

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



**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE  
A COMPETENCIAS EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE  
GUATEMALA**

**ANDREA LUCIA RAMIREZ CASTELLANOS**

**Guatemala, octubre de 2008.**

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

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS  
EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ANDREA LUCIA RAMIREZ CASTELLANOS**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008.**

## **CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
**SECRETARIA**

Doctor René Vladimir López Ramírez  
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
**REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Ninette Archila Ruano de Morales  
Jairo Josué Vallecios Palma  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 102-2008  
CODIPs. 1377-2008

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de octubre de 2008

**Estudiante**

**Andrea Lucia Ramirez Castellanos**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiante:**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto CUADRAGÉSIMO SEGUNDO (42o.) del Acta VEINTISÉIS GUIÓN DOS MIL OCHO (26-2008), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 16 de octubre de 2008, que copiado literalmente dice:

**"CUADRAGÉSIMO SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS" EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**ANDREA LUCIA RAMIREZ CASTELLANOS**

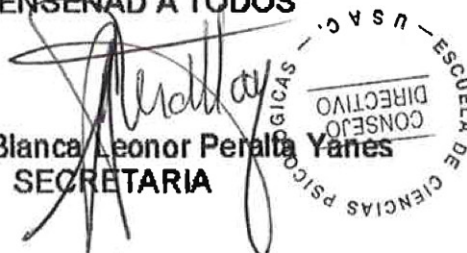
**CARNÉ No.200019445**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Juan Antonio Alvarez Caal y revisado por el Licenciado Elio Salomón Teos. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA



Nelveth S.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**REG.: 102-08**  
**CIEPs.: 183-08**

## INFORME FINAL

Guatemala, 03 de Octubre de 2008.

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Elio Salomón Teos, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A  
COMPETENCIAS”  
EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA**

**ESTUDIANTE:**  
**Andrea Lucia Ramirez Castellanos**

**CARNÉ No.:**  
**2000-19445**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

**“ID Y ENSEÑADA A TODOS”**

Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera,  
COORDINADOR  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-  
“Mayra Gutiérrez”



/Sandra G.  
CC. archivo



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485 1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 102-08

CIEPs. 184-08

Guatemala, 03 de Octubre del 2008.

Licenciado José Alfredo Enríquez Cabrera, Coordinador. a.i.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Enríquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A  
COMPETENCIAS"**

EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA

**ESTUDIANTE:**  
Andrea Lucia Ramírez Castellanos

**CARNÉ No.:**  
2000-19445

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez", emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,  
**"ID Y ENSEÑAD A TODO"**

  
Licenciado Elio Salomón Teos  
**DOCENTE REVISOR**



/Sandra G.  
c.c. Archivo

Guatemala, 09 de septiembre de 2008.

Licenciado  
José Enríquez Cabrera  
Coordinador  
Centro de Investigación en Psicología.  
Mayra Gutiérrez

Estimada Licenciada por este medio le informo que he asesorado el informe final de tesis:

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN BASE A COMPETENCIAS  
EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA**

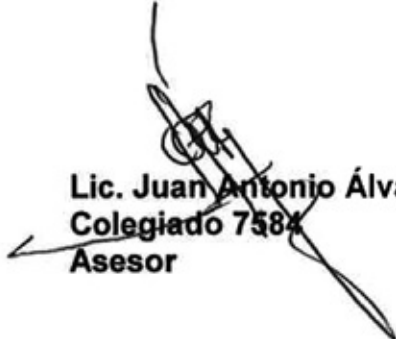
Elaborado por  
Andrea Lucia Ramírez Castellanos

Carné:  
2000 194 45

Carrera: Licenciatura en Psicología

El cual cumple con los requisitos establecidos por el Departamento que usted dirige, por lo que apruebo y firmo sin otro particular.

Atentamente,



Lic. Juan Antonio Álvarez Caal  
Colegiado 7584  
Asesor



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**REG.: 095-08**  
**CIEPs. 107-08**

## APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 11 de septiembre del 2008..

**ESTUDIANTE:**  
**Andrea Lucía Ramírez Castellanos**

**CARNÉ No.:**  
**2000-19445**

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

**“SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA”.**

**ASESORADO POR:** Licenciado Juan Antonio Álvarez Caal

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 27 de agosto del año dos mil ocho y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑADA A TODOS”**

Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera  
**DOCENTE REVISOR**

**Vo.Bo.**

Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera, Coordinador. a.i.  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

/Sandra G.  
CC. Archivo







# INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

8a. calle 9-55, zona 1, Edificio América, Guatemala, Ciudad 01001 • PBX: (502) 2232-7241, 2232-3405, 2232-2870 • www.ine.gob.gt • Correo: difusion@ine.gob.gt



Guatemala 8 septiembre 2008

MYC- 050-08

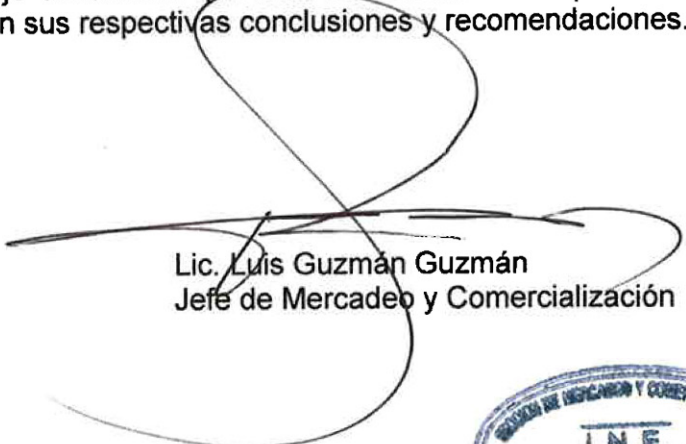
Licenciado  
José Enríquez Cabrera  
Coordinador Centro de Investigaciones  
en Psicología "Mayra Gutierrez"  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Guatemala

Estimado Licenciado

Por este medio hago de su conocimiento que la jefatura de Mercadeo y Comercialización del Instituto Nacional de Estadística, bajo mi cargo, autorizó a la Srita Andrea Lucia Ramírez Castellanos para la realización de su investigación de campo como parte de su proyecto de tesis titulado: **PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS EN UNA ENTIDAD ESTATAL DE GUATEMALA.**

Por tal razón dejo constancia que esta institución recibió por mi medio, ha el proyecto final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Atentamente

  
Lic. Luis Guzmán Guzmán  
Jefe de Mercadeo y Comercialización

c.c. archivo



## DEDICATORIA

**A Dios y a la Virgen María**

Por ser la luz en mis momentos de flaqueza.

**A mis padres**

**Ernestina Castellanos de Ramírez**

Este logro es una muestra del resultado de todo tu amor y ejemplo.

**Francisco Ramírez de la Cruz**

Gracias por tus consejos y apoyo.

**A mi Abuelita**

**Luz de la Cruz (QEPD)**

Por tus cuidados en mi niñez. Gracias.

**Mis Hermanos**

**Francisco, Lilian, Beatriz, Estuardo y Alejandro**

Por ser mis amigos y compañeros de siempre.

**A mis cuñados**

**Fredy, Leonel, Sheilla, Laura, Kareen.**

**A mis sobrinos**

**Sofía, Paola, Gabby, Ricardo, Javier y Ana Laura.**

Por sus momentos de alegría.

**A mis amigos**

**Pablo Cesar Montes**

Por tu cariño, amistad sincera, incondicional y única de tantos años.

**Alejandra Bosarreyes**

Por tu apoyo, cariño y amistad.

**Wendy Morales García**

Por ser como una hermana.

**A mi grupo de OVL e Industrial**

Con especial aprecio.

**A mi novio**

**Darwin Palma del Cid**

Por tu presencia en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por abrirme las puertas al conocimiento.

### **A la Escuela de Ciencias Psicológicas**

Por permitir mi profesionalización y hacer realidad este momento.

### **A la Institución Estatal de Guatemala**

Por permitirme desarrollar la presente investigación.

### **Licenciado Revisor de Investigación:**

Lic. Elio Teos

Por su apoyo en la culminación de este proyecto.

### **Licenciado Asesor de investigación:**

Lic. Juan Antonio Álvarez Caal

Por su orientación y apoyo en la realización de la presente.

Con respeto y admiración:

Lic. José Alfredo Enríquez Cabrera  
Coordinador Centro de Investigaciones

# INDICE

PROLOGO

**CAPITULO I** 03  
INTRODUCCION

MARCO TEORICO

1. Selección de personal por competencias 05

2. Significado de competencias 06

a. Formas de competencia 08

3. Beneficios de trabajar por competencias 10

4. Metodología de las competencias 12

**CAPITULO II**  
TECNICAS E INSTRUMENTOS

5. Población 22

6. Técnicas de Muestreo

7. Técnicas de Recolección de datos 23

**CAPITULO III**  
PRESENTACION DE ANALISIS E INTERPRETACION  
DE RESULTADOS 26

**CAPITULO IV**  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES 37

RECOMENDACIONES 38

BIBLIOGRAFIA 40

RESUMEN

ANEXOS

## PROLOGO

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”<sup>1</sup>. Resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante. Desde una perspectiva estratégica, la implementación contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

Para la institución estatal fué importante desarrollar esta investigación, permitió definir un proceso de evaluación que contribuirá a seleccionar a los candidatos más competentes para desempeñar las funciones que requieran los puestos de trabajo, se diseñaron lineamientos que estandarizarán las entrevistas como herramientas novedosas que permitirán tomar en cuenta criterios de evaluación claros en la selección de personal. Los mandos medios serán contratados basados en las responsabilidades, habilidades y exigencias que sean necesarias en. Los niveles técnicos y operativos serán beneficiados al contar con la dirección oportuna para el logro de las metas organizacionales.

Como investigadora, la culminación del presente estudio es considerado como aporte que servirá de guía a nuevos estudios que pretendan enfocarse a

---

<sup>1</sup> [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public)

aspectos relacionados con modelo de selección de personal, así mismo la investigadora se propuso a contribuir a la mejora de una institución que sirva como modelo en base a sus resultados a otras instancias similares para poner en práctica la selección por competencias. La presente investigación representa la participación del psicólogo en la formulación de nuevas ideas y mejoras que pueden implementarse como herramientas que favorezcan la obtención del éxito organizacional.

Como aporte científico, se evidenció que la selección por competencias permite a los entrevistadores evaluar bajo criterios unánimes y escalas uniformes a los candidatos de un puesto. Dicha entrevista debe ser realizada siguiendo una metodología precisa que permite el éxito en la elección de los candidatos y el seguimiento de sus habilidades.

Para la Escuela de Ciencias Psicológicas este estudio brinda un aporte de investigación enfocada a la población de estudio antes mencionada, pudiendo servir este como guía para un estudio posterior.

