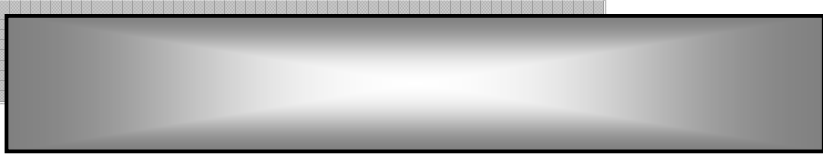
---



## **GUIA DE ENTREVISTA EVENTO CONDUCTUAL PARA PERSONAL PARAMEDICO UNICAR**

<b>Nombre:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Servicio o Área:</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	
<b>Fecha de Ingreso:</b>	

1. Cuénteme sobre alguna vez en que haya atendido a un paciente en estado delicado.  
¿Qué sucedió? ¿Qué pasos siguió para resolver la necesidad del paciente? ¿Cuál fue su participación en el proceso?
2. Reláteme sobre alguna situación específica en la que su participación haya sido determinante para el logro de algún objetivo o el éxito en una tarea. ¿Quién estuvo involucrado? ¿Qué hizo?
3. Dígame una situación específica en la que se haya enfrentado a una situación difícil.  
¿Qué fue lo que desencadenó la situación? ¿Qué pensó y qué sintió? ¿Cómo la resolvió?
4. ¿Qué cualidades o habilidades específicas piensa que posee y que han sido determinantes en el logro de sus metas personales y profesionales? ¿Cómo se evidencian en su trabajo diario? ¿Cómo las ha adquirió o desarrolló?



Nombre:	
Puesto:	
Servicio o Área:	
Jefe Inmediato:	
Fecha de Ingreso:	

<b>COMPETENCIAS DETECTADAS</b>	
	↘
	↘
	↘
	↘
	↘
<b>Tiempo de la Entrevista</b>	



*Manual para la implementación del  
proceso de reclutamiento y selección  
de personal, para el área paramédica  
de la Unidad de Cirugía Cardiovascular  
de Guatemala*

---

## PROCEDIMIENTO

---

### 1. Identificación de Vacantes

Para iniciar el proceso de selección, en primera instancia, debe existir una plaza vacante. Para efecto de su provisión, se considera que un empleo está vacante definitivamente por:

1. Plaza Nueva.
2. Renuncia regularmente aceptada
3. Cancelación del Contrato Laboral.
4. Invalidez absoluta del empleado que lo desempeña
5. Retiro del servicio civil con pensión de jubilación o de vejez
6. Traslado o ascenso.
7. Declaratoria de vacante en los casos de abandono del cargo, y
8. Muerte del empleado.

### 2. Análisis de Puesto

Una vez identificada la vacante, el Departamento de Recursos Humanos, realizará el respectivo análisis ocupacional de cargos y de indicadores de productividad y prestación de servicios, con el fin de determinar la necesidad real de recurso humano en el área o dependencia.

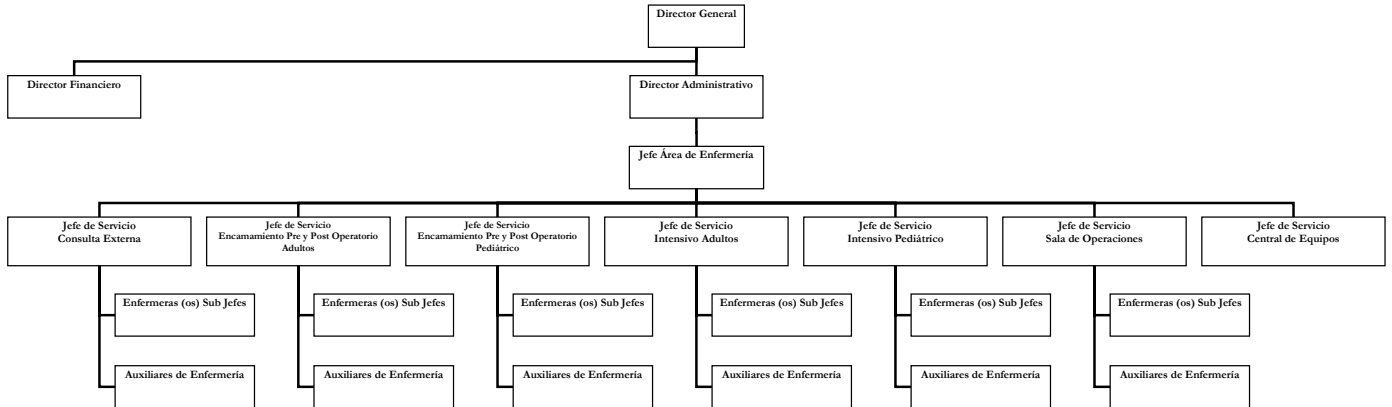
En esta fase se delimitan completamente todos los requisitos y competencias que deben cumplir los candidatos.

