

# Reestructuración del Formato de Entrevista hacia un Modelo por Competencias

Carlos Daniel Gonzalez Franco

000307114

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2021

Carlos Daniel Gonzalez Franco

000307114

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al  
título de: PSICÓLOGO

Director del Proyecto:

Diana Lyzeth Carreño

Arango

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2021

## **Tabla de Contenidos**

Introducción.....	.....
Capítulo 1 Justificación del programa realizado .....	.....
Capítulo 2 Objetivos general y específicos .....	.....
Capítulo 3 Contextualización de la Institución.....	.....
Capítulo 4 Referente conceptual .....	.....
Capítulo 5 Metodología.....	.....
Capítulo 6 Resultados.....	.....
Capítulo 7 Discusión .....	.....
Capítulo 8 Conclusiones.....	.....
Capítulo 9 Sugerencias y recomendaciones .....	.....
Referencias bibliográficas .....	.....

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Reestructuración del formato de entrevista hacia un modelo por competencias  
**AUTOR(ES):** Carlos Daniel Gonzalez Franco  
**PROGRAMA:** Facultad de Psicología  
**DIRECTOR(A):** Diana Lyzeth Carreño Arango

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue modificar el formato de entrevista convencional que se usa en la organización en el proceso de selección de las personas que se postulan para los diferentes cargos presentes en Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A y enfocarlo principalmente a las competencias que se debe poseer en los cargos, así mismo, acompañar el proceso de selección que se requiere en los diferentes cargos o vacantes que se presentan a lo largo de la estadía en la organización. Presenta un modelo dominante cualitativo. Como se menciona anteriormente, la población que se seleccionó fueron los interesados en ser parte de Agropaisa y Agromilenio en algún cargo operativo, táctico y estratégico, en donde debe ser una persona capaz de motivar, estimular e inspirar a sus colaboradores, también poder actuar de manera proactiva, idear soluciones nuevas y crear oportunidades, tener la habilidad de obrar con firmeza y constancia en la ejecución de objetivos y proyectos y saber insistir cuando sea necesario y por último, conducir a la organización a ser un sistema integral . A partir de la búsqueda de las competencias planteadas por Matha Alles y estipuladas por parte de la institución para estos cargos, se construyeron dos preguntas por cada una de ellas, enfocadas en identificar si los candidatos logran desenvolverse o no en las diferentes competencias, estipuladas previamente, las cuales son el trabajo en equipo, la orientación hacia los resultados, la comunicación, la orientación al cliente, y la adaptación al cambio. Es por esto que, el nuevo formato de entrevista quedó diseñado de tal manera que el entrevistador logre evaluar, obtener información e identificar si cada una de las personas puede ser el candidato idóneo en el desarrollo de funciones que se necesitan desarrollar de cada uno de los candidatos.

**PALABRAS CLAVE:** Competencia, Habilidades, Candidato, Organización

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Reestructuring of the interview format towards a competency model

**AUTHOR(S):** Carlos Daniel Gonzalez Franco

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Diana Lyzeth Carreño Arango

**ABSTRACT**

The objective of this work was to modify the conventional interview format that is used in the organization in the selection process of the people who apply for the different positions present in Agropaisa SAS and Agromilenio SA and focus it mainly on the skills that must be possessed in the positions, likewise, accompany the selection process that is required in the different positions or vacancies that appear throughout the stay in the organization. It presents a qualitative dominant model. As mentioned above, the population that was selected were those interested in being part of Agropaisa and Agromilenio in some operational, tactical and strategic, where they must be a person capable of motivating, stimulating and inspiring their collaborators, also being able to act as proactively, devise new solutions and create opportunities, have the ability to act firmly and consistently in the execution of objectives and projects and know how to insist when necessary and finally, lead the organization to be a comprehensive system. Based on the search for the competencies raised by Matha Alles and stipulated by the institution for these positions, two questions were constructed for each of them, focused on identifying whether or not the candidates manage to function in the different competencies, previously stipulated, which are teamwork, results orientation, communication, customer orientation, and adaptation to change. For this reason, the new interview format was designed in such a way that the interviewer can evaluate, obtain information, and identify whether each of the people can be the ideal candidate in the development of functions that need to be developed in each of the candidates.