Para la psicología fue importante, permitió comprobar y evidenciar el valor que tiene el aporte del psicólogo en la realización de este tipo de estudios generando validez en los procesos de selección de personal.

Los objetivos alcanzados fueron: implementación de lineamientos para el diseño de instrumentos que garanticen la estandarización de criterios para seleccionar al personal en base a las exigencias de los puestos (ver anexos). Se establecieron las metodologías necesarias a utilizar para seleccionar al personal con mayor confiabilidad.

Se agradece el apoyo obtenido por parte de la institución estatal que permitió la ejecución del presente proyecto.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

Las competencias, término, que surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designan a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. También son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar con esta metodología, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las que requiere su personal.

La medición con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las mismas, también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las capacidades se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles. Los estudios sobre el proceso de reclutamiento y selección por competencias han sido herramientas esenciales que han aportado valiosa información sobre la aplicación de cada una de los pasos que conforman dicho proceso, con el único objetivo de seleccionar al mejor factor humano que pueda integrarse a una organización para ejecutar tareas vitales para el desarrollo de la misma, así como regirse por sus valores y principios que favorecen el cumplimiento de su misión y visión. La mayoría de organizaciones consideran que suele ser la herramienta de mayor relevancia durante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección.

La institución seleccionada para implementar la selección de personal en base a competencias presentaba altos índices de rotación, ausentismo, solicitudes constantes de cambios de puestos y despidos frecuentes. La metodología utilizada por el personal encargado era la entrevista tradicional sin lineamientos claros y efectivos que facilitarían seleccionar al personal tomando en cuenta las exigencias reales de los puestos de trabajo.

Este estudio permitió diseñar lineamientos para la implementación de la selección de personal en base a competencias, se identificaron los recursos y elementos necesarios para su aplicación, se reconoció la diferencia entre la selección tradicional y la metodología planteada. Se estructuraron herramientas de trabajo en conjunto con el personal encargado de realizar esa gestión, los instrumentos están dirigidos a mandos medios (coordinadores, supervisores, encargados) estos representan la base para la generación de nuevos instrumentos.

El personal implicado evidenció que seleccionar al personal en base a competencias permite un panorama amplio y claro de los posibles comportamientos que tendrán los postulantes en los puestos de trabajo y esto les generó confianza en la toma de decisiones relacionadas con el tema. Se contó con la anuencia de la institución, con el compromiso de no identificar la por razones confidenciales y éticas.

Esta institución tiene característica de ser una entidad estatal descentralizada, semiautónoma dedicada a diseñar y ejecutar políticas de estadística nacionales.



# MARCO TEORICO

## 1. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente<sup>2</sup>. Desde los años 80's se han observado cambios que afectaron drásticamente la forma de vida; la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias y consecuentemente su modo de manejar el personal.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse en sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos, para hacerlos con mejor calidad, las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. Hay varios pasos para tener los trabajadores más convenientes del mercado. El primer paso es la selección de personal por competencias, es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros personajes de la organización su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

---

<sup>2</sup> Martha, Alles, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. (Buenos Aires, 2da ed. 2003). P 252.

Se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center. Las entrevistas procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales ejemplo de ellas son: decir un ejemplo de describir las tres mayores responsabilidades de su último trabajo. Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades, es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, y consultores como Hay Group. Es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

## **2. SIGNIFICADO DE COMPETENCIAS**

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV<sup>3</sup>. Existen variadas definiciones para ese término, entre las que se destacan: a los aspectos del conocimiento y habilidades necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado<sup>4</sup>. Otra definición propuesta por Le Boterf dice que una competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos internos (conocimientos, saber hacer, cualidades o

---

<sup>3</sup> Joan, Corominas, Breve diccionario etimológico de la lengua castellana (España, Editorial Gredos, 1998). P241.

<sup>4</sup> Leonard, Mertens, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos (Montevideo, Edit. Cinterfor/OIT 1996) P126.

aptitudes) y recursos del ambiente dentro de los que se encuentra el sistema sociocultural en que este inserta la organización, los sistemas políticos a los que esté sujeta, la cultura organizacional, las relaciones organizacionales, documentos, informaciones entre otros, que son movilizados para lograr un desempeño”<sup>5</sup>.

Rodrigo Richard, quien integra la Fundación Chile, expone “es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos, incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos”. Desde una perspectiva laboral, ante la pregunta sobre lo que son las competencias. Chile Capacita responde: “son una característica subyacente en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”<sup>6</sup>.

La AEDIPE las define como todos aquellos conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones y tareas (es decir, una ocupación), así como el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. Así mismo destaca las características de las competencias: *la independencia, las competencias deben ser individuales e independientes para poder ser aplicadas en cualquier área y en cualquier momento para distintos puestos de trabajo.* También deben ser específicas deben acomodarse específicamente a la empresa en la que se desarrolla para poder responder efectivamente al proceso productivo de la misma.<sup>7</sup>

Su característica más importante es la localización, éstas están ligadas a las personas; es decir que son los empleados que las aportan y las desarrollan en el desempeño diario de su trabajo. Para esta postura existen dos tipos de competencias, las de conocimiento que son las relacionadas con el hacer; y las define como todos aquellos conocimientos teóricos que cuenta una persona para desempeñar el trabajo, se le asigna, el cual se adquieren en el proceso de

---

<sup>5</sup> Guy, Le Boterf, Enfoque de gestión por competencias para ejecutivos de recursos humanos, (Santiago Chile, Edit. Sanguero, 1996) P. 32.

<sup>6</sup> [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public)

<sup>7</sup> [www.aedipecompetencias.com](http://www.aedipecompetencias.com)

formación de la persona. Las competencias de cualidades profesionales, integran todas aquellas características personales del profesional que incluyen cualidades, habilidades de gestión y son adquiridas básicamente por la experiencia.

El Grupo Hay (1998), en la convención de Recursos Humanos de Guatemala define las competencias como “las conductas individuales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual o corporativo”. Afirma que las competencias están vinculadas al desempeño individual. Identifican aquellas conductas que los individuos más sobresalientes en un puesto hacen con más frecuencia en un mayor número de situaciones y con mejores resultados que las personas promedio<sup>8</sup>.

Es por esto que un sistema de selección basado en competencias, puede contribuir a una alta evaluación del desempeño, se le dará un valor agregado a la empresa. Grupo Hay (1998), las ejemplifica como un “iceberg”, comenzando desde el fondo, por los motivos de las personas que los define como el factor que impulsa la conducta de alguien en cierta área; luego, un poco más arriba, están los rasgos que son los aspectos que caracterizan la conducta de una persona; luego la autoimagen, que es la visión de la persona sobre sí misma.

## **2.1 FORMAS DE COMPETENCIA**

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas una de ellas era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public)

<sup>9</sup> Isel Valle León. Competencias Laborales. Orígenes de término (México, Edit, Fuller, 1992). P32.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.<sup>10</sup>.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia. Estos resultados llevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

---

<sup>10</sup>sel Valle León. Competencias Laborales. Orígenes de término (México, Edit, Fuller, 1992). P33-35

Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

### **3. BENEFICIOS DE TRABAJAR POR COMPETENCIAS**

Muchas empresas han adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Sin embargo el modelo ha permitido a las empresas capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización. Estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que la implementación de la tecnología de punta. En la era actual, la tecnología y

la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa.

La dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.<sup>11</sup>

Seleccionar por competencias es un método que evalúa las capacidades reales de los candidatos, destrezas y conocimientos de estos. El desarrollo de estos procesos inicia con la identificación de los requerimientos del cargo, determinándolos en términos de comportamientos medibles y observables. Reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral. Se caracteriza porque se basa en

---

<sup>11</sup> sel Valle León. Competencias Laborales. Orígenes de término (México, Edit. Fuller, 1992). P33-36

observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato. Las preguntas buscan es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada. Realizar la selección por competencias requiere de un análisis del cargo que consiste en inventariar aspectos intrínsecos que serían los contenidos del cargo y extrínsecos que serían los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Lo esencial es tener información sobre las características que se deben poseer para el cargo. En la selección se busca que los candidatos tengan ciertas características.

#### **4. METODOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS**

La metodología empleada en la selección del personal, ha experimentado un notable cambio , si antes, la entrevista de selección se limitaba a ser una mera comprobación de los datos del Currículum Vitae, ahora se efectúa un exhaustivo análisis sobre todo lo que podemos aportar al puesto/empresa. Siguiendo esta premisa, en determinados casos se valora más lo que una persona ha realizado hasta la fecha, lo que es "*capaz de hacer*", a continuación se presentan algunas de las tantas metodologías que en la actualidad son utilizadas para seleccionar efectivamente a nuevos postulantes:

##### **4.1 Método del Assesment Center.**

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos. La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en



particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo <sup>12</sup>

El assessment Center o centro de evaluación, es una metodología de selección que puede durar de uno a dos días y cada vez es más empleado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones simulan lo que podría ser trabajar en esa empresa. Una vez que la empresa ha definido las competencias clave del puesto a descubrir, varios evaluadores de la empresa irán proponiendo al candidato un conjunto de actividades, que les serán evaluadas en cada una de ellas. A lo largo de la jornada los evaluadores miden la motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación oral y escrita, de liderazgo, de trabajo en equipo, de persuasión, de negociación, de análisis e interpretación de datos del candidato. Las actividades, se pueden proporcionar son muy variadas y pueden incluir:

- 1. HACER UNA PRESENTACIÓN** se pide al candidato hacer una presentación ante los otros candidatos y los evaluadores. El tema puede ser delibere elección o se puede asignar un tema específico.
- 2. REDACTAR UN INFORME** se entrega diverso material escrito relativo a una situación escrito relativo a una situación de la empresa, se le pide al candidato leer esa información, analizarla y redactar un informe con su recomendación en un tiempo limitado. Se mide con ello la capacidad de análisis, razonamiento, expresión escrita etc.
- 3. EJERCICIO DE BANDEJA** se basa en el supuesto que el candidato ha sido contratado y se le dará una bandeja llena de documentos, cartas de clientes, faxes, peticiones de informes por parte de empleados de la

---

<sup>12</sup>Jaime A., Grados espinosa, Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (México, Edit. El manual moderno, 2001) P 233-234

empresa, llamadas recibidas mientras no estaba, e-mails etc. Se le entrega el organigrama de la empresa y se espera que saque ese trabajo adelante: responder la correspondencia, enviar faxes o e-mails, preparar los informes etc. En estos ejercicios se pone de manifiesto la capacidad de manejar situaciones complejas en tiempo limitado, de planificación y gestión del tiempo, de comunicación oral y escrita<sup>13</sup>.

- 4. COMIDA O CENA CON DIRECTIVOS** se invita a los candidatos a una cena para relacionarse con directivos de la empresa, el objetivo es ver en una situación social, en acción el comportamiento de cada uno de los candidatos. Es muy útil para evaluar su nivel de extroversión, su capacidad de interactuar en ambientes sociales, donde muchas veces se hacen los grandes negocios.
  