A continuación se incluyen los Análisis de Puesto, para las plazas de Enfermeras (os) Jefes de Servicios, Enfermeras (os) Sub - Jefes y Auxiliares de Enfermería; los que servirán de base para realizar los siguientes pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal.



## Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala

### DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO ENFERMERA JEFE DE SERVICIO



## ✚ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Título del Puesto:** *Enfermera Jefe de Servicio*

**Área o Departamento:** ENFERMERIA

**Reporta A:** JEFE DE ENFERMERIA

**Ubicación:** 6ta. Avenida 6-22 Zona 11

## ✚ PROPÓSITO GENERAL

Planificar, coordinar, supervisar y controlar los servicios técnicos y administrativos del servicio a su cargo, durante las veinticuatro horas del día.



## **■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES DIARIAS, CONSTANTES O FRECUENTES**

---



1. Ser responsable de la administración, organización, dirección y velar por el buen funcionamiento del servicio a su cargo, durante las veinticuatro horas del día.
2. Contar con el personal de enfermería necesario, en los diferentes niveles, para coordinar el cuidado de pacientes.
3. Equipar con los insumos necesarios para el óptimo funcionamiento del servicio a su cargo, teniendo el control sobre el stock de medicamentos y equipo.
4. Prestar atención directa a pacientes conforme las necesidades de cada uno.
5. Recibir y entregar pacientes con registro médico
6. Planificar, coordinar y supervisar las actividades del personal subalterno.
7. Asignar cuidado de pacientes a subalternos.
8. Planificar con anticipación la atención requerida por los pacientes programados para intervenciones quirúrgicas.
9. Coordinar actividades con cirujanos, anestesiólogos y personal subalterno.
10. Velar por el cumplimiento de normas, procedimientos y principios establecidos para la realizar el trabajo técnico.
11. Velar por que las técnicas de asepsia y los principios de esterilización se cumplan en todo momento.
12. Recibir y entregar el servicio al personal subalterno informando, orientando y evaluando el trabajo realizado.
13. Efectuar rondas constantes por los quirófanos para mantenerse informada de cualquier modificación del estado del paciente, o cualquier otra eventualidad.
14. Velar por que el equipo y material estén en buenas condiciones, de no ser así deberá informar a su jefe inmediato.
15. Llevar un informe diario del servicio.
16. Supervisar e inspeccionar las instalaciones eléctricas, hidráulicas y de vapor, para que los quirófanos funcionen adecuadamente.

17. Cuidar que se cumpla con el buen uso del material usado por los pacientes diariamente, de acuerdo a rutinas y normas establecidas.
18. Asignar la clasificación de material esterilizado, fijando métodos que faciliten su distribución control y vencimiento de la esterilidad del mismo.
19. Encargado de la selección del equipo y material para cada uno de los quirófanos, de acuerdo al tipo de operación quirúrgica a realizar.
20. Supervisar la preparación de toda clase de paquetes de ropa e instrumental utilizados en cirugía, velando que cumplan con las normas establecidas.
21. Cuidar todos los equipos y materiales existentes en sala de operaciones.
22. Elaborar rol de turno de subalternos.
23. Realiza otras funciones y actividades diversas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

---

## ■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES MENSUALES, OCASIONALES O EVENTUALES

---

1. Conocer los planes de trabajo anual, participando en la integración de los mismos.
2. Elaborar informes estadísticos que le sean requeridos.
3. Programar vacaciones del personal subalterno.
4. Elaborar y efectuar solicitudes especiales al departamento de mantenimiento.
5. Velar por la capacitación y actualización del personal subalterno.