**KEYWORDS:** Competences, skills, candidate, organization.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

La presente pasantía se enfocó en optimizar los procesos de selección que se llevan a cabo en la Organización para los diferentes cargos en donde se presentan las vacantes, realizar todo el proceso y poder escoger y destinar el mejor perfil para cada cargo. Teniendo en cuenta la necesidad que se presenta en la organización por el abundante flujo de trabajo que se da, se pensó en realizar una reestructuración del formato de entrevista usado de manera general y convertirlo en una entrevista enfocada en los cargos operativos, tácticos y estratégicos para las diferentes sedes de la organización. Esto, con el fin de llevar un proceso de selección manera más ágil pero que se obtengan resultados eficientes por parte de las personas contratadas por este medio, en donde su desempeño siempre se identifique por ser de alta calidad y el ambiente laboral que se genere sea el mejor para poder llevar a cabo cada una de las funciones y tareas que se necesitan.

Conociendo las competencias que se deben evaluar en los cargos, se realizan una serie de preguntas direccionadas al reconocimiento de estas en cada uno de los candidatos, sus ideales, aspiraciones, proyectos y su manera de desenvolverse y brindar apoyo a Agropaisa y Agromilenio.

Este trabajo no solo tiene un interés por parte de la empresa, sino también académico, ya que permite que el estudiante de pregrado adquiera nuevos conocimientos del contexto organizacional, poniendo a prueba y en práctica todo lo aprendido a lo largo de la formación profesional, con el fin que aprenda a desenvolverse y desempeñarse en el ámbito laboral con altos estándares de calidad.

## **Justificación del programa realizado**

Este proyecto tiene el propósito de mejorar el proceso que se realiza al momento de seleccionar el personal adecuado para los diferentes cargos con los que Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A cuenta, es por esto que se reestructurara el formato de entrevista enfocada para centrarse en las competencias específicas que debe poseer el personal para el desarrollo de las diferentes funciones y tareas que conlleva a la selección del personal idóneo para el cargo el cual se está postulando esta herramienta es usada para “conocer en profundidad a las personas y percibir en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral” (Gumucio, 2010 p. 15). En vista de esto, se realizará dicho procedimiento para mejorar la calidad y eficiencia al momento de ser implementada, impactando de forma positiva en el desarrollo y crecimiento hacia la empresa y con los usuarios de esta organización. Para que al momento de realizar dicha entrevista se conozcan las capacidades y debilidades de cada una de estas personas, siendo así se buscaría la manera de reforzar ciertas debilidades y perfeccionar las capacidades con las que ya viene el candidato, porque esto sería un factor que ayudaría al desempeño de este dentro de la empresa aumentando su productividad y eficiencia.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Reestructurar el formato de entrevista en la empresa Agropaisa S.A.S. y Agromilenio orientándolo hacia un modelo de entrevista por competencias.

### **Objetivos Específicos**

Actualizar de la entrevista de Agropaisa y Agromilenio de acuerdo con las competencias establecidas por la empresa.

Apoyar al área de Selección de personal y reclutamiento de la empresa Agropaisa S.A.S, con el fin de realizar procesos de mayor calidad para cada una de las vacantes.

Analizar las competencias institucionales requeridas para los cargos que aspiran en la empresa



### **Contextualización de la Institución**

Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A es un grupo empresarial privada que posee y brinda servicios en las áreas del sector agrícola y semillas, equipos y accesorios agrícolas, fertilizantes y abonos, y el área pecuaria, con 17 años en el mercado, es una empresa líder en el sector agrícola y ganadero en las regiones de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Magdalena, y Antioquia, por su éxito con los clientes tiene calidad y variedad de portafolio, servicio y habilidad para competir exitosamente. El liderazgo de la gerencia se encarga de conformar en cada una de las áreas de la empresa equipos sólidos de trabajo, generando permanentemente retos que motivan a su desarrollo y crecimiento personal.

El reconocimiento que ha alcanzado esta prestigiosa organización es gracias a la constancia, disciplina y compromiso del equipo de trabajo que posee sentido humano. Dentro del marco de la cultura organizacional de la empresa se resaltan los valores a los cuales son esenciales para la integración de nuevo personal dentro de la empresa. (Agropaisa, 2016, pag.1)

### **Referente Conceptual**

La Gestión del Talento Humano por Competencias se basa en estructurar un catálogo de perfiles por competencias, como insumo para el desarrollo de las fases de planeación y provisión de cargos, asociados al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a horizontes de desarrollo de las personas que laboran en ella, está sin duda orientada a mejorar el desempeño del personal en una empresa. Para la administración de empresas, la gestión de talento humano se ha convertido cada vez más en un elemento esencial para mantener los estándares de calidad de una organización (Aguilar, 2017).