- 5. DINÁMICA DE GRUPO (ROLE PLAYING)** esta técnica permite que la empresa evalúe la capacidad de trabajar en equipo, de liderazgo, de comunicación verbal. Se forman 4 o 6 candidatos y les da un tema, el grupo tiene que llegar a un acuerdo final en un tiempo limitado. Cada candidato puede tener un papel asignado para el trabajo del grupo o no, en la misma sala habrá dos o tres personas de la empresa que tomaran nota, analizaran el comportamiento de cada miembro del grupo y pedirán que les presenten una solución consensuada. Estas personas estarán más interesadas, normalmente, en como interactúa el grupo que en la bondad de la solución planteada
  
- 6. PRUEBAS ESCRITAS** se pueden emplear diversos tipos de pruebas escritas en sus procesos de selección para determinar los candidatos ideales. En muchos casos estas pruebas son previas a las entrevistas

---

<sup>13</sup>Jaime A., Grados espinosa, Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (México, Edit. El manual moderno, 2001) P 234-235

- 7. TEST PSICOMETRICOS:** Hay diferentes tipos de test que sirven para medir diversos aspectos de la personalidad y otros que buscan medir los conocimientos técnicos a través de ejercicios o problemas prácticos. **Pruebas técnicas:** Son similares a las pruebas de las Universidad o colegio, puede tratarse de un ejercicio de contabilidad, una liquidación del ISR, un cálculo de resistencias, evaluar un test, etc. <sup>14</sup>
- 8. ESTUDIO DE CASOS:** en estos ejercicios se le da un caso particular con la finalidad que el o los candidatos encuentren los elementos claves del mismo y hagan un breve reporte con una solución al mismo. Muchas veces la solución como tal no es importante (aunque nunca deja de medirse) lo importante a medir es la habilidad de analizar la información, el pensamiento analítico y lógico, el juicio sobre los hechos y la expresión escrita de sus recomendaciones.

### **El Test de Monster**

Antes de adentrarse en los detalles del test, es importante hacer referencia a algunos datos sobre su origen. La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una web de empleos, cuyo propósito es “poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados”, es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países <sup>15</sup>

En función del referido propósito, se construye el test de Monster “on line”, con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

---

<sup>14</sup> Jaime A., Grados espinosa, Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (México, Edit. El manual moderno, 2001) P 236-238

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral.

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. Determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. Determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eyseck (1973)(EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Catell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores indicadores del rendimiento en el contexto laboral. Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes:

*-Competencias de liderazgo:* dirigidas específicamente a directivos, son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales, no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo.

*Indicadores definidos:* dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma decisiones.

-*Competencias de desarrollo de Negocios*: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.

-*Competencias de relaciones interpersonales*: incluye persuasión, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.

-*Competencias de comunicación*: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.

-*Competencias de estilos de trabajo*: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.

-*Competencias de personalidad*: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a cómo medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster; se subdividió en dos partes:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.

2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, resulta muy importante, el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, no sustituye a la entrevista personal.

## **5. Resultados individuales y empresariales con el uso de la selección por competencias laborales**

Las organizaciones competitivas requieren de trabajadores competentes, capaces. La capacidad de respuesta alta, la aceptación, manejo y producción de los cambios, no significa sólo un cambio de comportamiento del individuo. La alteración de sus prácticas habituales y la asimilación y modificación de los nuevos hábitos y procedimientos para adaptarse, requiere de la interiorización y aceptación por parte del individuo de las nuevas situaciones, requiere de aprendizaje continuo. Estos son imperativos tecnológicos y organizativos que imponen nuevas demandas al trabajador. Estas demandas no se cubren simplemente con habilidades manuales, ni siquiera con conocimientos.

Las competencias se asocian con la calificación, entendida esta como una capacidad adquirida, la define como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. Uno de los enfoques que se da hoy a la Gestión de los Recursos Humanos, pone énfasis en la evaluación de las competencias laborales, define en términos de conducta todas y cada una de las competencias claves organizacionales, con la concepción de que todos deben desplegar las mismas conductas<sup>16</sup>.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; cada uno de los componentes de ella debe 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; es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un

---

<sup>16</sup>Álvaro, Ansorena Cao, 15 pasos para la selección de personal con éxito. (Barcelona, Paidós,1996) P 196-197

factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora está basada en que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y lanzarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión que tiene cada colaborador en ella. Para dar inicio y enfrentar este reto es la gestión por competencias la respuesta correcta; herramienta que profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las habilidades de cada uno de los individuos involucrados en el qué hacer de las organizaciones, esta gestión pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la empresa; es ahora cuando las organizaciones comienzan a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada colaborador.

Este reto no será posible de alcanzar, si las acciones de recursos humanos están adecuadas a desarrollar procesos tradicionales de selección de personal y continuar obteniendo resultados poco confiables en comparación del uso de la selección de personal en base a competencias. Es necesario evaluar basados en criterios que sirvan para predecir las perspectivas de éxito a largo plazo de los candidatos, empleando entrevistas estructuradas y estandarizadas generando confiabilidad y buen criterio de selección de talento humano.



## **HIPOTESIS**

El modelo de selección de personal basado en competencias genera confianza en el departamento de recursos humanos de una empresa estatal.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

**Confianza en el departamento de RRHH:** La gestión más importante que posee Recursos Humanos es proveer personal competente a la organización que le permita alcanzar sus objetivos, esto lo hace a través de procesos, lineamientos, técnicas y herramientas que permitan generar decisiones asertivas, confiables y que favorezcan la elección del personal idóneo para cada puesto de trabajo. Esta labor cobra importancia cuando el éxito de la organización está reflejado por el buen desempeño de sus trabajadores, manteniendo seguridad y credibilidad en la labor que realiza recursos humanos.

#### **Indicadores**

Capacidad

Herramientas confiables

Procedimientos

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

**Modelo de selección de personal basada en competencias:** Este modelo procura encontrar hallazgos de comportamientos basados en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

#### **Indicadores**

Experiencia

Conocimiento

Ejecución

## **CAPITULO II**

### **TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **5. POBLACION**

El presente estudio fue realizado en una institución estatal que se encarga de la recolección y proceso de estadísticas a nivel nacional a través del proceso de encuesta y censos, tiene un promedio de 300 empleados que son permanentes y que están repartidos en las distintas oficinas que se encuentran en los departamentos de Guatemala. Esta cantidad se incrementa hasta un máximo de 11,000 colaboradores los cuales son contratados temporalmente para la realización de diferentes proyectos nacionales como lo son los censos, de la última cantidad mencionada corresponden a ser un 44% hombres y un 56% mujeres de los distintos regiones y municipios departamentales, todos mayores de edad.

#### **TECNICAS DE MUESTREO**

La entrevista se realizó a una muestra de colaboradores de las distintas áreas de trabajo que son permanentes en sus puestos de trabajo y realizan actividades administrativas, sin distinción de sexo, edad u ocupación dentro de los niveles de supervisión, coordinación y administrativo, se eligieron al azar un grupo de 40 personas. En su mayoría se encuentran entre los 18 y 46 años de edad, de ambos sexos, remunerados por contrato 011 y con horarios de 8:00 a 16:30 horas. Todos cumplen funciones relativas y aparentes al cargo en algunos casos sus conocimientos no fueron tomados en consideración para ocupar el puesto. No todos son originarios de la ciudad capital y en su mayoría cumplen responsabilidades de hogar o de estudios. Algunos son padres de familia y por otra parte hay madres solteras con uno o más hijos. Las actividades que fueron propuestas con esta población se estuvieron trabajando en horarios establecidos por la entidad de 7:00 a 12:00, se trabajó en grupos de seis a diez personas, hubo necesidad de trabajar dos sábados en horario de 7:00 a 10:00 am. El encargado de Comercialización brindó un listado de todo el personal para elegir la muestra y

contactar a las personas encargadas de realizar el proceso de selección de personal. El personal de recursos humanos fue participe únicamente en el proceso de análisis de los resultados obtenidos, establecimiento de nuevas directrices y técnicas de trabajo y prácticas de implementación de nueva metodología de selección en base a competencias. Se establecieron sesiones de trabajo para el desarrollo y diseño de nuevos instrumentos.

## **6. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **a) La entrevista dirigida**

Para realizar la entrevista se solicitó una cita, donde se explicaron los motivos de la investigación y la población a la que iba dirigida. Luego se concertó la fecha de entrevistas, se realizó de manera individual, tuvo una duración aproximada de 20 minutos su objetivo principal fue recabar información general de los participantes tales como: la experiencia laboral que tienen en sus puestos de trabajo, el nivel de escolaridad, grado académico, entre otras. Las entrevistas fueron realizadas de lunes a viernes en el horario laboral, se contó con una oficina aislada del ruido que permitió privacidad y tranquilidad de la población con la que se trabajará. Los participantes se mostraron con apertura de información y con deseos de participar en el proceso. Esta técnica fue de gran utilidad ya que permitió un primer contacto con todos los participantes.

### **b) El cuestionario.**

Se utilizó para recolectar información y generar un diagnóstico preliminar del proceso de selección de personal al que fueron sometidos la población muestra al ser contratada, tomando en cuenta aspectos básicos que deben ser considerados al seleccionar al personal de cualquier institución, el personal de recursos humanos tomó la decisión de no ser participes de este proceso permitiendo obtener resultados más confiables que reflejaran la percepción de los participantes acerca del proceso que se había realizado hasta la fecha en la entidad.

**c) La observación directa:**

Esta técnica fue utilizada para evidenciar la autenticidad de la información que fue recabada con los instrumentos elaborados para la obtención de resultados, permitiendo tener un criterio confiable de los alcances logrados que a continuación se presentaran. Se pudieron observar comportamientos y actitudes que permitieron apertura de información por parte de los participantes, en el momento inicial de presentación se tomo en consideración que existía resistencia por parte del grupo, esta situación quedo descartada al ser entrevistados de manera individual y tener un contacto inicial.

**INSTRUMENTO ESPECÍFICO**

Para la implementación de selección en base a competencias se diseñaron tres instrumentos guías en conjunto con el personal encargado de seleccionar personal:

1. Entrevista por competencias: Contiene preguntas destinadas a recabar información básica, técnicas básicas para romper el hielo con el postulante, desarrollo de la entrevista que hace énfasis en tres aspectos:
  - a) Datos generales
  - b) Experiencia laboral
  - c) Formación académica
  - d) Idiomas
  - e) Manejo de Paquetes de computo
  - f) Competencias claves (estas son definidas a de acuerdo al puesto de trabajo)
  - g) Competencia a ser evidenciada (Preguntas ejemplo)

Este instrumento tiene por objetivo servir de guía para la estructura de las entrevistas requeridas en base a competencias que son necesarias en cada puesto de trabajo. Es modificable por evaluar diferentes habilidades según la necesidad del caso. (Ver anexos)

## **2. INSTRUMENTO DE PREGUNTAS ADICIONALES**

Debe ser utilizado en conjunto al primer instrumento, a diferencia este verifica los siguientes aspectos:

- a) Experiencia Laboral
- b) Formación académica
- c) Idioma Ingles (según sea el caso)

El objetivo principal de su uso es contar con las preguntas necesarias que faciliten rebabar la mayor información posible y que permita verificar las áreas antes mencionadas.