## ■ PERFIL POR COMPETENCIAS

---

**Escolaridad:** Acreditar título de Enfermera Profesional.

**Otra Formación Complementaria:** Cursos y adiestramiento ocupacional en áreas que requiera la especialidad del puesto.


**Experiencia Requerida:** 4 años de experiencia comprobable en un puesto similar.

---

**Edad:** Discrecional.

**Sexo:** Masculino o Femenino.

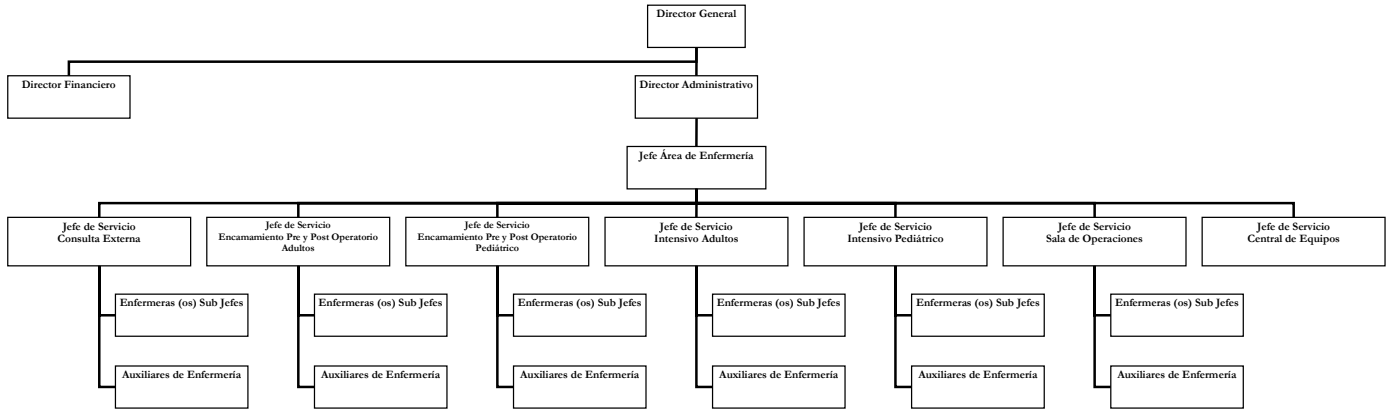
**Estado Civil:** Discrecional.

	COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS	Nivel
<b>Logro</b>	<b>Automotivación</b> Innovación Iniciativa Solución de Problemas Orientación al Logro Atención al Detalle Planeación y Manejo del Trabajo Tolerancia al Estrés Liderazgo Motivador Superación de Errores	4  4 4 4 4 4 4 4 4 4
<b>Poder</b>	Análisis / Evaluación de Problemas  Involucramiento Institucional Delegación, autoridad y responsabilidad Habilidad para persuadir y convencer Liderazgo Individual Negociación Dirección	4  4 4 4 4 4 4
<b>Afiliación</b>	Adaptabilidad Aprendizaje Práctico Asesoría Conocimientos Técnico Profesionales Integridad Liderazgo de equipos Liderazgo Estratégico Orientación al Servicio Restablecimiento Trabajo en equipo Sensibilidad social Compromiso social	4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4



## Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala

### DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO ENFERMERA SUB JEFE DE SERVICIO



#### ■ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Título del Puesto:** Enfermera (o) *sub jefe*

**Área o Departamento:** ENFERMERIA

**Reporta A:** JEFE DE SERVICIO

**Ubicación:** 6ta. Avenida 6-22 Zona 11

#### ■ PROPÓSITO GENERAL

Organizar, dirigir, coordinar, ejecutar la atención de enfermería a pacientes hospitalizados en áreas de consulta externa y encamamiento general. Supervisar, ejecutar, administrar medicamentos, atención a pacientes y equipado de servicios, en áreas de post operados.