## **3. PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA MANDOS MEDIOS**

Su objetivo principal es evaluar las competencias que son necesarias para mandos medios según las necesidades administrativas que fueron solicitadas, contiene preguntas que evidencian las siguientes competencias: Orientación a resultados, efectividad en el trabajo, compromiso, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, está acompañado de los criterios con los que se debe evaluar cada competencia mencionada y el cuadro de ponderación para cada una.

Los instrumentos diseñados forman la estructura para que el personal dedicado a realizar este proceso alimente las herramientas y sean aplicadas al personal de nuevo ingreso.

### **CAPITULO III**

#### **PRESENTACIÓN DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

El modelo de selección basada en competencias genera mayor certeza sobre el desarrollo efectivo del recurso humano en una organización estatal. La presente investigación comprobó que el modelo tradicional de selección de personal es menos efectivo, la población muestra reflejó en los resultados la experiencia en su momento de ingreso, el personal encargado de ejecutar este proceso no tomó aspectos que pudieron favorecer la estabilidad laboral de los colaboradores y la economía de la institución.

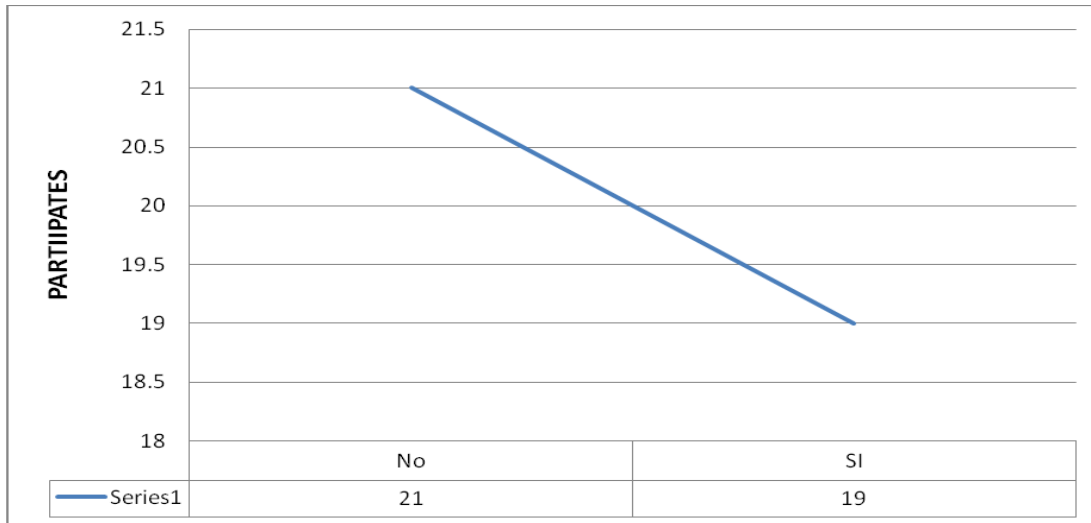
Es la selección de personal el proceso más importante que tienen las organizaciones para determinar y predecir el éxito o el fracaso de cada colaborador en su área de acción, la selección de personal en base a competencias es confiable y genera seguridad en la contratación del personal.

A continuación se presentara el análisis e interpretación de la información recabada con los instrumentos utilizados. La participación continua de la investigadora fue fundamental para evidenciar por medio de la observación aspectos que eran interrogantes al inicio, se considera haber tenido resultados honestos por parte de la población muestra, en varias situaciones salió a luz que la falta de involucramiento por parte del personal de Recursos humanos en este proceso les permitía ser mas abiertos en la información, otro aspecto que favoreció fue que la investigadora no pretendía juzgar, evaluar o castigar a los participantes situación que facilito ser personal externo y brindo tranquilidad a los participantes. En todo momento se hizo mención que la información era confidencial. Las encuestas no fueron presentadas a la institución, únicamente los resultados y los planes de acción.

A continuación se presentan los resultados tomando en cuenta los porcentajes que corresponden a cada cantidad y el análisis correspondiente a cada caso.

## GRAFICA No. I

**La organización cuenta con una estructura de gestión de recursos humanos que permita elegir al personal idóneo para cada puesto de trabajo.**



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

### Interpretación:

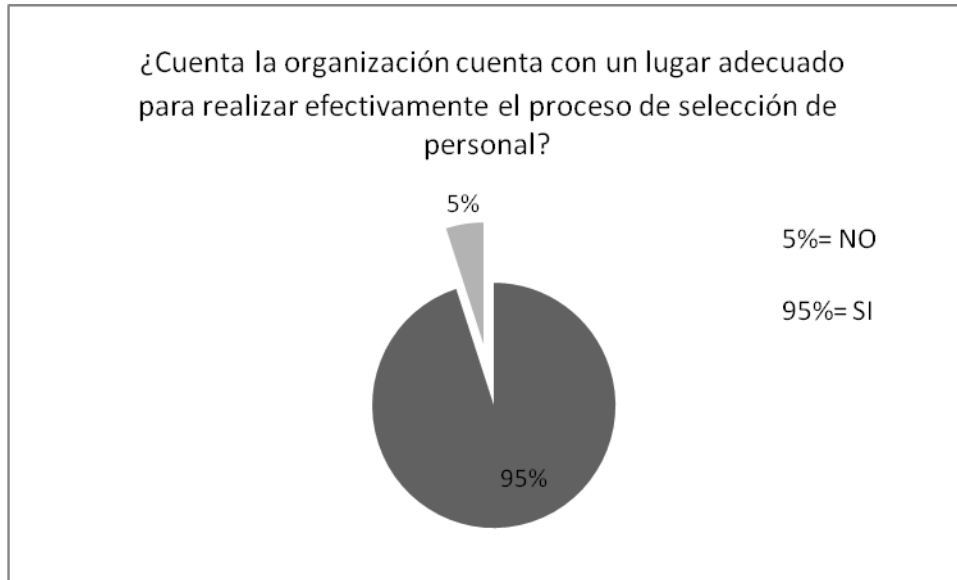
El 52.5% equivalente a 21 participantes de la población objeto de estudio que respondió la encuesta, opina que en la organización cuentan con una estructura de gestión de recursos humanos que elige idóneamente al personal para cada puesto de trabajo mientras que el 47.5% opina lo contrario, esta cantidad constituye a 19 colaboradores.

### Análisis:

Se evidencia que un alto porcentaje de la población encuestada no demuestra confianza con la labor que realiza recursos humanos en cuanto a la gestión de seleccionar al personal de manera adecuada. La credibilidad de esta gestión es lograda cuando los resultados de desempeño por parte de los colaboradores son alcanzados individualmente y organizacionalmente. La percepción que tienen los colaboradores de la labor que realiza selección de personal es de poca confiabilidad, uno de los motivos consiste en utilizar metodologías tradicionales, que no garantizan experiencia, conocimientos, aptitudes y talento.

## GRAFICA No. II

### La organización cuenta con un lugar adecuado para realizar efectivamente el proceso de selección de personal.



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

#### Interpretación:

El 95% que equivalen a 38 colaboradores afirman que si existe espacio suficiente, esto no será una debilidad para continuar trabajando con nuevas herramientas para seleccionar al futuro personal de la organización, mientras que el 5% equivalente a 2 personas indicaron lo contrario.

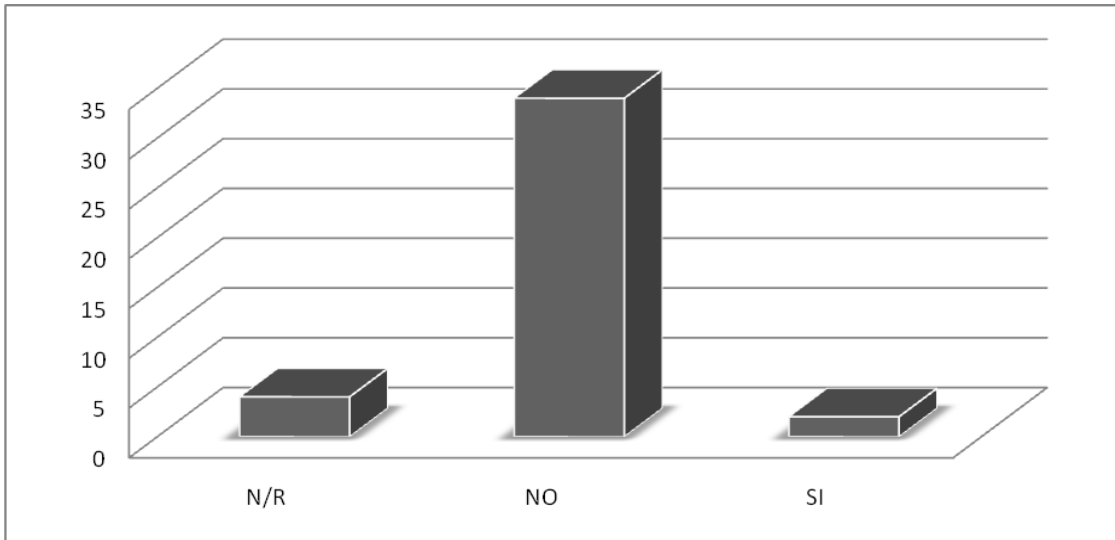
#### Análisis:

Para realizar el proceso de selección de persona en base a competencias es importante contar con espacio suficiente, libre de ruido y cualquier perturbación e interrupción que pudiera darse, como se ha mencionando, al trabajar con esta nueva metodología en algunos de los casos se necesitara espacio para llevar a cabo assesment center, dinámicas de grupo, presentaciones, pruebas escritas, test psicométricos etc. La mayoría de los participantes confirman tener espacio para realizar entrevistas, aspecto que le es favorable a la organización.