## **■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES DIARIAS, CONSTANTES O FRECUENTES**

---

1. Recibir y contar estupefacientes.
2. Recibir y entregar pacientes dejando constancia por escrito de los mismos.
3. Revisar expedientes clínicos de cada paciente.
4. Preparar y administrar medicamentos, dar cuidado directo a pacientes (baños de esponja).
5. Efectuar cuidados de tubos de drenaje, líneas arteriales y venosa.
6. Asignar tareas y pacientes a subalterno.
7. Dar apoyo emocional y atender a pacientes y familiares.
8. Administrar Mxs, PO, IV, SC, rectales.
9. Tomar EKG y muestras para laboratorio (Hematología, Química, Gases Arteriales, glucosa).
10. Dar cuidados de tubos Orotraqueales (aspirado y lavado bronquial) en turno de noche cuando no hay terapia respiratoria y fines de semana.
11. Supervisar el personal a su cargo.
12. Velar por el estado de pacientes.
13. Anotar asignaciones de equipo y pacientes a cargo del turno.
14. Dejar por escrito el estado de pacientes en el libro de reportes.
15. Organizar al personal auxiliar y asistir a pacientes en paro.
16. Revisar y equipar carro de emergencia y curaciones.
17. Leer reporte de turno.
18. Coordinar trabajo con la unidad de rayos x.
19. Supervisar ingresos y egresos de pacientes.
20. Efectuar cuidados Post Montem siguiendo normas establecidas.
21. Tramitar avisos de defunciones.

22. Asistir al médico en procedimientos especiales.
23. Efectuar controles de signos vitales de acuerdo a procedimientos establecidos, Post-Cateterismo, cronografía, colocación de M/P.
24. Canalizar venas periféricas o tratamientos intravenosos.
25. Controlar el suministro de soluciones.
26. Efectuar censo de ingreso y egreso de pacientes.
27. Elaborar y presentar informe de enfermería a jefe inmediato.
28. Tramitar y cumplir con ordenes médicas.
29. Cumplir con tratamientos y procedimientos a pacientes.
30. Supervisar y apoyar al personal auxiliar.
31. Velar por el control de peso de pacientes hospitalizados.
32. Elaborar requisiciones de materiales y equipo de bodega.
33. Realizar otras funciones y actividades diversas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

## **■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES MENSUALES, OCASIONALES O EVENTUALES**

---

1. Controlar materiales y estupefacientes.
2. Evaluar al personal a su cargo.
3. Elaborar rol de turnos de subalternos.
4. Elaborar informes que le sean requeridos por el jefe inmediato.
5. Efectuar esterilización de equipo y materiales de su área de trabajo.

## **■ PERFIL POR COMPETENCIAS**

---

**Escolaridad:** Acreditar título de Enfermera (o) Profesional, avalado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.


**Otra Formación Complementaria:** Cursos y adiestramiento ocupacional en áreas que requiera la especialidad del puesto.

**Experiencia Requerida:** 1 año de experiencia comprobable en un puesto similar.

**Edad:** Discrecional.

**Sexo:** Masculino o Femenino.

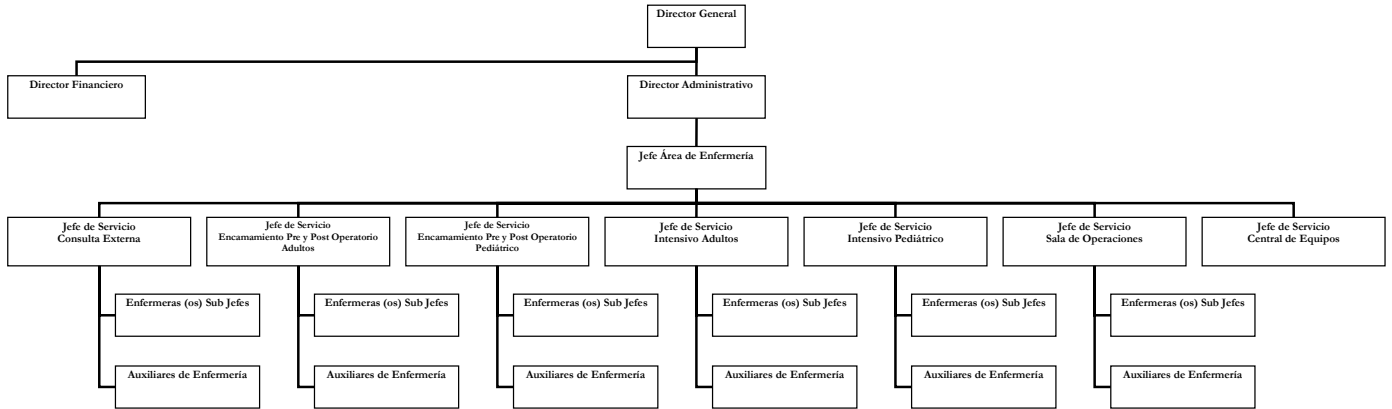
**Estado Civil:** Discrecional.

	COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS	Nivel
Logro	Automotivación	3
	Iniciativa	3
	Solución de problemas	3
	Orientación al logro	3
	Atención al Detalle	3
	Tolerancia al Estrés	3
	Superación de Errores	3
<b>Poder</b>	Análisis / evaluación de problemas	3
	Involucramiento institucional	3
	Habilidad para persuadir y convencer	3
	Liderazgo Individual	3
	Negociación	3
	Dirección	3
Afilación	Adaptabilidad	3
	Aprendizaje Práctico	3
	Asesoría	3
	Conocimiento técnico / profesionales	3
	Integridad	3
	Liderazgo de Equipos	3
	Liderazgo Estratégico	3
	Orientación al Servicio	3
	Restablecimiento	3
	Trabajo en equipo	3
	Sensibilidad social	3
	Compromiso social	3



## Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala

### DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO AUXILIAR DE ENFERMERIA



## ✦ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Título del Puesto:** *Auxiliar de Enfermería*

**Área o Departamento:** ENFERMERIA

**Reporta A:** JEFE DE SERVICIO

**Ubicación:** 6ta. Avenida 6-22 Zona 11

## ✦ PROPÓSITO GENERAL

Recibir a los pacientes, darles cuidado, atención y movilización, ayudándolos en sus diversas necesidades, así como efectuar el control de medicamentos, materiales y equipo.



## **■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES DIARIAS, CONSTANTES O FRECUENTES**

---

1. Contar y recibir equipo médico, dejando constancia de lo realizado.
2. Recibir y entregar pacientes y efectuar trámites de los mismos.
3. Brindar cuidados a pacientes, baños de esponja, duchas en regadera.
4. Controlar el peso del paciente.
5. Recibir ingresos de pacientes referidos de consulta externa y emergencias.
6. Realizar trámites para ingreso y egreso de pacientes.
7. Efectuar controles de signos vitales de pacientes de acuerdo a indicaciones.
8. Velar por el estado y evolución de los pacientes.
9. Efectuar control de SIV a pacientes de Cateterismo Cardíaco y Coronariografía de acuerdo a indicaciones.
10. Equipar con materiales y equipo indispensable para el uso de pacientes.
11. Efectuar tomas de EKG.
12. Preparar área de operaciones.
13. Trasladar pacientes a laboratorios.
14. Efectuar control de soluciones de I.V.
15. Colocar marcapasos con tratamiento Intravenoso.
16. Efectuar limpieza de áreas y unidades de pacientes.
17. Extraer muestra de sangre, orina a pacientes, trasladarlos a laboratorios y trasladar los resultados a donde corresponde, de acuerdo normas e instrucciones establecidas.
18. Ordenar, clasificar papelería y equipo.
19. Efectuar limpieza y pulido de bacines, urinales y palanganas.
20. Administrar medicamentos a pacientes que le sean indicado, dejando constancia escrita de la misma.
21. Atender consultas telefónicas.

22. Elaborar censo de pacientes de acuerdo a indicaciones y procedimientos establecidos.
23. Limpiar y vestir camas.
24. Velar por el equipamiento de carro de curaciones y botiquín de medicamentos.
25. Asistir al médico en procedimientos que le sean indicados.
26. Controlar la ingesta y excreta de pacientes, dejando constancia escrita de las mismas.
27. Tomar electrocardiogramas, de acuerdo a indicaciones y procedimientos establecidos.
28. Efectuar nebulizaciones y enemas.
29. Ayudar a pacientes a ingerir alimentos.
30. Orientar a familiares de pacientes, sobre el estado de los mismos.
31. Colaborar en orientar a personal de nuevo ingreso.
32. Realizar otras funciones y actividades diversas, que le sean requeridas por su jefe inmediato.

---

## **■ DEBERES Y RESPONSABILIDADES MENSUALES, OCASIONALES O EVENTUALES**

---

6. Efectuar limpieza y pulido de bacines urinales y palanganas.
7. Realizar limpieza completa de camas, equipos, mobiliario, etc., del área de servicio asignado.
8. Elaborar informes y estadísticas que le sean solicitados.
9. Efectuar esterilización de equipo y materiales de su área de trabajo.

## **■ PERFIL POR COMPETENCIAS**

---

**Escolaridad:** Acreditar título de Auxiliar de Enfermería, avalado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

**Otra Formación Complementaria:** Cursos y adiestramiento ocupacional en áreas que requiera la especialidad del puesto.

**Experiencia Requerida:** 6 meses a 1 año de experiencia comprobable en un puesto similar.

**Edad:** Discrecional.

**Sexo:** Masculino o Femenino.

**Estado Civil:** Discrecional.

	COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS	Nivel
<b>Logro</b>	Automotivación	1
	Atención al Detalle	2
	Tolerancia al Estrés	2
		2
<b>Poder</b>	Análisis y Evaluación de Problemas	2
	Involucramiento institucional	2
	Habilidad para persuadir y convencer	2
	Negociación	2
	Dirección	2
<b>Afiliación</b>	Adaptabilidad	2
	Aprendizaje práctico	2
	Conocimiento técnico / profesional	2
	Orientación al servicio	2
	Trabajo en equipo	2
	Sensibilidad social	2
	Compromiso social	2

### 3. Reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se busca encontrar y atraer solicitantes adecuados para los empleos. El proceso inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan las solicitudes.

Se puede realizar por dos medios;

↪ **Fuentes Internas:**

- a. **Disponibilidad dentro de la Corporación:** Al presentarse determinada vacante en la Unidad, se busca la forma de suplirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser trasladados o se aceptan sugerencias por parte de los Jefes de Departamentos, quienes pueden proponer a los empleados que por su desempeño y competencias, consideren que merecen ser promovidos de puesto. Este medio es utilizado en todas las variantes del proceso.
- b. **Recomendados de los Empleados:** con el fin de dar participación a todos los colaboradores en el proceso, estos pueden recomendar candidatos para todos los puestos y niveles de la Unidad, sin embargo, cualquier candidato recomendado por un colaborador debe cumplir con los requisitos del puesto y ajustarse a las normas establecidas en el presente manual. Para el efecto serán colocados afiches dentro de las instalaciones de la Unidad, mismos que contienen información sobre los requisitos generales contemplados para el puesto en mención y la fecha límite de recepción de documentos que los acredite.
- c. **Banco de Recursos Humanos:** se hace uso también del Banco de Recursos Humanos, el cual consiste en una base de datos, que permite buscar a todos los candidatos que cumplan con los requerimientos y competencias mínimas del puesto. Una vez detectados los candidatos, se procede a contactarlos por vía telefónica.

↪ **Fuentes Externas:** Opera con personal que demuestre poseer los requerimientos y las competencias necesarias para ocupar la plaza; esta convocatoria incide sobre candidatos, potenciales disponibles o empleados de otra institución.

a. **Divulgación:** Para la divulgación de la vacante se realiza con previa autorización del Director General y/o Administrativo de la Unidad de la siguiente forma:

- Anuncios en Universidad y/o Instituciones Especializadas.
- Cuando la Dirección General y/o Administrativa conjuntamente con la Jefatura de Recursos Humanos lo considere necesario, se publicará un anuncio de prensa, exclusivamente en Prensa Libre, el día lunes de cada semana, en una sola publicación. Este medio se utiliza en los Niveles Paramédico, Técnico y Administrativo.