### GRAFICA No. III

**Cuando fué entrevistado, usted observó que la persona encargada contaba con algún formato o guía estructurada.**



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

#### **Interpretación:**

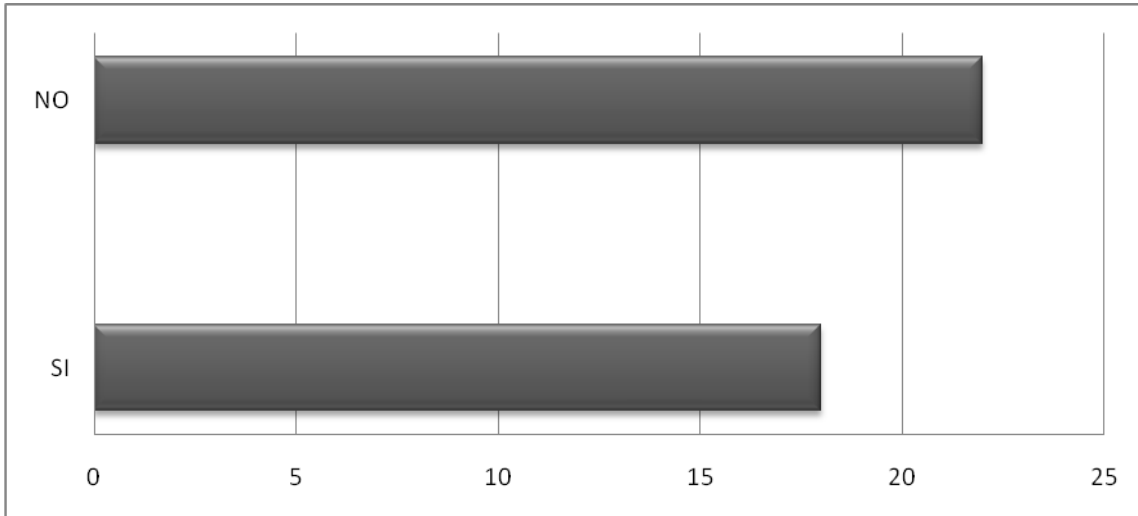
34 personas que pertenece a ser el 85% de la población encuestada no recuerdan haber observado una guía estructurada de la entrevista que experimentaron al ingresar a la organización, el 10% que corresponden a ser 4 participantes indicaron haber observado un formato por quien realizo ese proceso y el 5% equivalente a 2 personas no respondieron a la interrogante.

#### **Análisis:**

Es importante contar con formatos que ayuden al entrevistador guiar eficazmente cada entrevista, permite disminuir el riesgo de perder u olvidar información que pueda ser relevante. En la grafica antes presentada se evidencia claramente que no existían entrevistas estructuradas, en la mayoría de los casos no fue observado su uso, resultado de utilizar una metodología tradicional. La selección por competencias en cambio, permite estructurar cuestionamientos orientados a evaluar y garantizar la experiencia del puesto vacante. (ver en anexos propuesta de entrevistas basadas en competencias)

## GRAFICA No. IV

**Considera que Recursos Humanos pudo evidenciar Su experiencia para el puesto que ahora ocupa.**



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

### **Interpretación:**

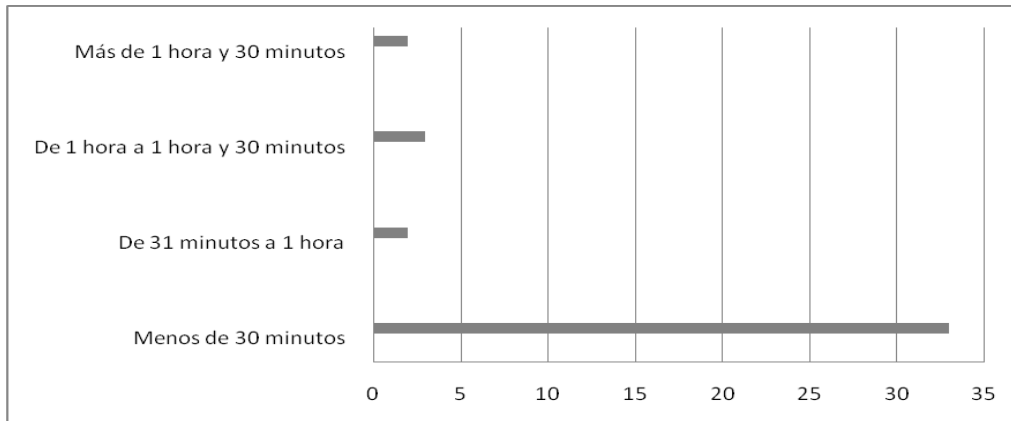
El 55% que resultan ser 22 encuestados y corresponden a ser la mayoría percibieron que su experiencia no fue evidenciada durante la entrevista y el 45% opinan que su experiencia si fue demostrada durante el proceso de selección esta cantidad que pertenece a ser la respuesta de 18 participantes

### **Análisis**

Es en la entrevista el momento ideal para corroborar información que sea oportuna para confirmar y evidenciar la experiencia que es necesaria para cada puesto de trabajo, permitiendo tomar decisiones objetivas que justifiquen la contratación del postulante, la capacidad del entrevistador para mediar este proceso es reflejado a los participantes al ser conocedores del puesto que evalúan, en la grafica antes expuesta se refleja que las personas encargadas de realizar este trabajo al utilizar entrevistas tradicionales obtenían resultados que no demostraban el conocimiento para la ejecución de los puestos de trabajo, caso contrario de la entrevista basada por competencias.

## GRAFICA No. V

### Cuanto tiempo duro la entrevista cuando usted solicito empleo.



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

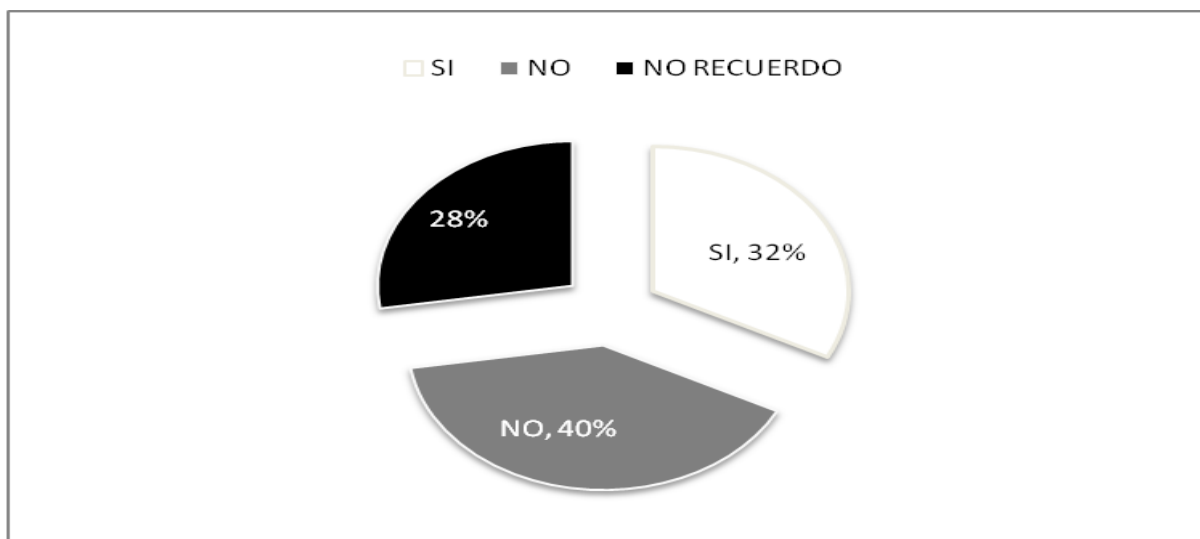
#### Interpretación:

El personal encargado de entrevistar a los postulantes invertían menos de 30 minutos en realizar dicha entrevista, esto es evidenciado por el 82.5% de la población encuestada que corresponden a ser 33 personas. Un 5% equivalente a 2 personas, respondió haber tenido una entrevista de una hora tiempo máximo, el 7.5% equivalente a 3 personas recuerdan haber vivido ese proceso en un tiempo de una hora a una hora treinta minutos y un 5% conformado por 2 participes aseguran que la experiencia fue más de una hora treinta minutos.

**Análisis:** El tiempo que es dedicado al proceso de entrevista juega un papel crucial para la selección de personal, se toma en cuenta la calidad de administración de tiempo con la que se ejecuta, permite tomar decisiones apropiadas y porque muestra un panorama claro de la experiencia que poseen los postulantes cuando se trabaja en base a competencias. Una entrevista honestamente realizada exige minuciosidad de análisis que no es posible realizarla en poco tiempo, a menos que el objetivo sea confirmar información general del participante, tal como se muestra en la grafica anterior, en la mayoría de los casos las entrevistas fueron realizadas rápidamente, este puede ser el

origen de calificar a personal que no ostentara las competencias requeridas por la organización.

**GRAFICA No. VI**  
**Le indicaron las actividades que eran requeridas**  
**por el puesto que ahora ocupa**



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

**Interpretación:**

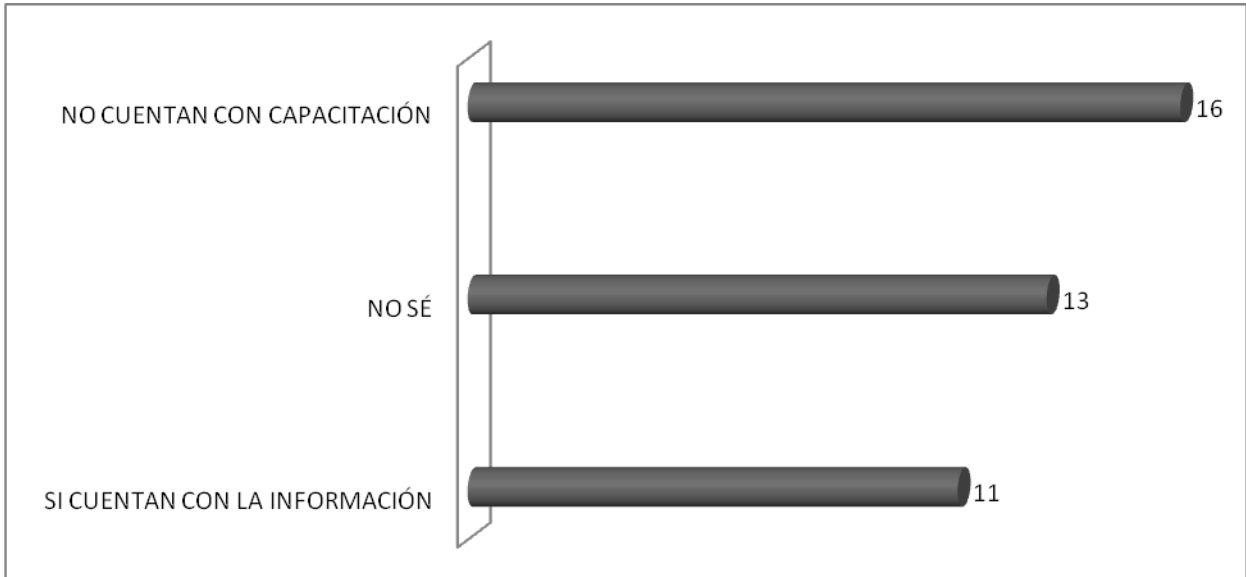
Los resultados obtenidos demuestran que 13 participantes equivalente al 32% indicaron recordar haber tenido la información que requería su puesto de trabajo previo a su ingreso, 16 representados por el 40% afirman que no les fue facilitada dicha información y 11 equivalentes al 28% no recuerdan haber tenido acceso antes de su contratación.

**Análisis:**

Dar a conocer detalladamente las actividades y responsabilidades que tienen los puestos permite a los postulante prepararse al cambio y familiarizarse con los compromisos requeridos en su desempeño, para el entrevistador darlo a conocer es una herramienta que favorece la verificación de la experiencia que debiera tener para ser evidenciado. Para el postulante puede significar la oportunidad de reconocer que tan apto es para el puesto, aspecto que es tomado en la selección de personal en base a competencias.

## GRAFICA No. VII

**Considera que Recursos Humanos cuenta con la preparación para seleccionar adecuadamente al personal.**



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

### **Interpretación:**

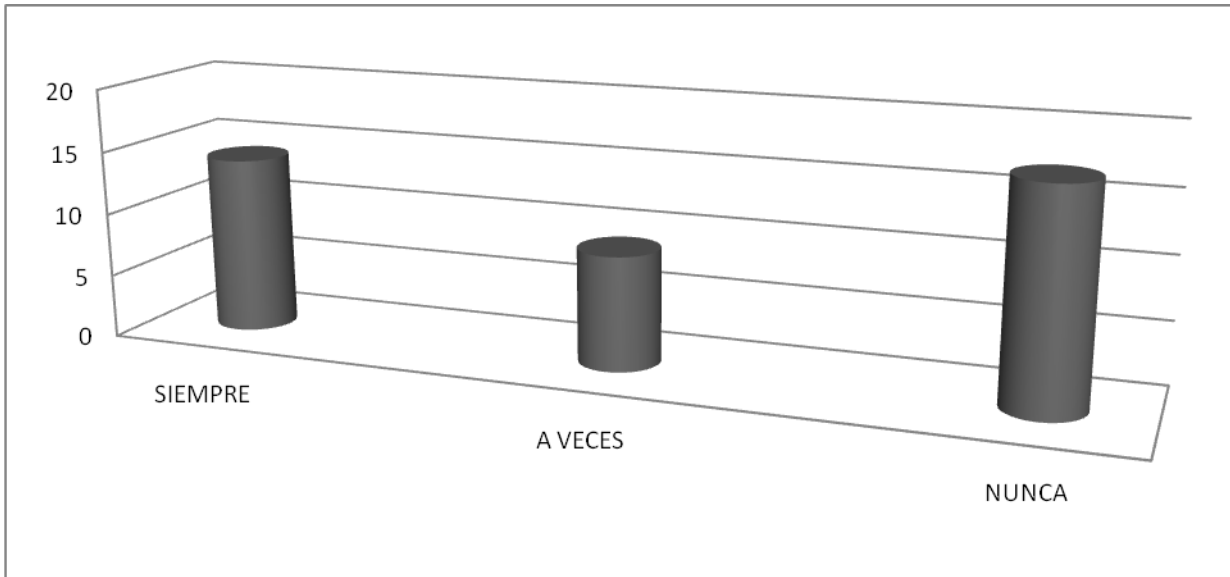
Ante esta interrogante el 40% muestra representativa del 40% del personal encuestado opina que el personal de RRHH no cuenta la preparación adecuada para seleccionar a los nuevos colaboradores, el 32.5% equivalente a 13 no creen saber, es probable que no quisieran responder y denotan inseguridad, el 27% resultado de 11 opiniones que creen que si cuentan con la capacitación y preparación necesaria para seleccionar al personal.

### **Análisis:**

Recursos Humanos forma parte importante de la administración que conlleva la institución, la percepción positiva de su labor en los colaboradores es valiosa, debiera basarse en la confianza, este aspecto al ser evaluado el mayor porcentaje de participantes no demuestra tener confianza en esa gestión, uno de los motivos a ser considerado es que utilizaban técnicas distintas a la selección por competencias, generando poca confiabilidad en dicho proceso.

## GRAFICA No. VIII

### La existencia de una plaza vacante es informada al personal.



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

#### Interpretación:

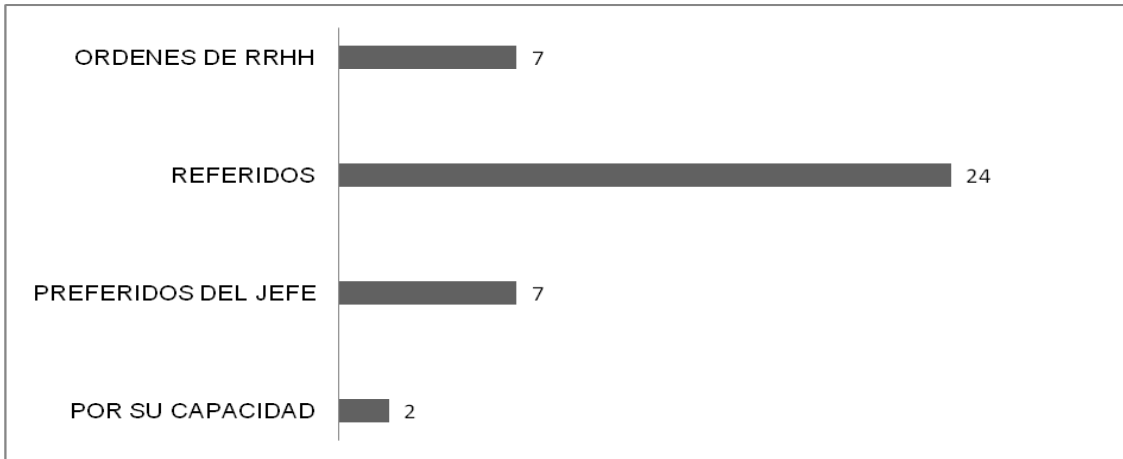
El 35% que corresponden a 14 personas respondieron que cuando hay plazas vacantes la información es brindada a todo el personal, el 22.5% pertenecen a 9 participantes opinaron que a veces les es brindada dicha información mientras que en su mayoría opinan que nunca se les otorgada el acceso a dicho proceso correspondiente al 42.5% de la población encuestada.

#### Análisis:

Es importante favorecer el acceso de información a los empleados que les posibiliten el crecimiento y desarrollo profesional para desempeñar puestos con mayor responsabilidad. La selección en base a competencias toma en cuenta el buen desempeño del personal interno para promoverlo y desarrollar las habilidades necesarias para la exigencia de los puestos, esto es parte del plan de carreras. La grafica anterior muestra que al utilizar metodologías tradicionales de selección de personal, en la mayoría de los casos no se toma en cuenta al personal interno para ser promovido.

## GRAFICA No. IX

### Motivos para promover al personal



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

#### Interpretación:

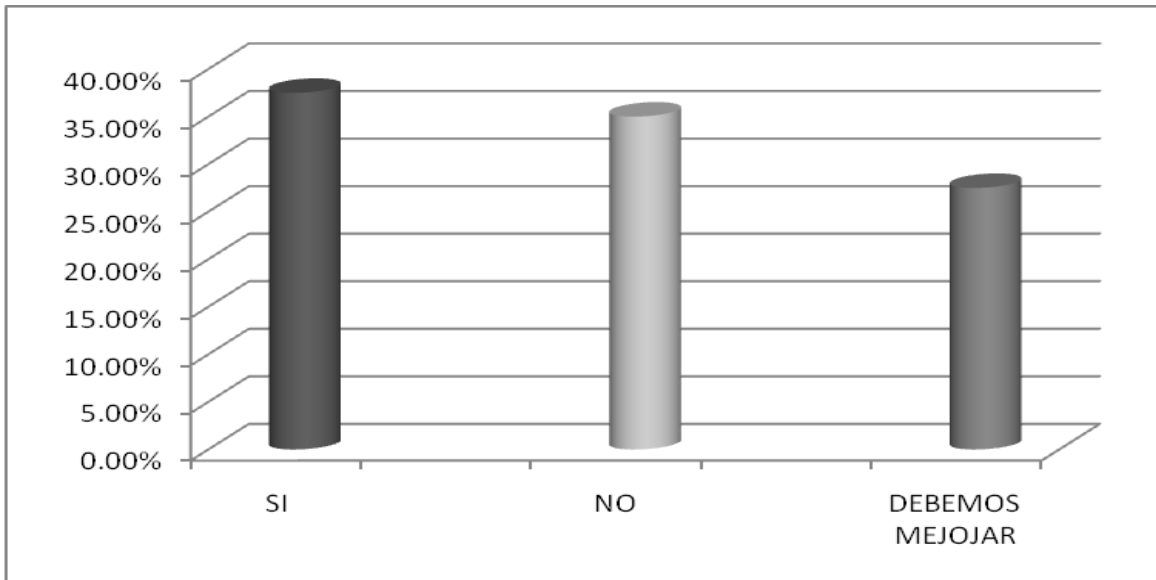
Entre los principales motivos para promover el personal se evidencio que el 17.5% de la muestra que corresponden a 7 partícipes perciben que es resultado de decisión de RRHH, el 60% equivalente a 24 participantes consideran que este caso es notorio con personas que son referidas por otras de la organización, otro 17.5% exponen que es por preferencia del jefe mientras que el 5% correspondiente a 2 personas opinaron que es en base a la capacidad de los participantes.

#### Análisis:

Para ser promovido es importante dar a conocer las bases que sustentan las plazas vacantes, las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias necesarias para las exigencias de cada puesto. Esta es característica de gestionar al personal en base a sus competencias, caso contrario es reflejado cuando se utilizan otros criterios que no favorecerán el desarrollo de la institución, evidenciando al resto de la población con expectativas poco sanas de la gestión utilizada.

## GRAFICA No. X

### La organización cuenta con personal competente.



**Fuente:** Datos obtenidos de instrumento de recolección de datos. Agosto 2008.

#### Interpretación:

Es evidente que al visualizar la grafica antes expuesta se puede observar que 15 participantes que representan el 37% revelan que la organización cuenta con el personal competente para realizar efectivamente su trabajo, 14 personas representantes del 35% de la población declararon que no se cuenta con personal competente mientras, 11 consideran que se debe mejorar en ese aspecto, esta opinión corresponde al 28% de la población total encuestada.

#### Análisis:

La organización está representada por todos los colaboradores que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales, es fundamental que exista confianza y seguridad que cuentan con el mejor equipo que los hace competentes ante cualquier circunstancia. Con relación a estos resultados no se obtuvo más información que la presentada. Sin embargo se puede observar que gran parte de la población encuentra dudosa responder que el personal en fue elegido competentemente.



## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

*En base a los resultados se confirma la hipótesis que sustenta la presente investigación:*” El modelo de selección de personal basado en competencias genera confianza en el departamento de recursos humanos de una empresa estatal”

1. Se determinó que en el medio no es muy conocido el método de selección en base a competencias.
2. Las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.
3. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por tal razón, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las habilidades personales que requiere su personal.
4. La medición de las competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí.
5. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Pero otras, debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan

manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles.

6. Para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias.

## **RECOMENDACIONES**

De los resultados obtenidos en el estudio bibliográfico y en el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar el proceso de selección basado en competencias, tomando en cuenta el nivel y las necesidades organizacionales. Esto permite evaluar equitativamente cada puesto de trabajo, tomando en cuenta los requerimientos del puesto.

2. Utilizar un sistema de medición de competencias para evaluar promociones internas. Es importante dar a conocer las plazas vacantes para crear promociones y desarrollo en los colaboradores.

3. Utilizar un sistema de detección de competencias para descubrir necesidades de capacitación y al mismo tiempo desarrollar al personal para el plan de carrera. Conocer las competencias del puesto permite identificar las debilidades que deben ser fortalecidas.

4. Estructurar un sistema dentro del proceso de selección que pueda medir competencias técnicas o conocimientos específicos necesarios para la posición que participa en el proceso. Diseñar evaluaciones técnicas que permitan evidenciar las habilidades requeridas en los casos que sean necesarios.
  
5. Identificar otras variables que puedan influir en el desempeño de las personas aparte de las competencias y habilidades o conocimientos, es necesario el constante involucramiento del personal encargado del desarrollo de competencias que permita asegurar la buena labor de los colaboradores.
  
6. Continuar estudios del sistema basado en competencias para adaptarlo y estandarizarlo en Guatemala como una nueva herramienta en procesos de Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

01. Alles, Martha. (2004). **Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias**. Editorial Granica. Argentina. P. 277
02. Ansorena Cao, Alvaro. (1996) **15 casos para la Selección de Personal con Éxito**, Barcelona, Paidós Empresa. P 270
03. Araneda, D.; Calderón, C. (2000). **Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos**. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile. P124
04. Bloom, B.S., et al. (1956) **Taxonomy of Educational Objectives**, Cognitive Domain. N-Y. Longmans, Green. P 112
05. Bolder, George; Snell, Scout y Sherman, Arthur. **Administración de recursos humanos**. 12va ed. México: Thomson Learning, 2002. P 708.
06. Cohen, Ernesto; Martínez, Rodrigo. (1998) **Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales**. Editorial CEPAL. P 148
07. Corominas, Joan. (1998). **Breve diccionario etimológico de la lengua castellana**, Editorial Gredos. España. P 377.
08. De Ansorena Cao, Álvaro. **15 pasos para la selección de personal con éxito**. Barcelona: Paidós, 1996. P 270.
09. Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). **Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección**. Caracas, Psico Consult. P 156

10. Gallego Franco, Mery. **Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales.** En: Revista Universidad Eafit. No 119. (Julio a Septiembre, 2000.); P 271
11. García Noya, María; Hierro Diez, Enrique y Jiménez Bozal, José Javier. **Selección de personal, Sistema integrado.** Madrid: ESIC, 1997. p 272. (Colección empresa) P 213
12. El diccionario **Gestión por competencias.**, Buenos Aires: Granica, 2003. P 278.
13. Goleman, David. (1996) **La Inteligencia Emocional.** Vergara, Buenos Aires, Argentina. P 420
14. Grados Espinosa, Jaime A. **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.** 2ª ed. México: Editorial El Manual Moderno, 2001, P 380
15. Guízar, Rafael. (2003). **Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.** Editorial Mc Graw- Hill. México P 430
16. Jaramillo Velásquez, María Patricia. **Selección por competencias En: Seminario Psicología Organizacional.** (1º: 2000: Medellín) Memorias del Módulo 1 del Seminario Psicología Organizacional Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Psicología. P112
17. **Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.** Disponible en internet: <http://www.ilo.org>
18. Lawshe, C.H., Balma, Michael J. (1966). **Principles of Personnel Testing.** New York, McGraw-Hill. P 427

19. Le Boterf, Guy. (1996). Enfoque de gestión por competencias. **Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos**, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile. P 152

20. Levy-Leboyer, Claude (1996) **Gestión de Competencias**. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 P 161

21. Lonodo Betancur, Clara Patricia; Orrego Henao, Luz Amparo y García Osorno, Mariluz. **Sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias: Un camino al empoderamiento**. Medellín, 2001. Trabajo de grado (Psicóloga) Universidad San Buenaventura. Facultad de Psicología. P 206

22. McClelland, D.C. (1973) **Testing for Competencies rather than intelligence**, American Psychologist, P 28

23. Mertens, Leonard (1996). **Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos**, Montevideo, Cinterfor/OIT. P 119

24. Mosteller, F. y Tukey, J.W. (1968) **Data analysis including statistics**, The Handbook of Social Psychology, Vol. II, Reading, Mass: Addison-Wesley. P 144

25. Richard, Diego (2006). **Programa de educación y capacitación permanente "Chile cali.ca"** www.ilo.org/public • Conferencia dictada "Implementando el Modelo Laborales en Chile". Seminario "del e-learning a la gestión del conocimiento". Chile. P 216

26. Psico Consult (1996) **Manual Descriptivo y de Aplicación del Inventario Multidimensional IMD**. Feliú Salazar, P., Taricani Lozada J., Rodríguez Trujillo, N. P 42

27. Psico Consult (1996a). **Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01)** Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N. P 42

28. Psico Consult (1996b). **Manual de Prospección en Ventas FORD.** Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Caracas P 42
29. **Rasgos, indicadores y temas para la entrevista de selección.** Bogotá: SENA. Marzo, 1992 P 67
30. Rodríguez, Darío. (2001). **Gestión Organizacional.** Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. P 80
31. Rodríguez T. Nelson, Feliú S., Pedro. **Curso Básico de Psicometría.** P 111
32. Sampieri Roberto, Collado Carlos & Lucio Pilar, (1998), **Metodología de la investigación.** Editorial Mc. Graw- Hill. México. P 825
33. SENA. (1992). Servicio Nacional de Aprendizaje. **Guía de entrevista de selección.** Bogotá: P 140
34. Smart, Bradford D. (1983) Selection Interviewing: **a Management Psychologist's Recommended Approach.** New York, John Wiley and Sons. P 160
35. Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) **Competence at Work, New York,** John Wiley and Sons. P 152
36. Woodruff, Charles. (1993) what is meant by a Competency? **Leadership and Organization Development Journal.** P 32-33 Vol 14 (1) P 237

## **RESUMEN**

### **“Propuesta de selección de personal en base a competencias en una entidad estatal de Guatemala”**

Se desarrolló en base a la necesidad de seleccionar con mayor confiabilidad al personal de mandos medios de una entidad estatal de Guatemala que está encargada de la recolección y procesos estadísticos a nivel nacional a través del proceso de encuestas y censos, tiene un promedio de 300 empleados que son permanentes distribuidos en las distintas oficinas departamentales, esa cantidad se incrementa hasta un máximo de 11,000 contratados temporalmente para la realización de diferentes proyectos de censos . El objetivo fundamental consistió en establecer una metodología que permitiera la implementación de selección de personal en base a competencias para mandos medios de áreas administrativas, estos puestos son responsables del resultado de los objetivos que se administran nacionalmente, deben contar con las habilidades necesarias para direccionar adecuadamente al personal que tienen a cargo y sobrepasar efectivamente los objetivos organizacionales. Se trabajaron las siguientes áreas: implementación de conceptos y metodologías básicas para seleccionar al personal en base a competencias, diseño de plan de acción para continuar este tipo de gestión que asegura mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos en base a sus capacidades y resultados para un desempeño competente, se establecieron lineamientos para el diseño de instrumentos que permitan evaluar las características necesarias de cada puesto de trabajo. Los resultados obtenidos comprueban que es necesario utilizar el proceso de selección en base a competencias porque permite asegurar el éxito de cada puesto de trabajo. Ejecutar un sistema de medición de habilidades para evaluar promociones internas permitirá el desarrollo de la institución diseñando planes de capacitación para incrementar competitividad como parte de los planes de carrera. Es definitivo continuar estudios del sistema basado en competencias para adaptarlo y estandarizarlo en Guatemala como una nueva herramienta en procesos de Recursos Humanos.



# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas al proceso de selección que usted experimentó al momento de ingresar a la organización, por favor, marque con una "X" la casilla que contenga la o las opciones que considere que se adaptan a su respuesta. Este instrumento es confidencial, no escriba su nombre.

01. ¿Cree usted que la organización cuenta con una estructura de gestión de recursos humanos que le permitan elegir al personal idóneo para cada puesto de trabajo?

Si                      No

02. ¿Cuenta la organización con un lugar adecuado para realizar efectivamente el proceso de selección de personal?

Si                      No

03. ¿En el momento de ser entrevistado, usted recuerda haber observado que la entrevistadora contaba con algún formato preestablecido o guía estructurada?

Si                      No

04. Durante el proceso de su contratación, ¿considera usted que pudieron evidenciar la experiencia que requería el puesto que ahora usted ocupa?

Si  
No  
Otras- Explique

5. ¿Cuánto tiempo aproximado duró la entrevista, cuando usted estaba solicitando empleo?

Menos de 30 minutos

De 31 minutos a 1 hora

De 1 hora a 1 hora y 30 minutos

Más de 1 hora y 30 minutos

06. Cuando fué entrevistado ¿le indicaron detalladamente las actividades que requerían para el puesto que usted actualmente ocupa?

Si

No recuerdo

No

07. Cree usted, que ¿Cuentan las personas responsables del área de recursos humanos con la preparación adecuada para seleccionar correctamente a los nuevos colaboradores?

Si cuentan con capacitación

No se

No cuenta con capacitación

08. ¿Cuándo hay una plaza vacante, la información es brindada a todo el personal?

Siempre

A veces

Nunca

09. ¿Por qué motivos cree usted que promueven al personal dentro de la organización?

Por su capacidad

Por ser preferidos del jefe

Por ser personas referidas

Por órdenes de RRHH

Otras-Explique\_\_\_\_\_

10. ¿Cree que la organización cuenta con personal competente para realizar efectivamente su trabajo?

Si

No

Debemos mejorar

**ENCUESTA DIRIGIDA A POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales pretenden recabar información general de su persona, por favor, responda a cada una de ellas en los espacios en blanco. Recuerde no colocar su nombre, la información obtenida es confidencial.