Para los puestos de Nivel Paramédico, Técnico y Administrativo, y cuando los requerimientos del puesto delimiten el reclutamiento a un sector bien definido, se elaborarán afiches para ser publicados en los centros donde se reúnen personas que podrían interesarse y cumplir con los requerimientos del puesto.

⇒ **Reclutamiento Permanente:** se realiza en toda época, de manera espontánea, cuando cualquier interesado en ocupar alguna plaza dentro de la Unidad se dirige al Departamento de Recursos Humanos, en donde se le proporciona una Solicitud de Empleo, misma que pasa a formar parte del Banco de Recursos Humanos de la Unidad. Cuando el caso lo amerite o cuando ninguno de los medios anteriores sea efectivo, el Jefe de Recursos Humanos deberá buscar otros medios que garanticen la captación de candidatos para ocupar las plazas vacantes.

#### 4. Recepción de Pre - Candidatos

Al momento de presentarse los candidatos a la Unidad, la Asistente de Recursos Humanos es la encargada de recibirlo, proporcionándoles una Solicitud de Empleo, en la que deben registrar toda la información requerida en la misma. Asimismo, se les hace

entrega de un listado de la papelería que deben reunir y entregar al Departamento de Recursos Humanos, para poder continuar en el proceso de Selección, haciéndoles la observación que dicha papelería no será devuelta bajo ninguna circunstancia.

#### **5. Análisis de Solicitudes y/o Currícula**

- a. Para el Nivel Paramédico, se procede a la calificación de la Currícula y/o Solicitudes de Empleo recibidas para el puesto, realizando una primera depuración con base a una calificación puntual asignada a cada pre-candidato, mediante la cuantificación porcentual de diversos factores.
- b. Una vez realizada la calificación de la Currícula, los pre-candidatos que cumplen con los requerimientos y competencias mínimas del puesto o con el porcentaje mínimo necesario, pasarán a ser considerados Candidatos a ocupar a plaza.
- c. Se determina el lugar, el día y la hora en que son citados los candidatos para el siguiente paso del proceso. La Asistente de Recursos Humanos se encargará de concertar las citas vía telefónica.
- d. Para el nivel operativo, el Jefe de Recursos Humanos evalúa las Solicitudes de Empleo, determinando cuales ameritan ser seleccionadas; para la citación de los candidatos seleccionados y se procede de igual forma que en el paso tres.

#### **6. Verificación de Información y Referencias**

El Departamento de Recursos Humanos realizará el análisis de antecedentes y verificará la información registrada en la Solicitud de Empleo y Currículo de los candidatos admitidos, de conformidad con los requisitos exigidos en el cargo vacante.

## **7. Entrevista Evento Conductual**

La entrevista Evento Conductual constituye una etapa muy importante de la selección. Por su medio se obtiene información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su forma de desenvolverse.

Hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, aspectos todos que hacen destacar la importancia de una *entrevista evento conductual*.

La entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento se poseen y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato, la entrevista cumple una tarea informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa.

Así mismo en la entrevista se proporcionará información general sobre la Unidad y el puesto vacante, para determinar si efectivamente es un candidato potencial para ocuparla y si el mismo se encuentra interesado. Para la realización de la misma, se cuenta con una Guía de Entrevista, la cual proporciona una serie de preguntas a realizar al candidato para obtener información general y profunda del mismo. Las apreciaciones del entrevistador se concretizan en el formato de Reporte de Entrevista, el cual contiene las apreciaciones generales del entrevistador, las fortalezas y debilidades del candidato y una conclusión final sobre si califica o no para el siguiente paso del proceso.

## **8. Pruebas de Idoneidad**

Las pruebas psicométricas son administradas por el Departamento de Recursos Humanos. Las pruebas técnicas o de conocimientos específicos son aplicadas por el Departamento interesado, refiriendo los resultados de la misma al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad.

A continuación se presenta un cuadro con las pruebas psicométricas a ser aplicadas para el Área Paramédica.