Departamento al que pertenece					
Sexo		F		M	
Edad		Estado Civil		S C U D	
Lugar de Nacimiento		Departamento		Ciudad Capital	
No. De Hijos		Hombres		Mujeres	
Grado Académico		U	Técnico	Maestr.	Div.
Cantidad de colaboradores bajo su responsabilidad					
Idiomas que habla, comprende y escribe		Ingles	Idioma maya	Otro	
Tiempo de laborar en la entidad	Menos de 6 meses	Un año		Más de un año	
¿Cómo se enteró de la plaza que usted actualmente ocupa?		Anuncio	Referencia	Otros	
¿Ha escuchado el término selección de personal en base a competencias?		Si		No	

**PROPUESTA DE ENTREVISTA - MANDOS MEDIOS  
 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SE EVALUA</b>
<p><b>Orientación a resultados</b>                      Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y acciones importantes en la mejora de la organización.</p>	1. Cuando su jefe fija metas que usted no comparte, ¿cómo reacciona? ¿De un ejemplo que hizo y cuáles fueron sus resultados?	a) El uso de indicadores de gestión. b) Resolución eficiente de la situación para lograr objetivos.
	2. ¿Cuál fue el resultado de su última evaluación de desempeño? ¿Por qué piensa que obtuvo esos resultados? ¿Que acciones cree que debió realizar para que esa evaluación fuera superior?	a) Si es capaz de establecer para sí mismo y para los demás objetivos realistas y desafiantes.
	3. Relate alguna situación en que su desempeño haya sido más a que el promedio. ¿Con que parámetros mide que fue superior al promedio? ¿a qué atribuye su superioridad?	a) Tendencia al logro de metas por encima del estándar. Realiza tareas con eficiencia y logra objetivos de alto estándar.
<p><b>Efectividad en el trabajo</b>                      Capacidad de actuar cooperativa y sinérgicamente con otros miembros para obtener resultados excelentes. Comprende la ascendencia de los aspectos que maneja para transformarlos en soluciones prácticas operables para la organización.</p>	1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en su actual puesto? Descríbame sobre las personas a su cargo, sus responsabilidades?	a) Conoce ampliamente la especialización de su trabajo. b) Asume el liderazgo de equipo en la especialidad en la que es experto, promoviendo la mejora continua.
	2. Cuénteme de alguna vez que tuvo que resolver /implementar un	a) Diseña procesos adecuados y prácticos en beneficio de la organización. b) Genera mecanismos de

	<p>procedimiento que no conocía. Que hizo? ¿Cómo lo resolvió? Qué obstáculos tuvo que superar?</p>	<p>intercambio y del aprovechamiento del conocimiento de otros.</p>
<p><b>Compromiso</b> Capacidad de hacer propios los objetivos de la organización y actuar en concordancia con ellos, apoyando y promoviendo el logro de los objetivos comunes en todo momento y lugar</p>	<p>1. ¿Le ha tocado alguna vez comunicar objetivos a su equipo de trabajo, los cuales no compartía pero había sido designado para motivarles a lograrlos? Si le ha tocado algo así ¿Cómo lo manejo? ¿Qué hizo para lograr compromiso en algo que no estaba convencido? ¿Cuál fue el resultado?</p>	<p>a) Asume como propios los objetivos de la Organización, se identifica con ellos y guía su toma de decisiones por ellos. b) Comunica, motiva y participa a los miembros del equipo los objetivos de la organización y actúa para que sea adhiran y comprometan.</p>
<p><b>Comunicación</b> Habilidad para propiciar el intercambio de información certera, objetiva y oportuna hacia distintos niveles jerárquicos de la empresa o fuera de ella. Capacidad de comunicar oral y escrita de manera efectiva para el logro de distintos propósitos.</p>	<p>1. Explique las diferencias esenciales que toma en cuenta para comunicar información a un nivel gerencial y a un nivel operativo. Relate una experiencia real en la que haya comunicado una misma información a dos grupos jerárquicamente diferentes.</p>	<p>a) Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con personas de diferentes niveles jerárquicos. b) Comprende y comunica sobre situaciones complejas a distintos niveles jerárquicos de la organización.</p>
<p><b>Toma de Decisiones</b> Capacidad de analizar situaciones y problemas profundamente enfocándose en la información significativa y datos relevantes, sin perder la perspectiva del negocio y desarrollando soluciones prácticas y oportunas.</p>	<p>1. Comente sobre alguna oportunidad en la que logro anticiparse a un problema en potencia. ¿Cómo lo identifico? ¿Qué técnica o método utilizo?</p>	<p>a) Detecta oportunamente el problema en un área y decide acciones a tomar con anticipación.</p>

<p><b>Trabajo en equipo</b>          Capacidad de actuar cooperativa con otros miembros para obtener resultados excelentes. Aporte efectivamente sus conocimientos, habilidades y actitudes para que el desempeño del quipo sea superior.</p>	<p>1. Cuénteme una situación en la que ha sido asignado a trabajar en equipo donde hay miembros con los que ha tenido conflictos ¿Cómo se desempeño? ¿Cómo fue la relación especialmente con los miembros con los que tenía conflictos?</p>	<p>a) Capacidad para manejar sus emociones con compañeros que le han generado conflicto para el logro de los objetivos.          b) Resultados positivos.</p>
---	---	---

EVALUACION				
Fuerte evidencia que la competencia está presente	Alguna evidencia que la competencia está presente.	Sin evidencia de la existencia o no de la competencia	Alguna evidencia que la competencia está presente	Fuerte evidencia que la competencia no está presente

**INSTRUMENTO DISEÑADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ENTREVISTAS  
EN BASE A SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>PREGUNTAS ADICIONALES</b>
<p><b>DATOS GENERALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?</li><li>2. ¿Su estado Civil?</li><li>3. ¿Donde vive usted?</li><li>4. ¿Cuáles son los números de teléfono que puedo utilizar para ubicarlo?</li></ol>
<p><b>EXPERIENCIA LABORAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Podría describirme las funciones que realizó en su último trabajo ó trabajo actual?</li><li>2. ¿Cuál fue el motivo de salida de su último trabajo?</li><li>3. ¿Por qué desea cambiar de trabajo, cuales son las razones que lo mueven a considerar esta decisión?</li><li>4. ¿Cuáles han sido los mayores logros que ha obtenido en su trabajo actual o en su último trabajo?</li><li>5. ¿Cuántas personas tiene o ha tenido a cargo?</li><li>6. Especifique las fechas de ingreso y salida de cada uno de los lugares donde ha trabajado?</li><li>7. ¿Cuáles han sido las situaciones más difíciles que ha tenido que experimentar en su puesto de trabajo actual o anterior y como las soluciono?</li><li>8. ¿Qué tipo de ambiente de trabajo usted no estaría dispuesto a sobre llevar?</li><li>9. ¿Mencione 3 de sus mayores fortalezas y 3 aspectos de mejora? ¿Explique por qué?</li></ol>
<p><b>FORMACION ACADEMICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mencione en que años finalizo sus estudios universitarios, secundarios, técnicos, etc.?</li><li>2. ¿Cuál es el último título que obtuvo y en que institución?</li><li>3. ¿Piensa continuar con sus estudios? ¿Qué carrera piensa continuar?</li><li>4. ¿Cuál es el motivo principal de la elección de esa carrera?</li></ol>



5. ¿Cómo le gustaría que fuera su perfil profesional dentro de 3 años?

**IDIOMAS**

1. ¿What hobbies do you have?
2. ¿What are you strengths and areas of improvement?
3. ¿Which was the most difficult situation that you have gone through?
4. ¿What challenges you?
5. ¿Where do you see yourself in two years?

Instrumento guía para la implementación de formatos de entrevistas en base a competencias laborales.

**INSTRUMENTO GUIA PARA EL DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DE ENTREVISTAS EN BASE A SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>ENTREVISTAS</b>	
<b>PERFIL JEFATURAS</b>	
<b>Nombre del candidato</b>	
<b>Nombre del puesto para el que aplica</b>	
<b>Departamento-Área que solicita vacante</b>	
<b>Nombre del Entrevistador</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>ROMPE HIELO</b>	
<p>Antes de comenzar con el desarrollo de la entrevista proporciónese un saludo al candidato, invítelo a tomar asiento (recuerde ubicar el mobiliario de manera tal que el entrevistador y en candidato estén cerca y puedan mirarse cara a cara) realizar una charla introductoria con poca induración, explicarle los objetivos de la entrevista, recordarle el nombre del puesto a ocupar y sus funciones aso como el tiempo que tardara la entrevista.</p>	
<b>DESARROLLO</b>	
<p>Verifique los datos que se presentan en el CV del candidato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Datos Generales:</b> Hacer preguntas sobre edad, estado civil, correo, domicilio, teléfonos.</li> <li><b>Experiencia Laboral:</b> Tiempo laborado en cada empresa, funciones realizadas, razón de salida o motivo por el desea cambiar de trabajo, logros obtenidos, cuantas personas tiene a cargo o tuvo a cargo y verificar referencias (Ver preguntas en instrumento modelo)</li> <li><b>Formación Académica:</b> Títulos obtenidos, nombre de instituciones. (Ver preguntas en instrumento modelo)</li> <li><b>Idiomas:</b> Aplicar prueba para verificar nivel en que se encuentra el candidato. (Ver preguntas en instrumento modelo)</li> <li><b>Manejo de paquetes de computo:</b> Aplicar prueba para verificar nivel en que se encuentra el candidato.</li> <li><b>Competencias Clave:</b> (Estas competencias son ejemplo) Orientación hacia el cliente, Trabajo en equipo, Adaptabilidad a los cambios.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIA: Orientación hacia el Cliente</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuénteme alguna ocasión en la cual usted tuvo que atender a un cliente muy difícil? Que hizo que la situación se tornara difícil? ¿Cuál fue el resultado de su gestión? ¿Qué tipo de procedimiento utilizo?</li> <li>¿Qué significa servicio al cliente para usted? ¿Que acciones realizo en su antiguo puesto para transmitirle su filosofía acerca del servicio al cliente a sus demás compañeros? ¿Como les demostró a su equipo de trabajo la importancia de lograr un excelente servicio al cliente?</li> <li>Comente la manera en que abordo una queja de algún cliente que tuvo que atender recientemente.</li> </ol>	

¿Cómo se enteró que el cliente quedó satisfecho o insatisfecho con la gestión que se realizó?

¿Cómo respondió usted a dicha queja y qué tipo de procedimiento siguió?

¿Qué haría usted la próxima vez que, se viera involucrado en una situación similar?

d) Comente alguna ocasión en la cual usted excedió las expectativas de un cliente.

¿Cuál fue la situación? ¿Qué tipo de gestión realizó? ¿Qué paso? ¿Qué retroalimentación recibió por parte del cliente? ¿Cómo se sintió?

### **NOTAS COMPETENCIA: Orientación hacia el Cliente**

### **Competencia: Trabajo en equipo**

(En este espacio se desarrollan las preguntas necesarias en base a la competencia seleccionada como el ejemplo anterior, tantas veces como sean las competencias en cada puesto de trabajo)

Instrumento guía para la implementación de formatos de entrevistas en base a competencias laborales.

---