NIVEL	PUESTOS	COMPETENCIAS A DETECTAR	PRUEBAS UTILIZADAS
• PARAMEDICO (ENFERMERIA)	<b>Jefes de Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Liderazgo</li> <li>↻ Toma de Decisiones</li> <li>↻ Trabajo en Equipo</li> <li>↻ Responsabilidad</li> <li>↻ Buenas Relaciones Interpersonales</li> <li>↻ Actitud de Servicio</li> <li>↻ Capacidad de Análisis</li> <li>↻ Organización</li> <li>↻ Proactividad</li> <li>↻ Orientación al logro de resultados.</li> </ul>	MPS MOSS LIDERAZGO SITUACIONAL SPV EPQR DISC INTELIGENCIA EMOCIONAL NEOPI-R DISC
	<b>Enfermeras (os)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Liderazgo</li> <li>↻ Toma de Decisiones</li> <li>↻ Trabajo en Equipo</li> <li>↻ Responsabilidad</li> <li>↻ Buenas Relaciones Interpersonales</li> <li>↻ Actitud de Servicio</li> <li>↻ Capacidad de Análisis</li> <li>↻ Organización</li> <li>↻ Proactividad</li> <li>↻ Orientación al logro de resultados.</li> </ul>	MOSS LIDERAZGO SITUACIONAL INTELIGENCIA EMOCIONAL TOMA DE DECISIONES THOMAS - KILMANN DISC TTD



	<b>Auxiliares de Enfermería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Trabajo en Equipo</li> <li>↻ Responsabilidad</li> <li>↻ Buenas Relaciones Interpersonales</li> <li>↻ Actitud de Servicio</li> <li>↻ Capacidad de Análisis</li> <li>↻ Organización</li> <li>↻ Proactividad</li> <li>↻ Orientación al logro de resultados.</li> </ul>	INTELIGENCIA EMOCIONAL  DISC  TTD
--	---------------------------------	--	---

Una vez realizadas las pruebas se hace un diagnóstico, que recaba la síntesis de los resultados obtenidos.

#### **9. Presentación de Candidatos**

En esta parte del proceso, el Jefe de Recursos Humanos concluye sobre la información obtenida de los candidatos, seleccionando a los tres mejores, los cuales se les concertará una cita con el Jefe Inmediato. Se procederá a entregar al Jefe inmediato un resumen de los resultados obtenidos hasta el momento en el proceso de Selección.

#### **10. Entrevista con el Jefe Inmediato**

El Departamento de Recursos Humanos concertará una cita entre el jefe inmediato y el candidato, a efecto de que el primero lo entreviste y pueda conocer y evaluar a los candidatos idóneos al puesto que se trate. Para tal efecto, el jefe inmediato contará previamente con toda la información sobre el candidato, así como los resultados de los pasos anteriores.

El jefe inmediato deberá describir detalladamente a los candidatos las responsabilidades y funciones de puesto, aclarar cualquier duda vinculada con el desempeño del puesto y condiciones de trabajo del

departamento donde se desarrollan las labores. Este paso se desarrollará en todas las variantes del proceso.

## ***RESUMEN***

---

El siguiente trabajo consiste en la propuesta de un Manual para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en el método de competencias laborales, para el área paramédica, de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala.

Para la elaboración del Manual, se identificaron las competencias que poseen actualmente el personal del Área Paramédica de la Institución, eligiendo una muestra entre las personas que poseen un desempeño superior al promedio. Para lo cual se realizaron una serie de entrevistas evento conductuales, que permitieron que el personal describiera las experiencias positivas y negativas, que las han llevado a ser exitosas en su desempeño laboral. Luego se determinaron las competencias que poseían en común los entrevistados y el nivel de desarrollo de las mismas, para poder elaborar los análisis de puesto que se constituirán en la base del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por último se diseñó un catálogo de competencias, en el cual se definieron las competencias y sus características, con la finalidad que se tenga una idea clara de la conducta, actitudes, aptitudes, habilidades, motivaciones, etc. que se deben identificar en un candidato a ocupar una plaza, para esta área de la Institución.