Al crearse una compañía, se deben establecer cada una de las características que van a destacar esta de las demás, en otras palabras, una empresa desde su comienzo debe establecer las ideas rectoras, las cuales son aquellas que orientan y establecen el rumbo que debe llevar a cabo la organización, estas se dividen en la misión y la visión, siendo la misión aquella premisa que orienta a la empresa en cuál es la razón de su creación y la visión es aquella que busca establecer la imagen que la empresa desea tener en un tiempo determinado (Guiñazú, 2004).

Dentro de los diferentes modelos de gestión del talento humano, el enfoque por competencias es una herramienta estratégica de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las organizaciones, asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas, esta gestión busca alcanzar niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores (Aguilar, 2017).

Según Mertens (2000), la competencia es un punto de conexión entre los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la organización a través del trabajo concreto y es aquí donde ellas se conectan con la estrategia de Gestión de Recursos Humanos (GRH), contribuyendo a la

innovación de este proceso organizacional y de igual manera, es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Por otro lado, McClelland (1973 citado por Domínguez, Díaz, y Sánchez, 2004) definió el concepto de competencia como "la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo"(p.13), otorgándole a esta palabra la importancia clave que se debe tener en el momento de realizar la búsqueda de una competencia específica en cada uno de los candidatos que se postulan al cargo, ya que es esta, en primer lugar, la que va a permitir realizar un mejor proceso de selección pues se darán resultados de manera asertiva y acorde a lo que se espera del aspirante al cargo respectivo y en segundo lugar el desarrollo del candidato será totalmente confiable.

A partir de lo dicho anteriormente, uno de los métodos para llevar a cabo este objetivo exitosamente, es el proceso de selección del personal, la ejecución de este proceso tiene como fin, poder elegir al candidato que se ajusta de manera más exacta al perfil del cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y su capacidad de adaptación (López, 2010).

Así mismo, Salgado y Moscoso (2008), definen el proceso de selección de personal como el método por el cual las organizaciones escogen a los candidatos más aptos para poder desempeñar un determinado cargo.

Por otra parte, Escobar (2016) resalta que todas las empresas sin importar su nivel de desarrollo deben pasar por el proceso de incorporación de personal para de esta manera poder lograr las metas de la organización, escogiendo en este proceso a los individuos que cumplan con la mayoría de los requisitos solicitados para el cargo.

Según Salgado, Moscoso y Lado (2006 citado por Salgado y Moscoso, 2008) para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, se debe tener en cuenta una serie de fases, en primer lugar, es necesario la aplicación de instrumentos evaluativos los cuales son característica fundamental

de la selección de personal pues de no llevarse a cabo, se estaría refiriendo a otro proceso diferente a este. El segundo lugar hace referencia a la importancia de la aplicación de instrumentos, ya que tienen la finalidad de dar a conocer un diagnóstico acerca de cuál es el candidato más apropiado para el cargo. Por último, es de gran importancia resaltar la necesidad de contar con un profesional apto para la ejecución de cada uno de los procesos mencionados anteriormente.

No obstante, es conveniente indicar que el proceso de selección dentro de una empresa es un aspecto fundamental, ya que, es esta la herramienta clave para lograr el éxito en una empresa pues son las personas el recurso más importante de toda organización, que, sin las aptitudes necesarias para direccionar sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la empresa, se evidenciaron fallas que pueden repercutir en mantener o potenciar el desempeño de la empresa (Corral, 2007).

Lo dicho anteriormente trae consecuencias en diferentes áreas, tanto de la organización como de los trabajadores. En primer lugar, la empresa a raíz de un mal proceso de selección no solo debe enfrentarse a una mala labor del personal contratado sino también se ve reflejado en la parte económica de la empresa, en general trayendo pérdidas significativas las cuales varían según los requisitos que sean solicitados por cada organización en el proceso de selección; en segundo lugar, la parte psicológica y todo aquello relacionado con la motivación del equipo disminuye en gran cantidad, generando de esta manera, inseguridades para poder continuar con los procesos de manera adecuada (Corral, 2007).

Ahora bien, debido a resultados insatisfactorios acerca de la productividad de los trabajadores contratados a través de la selección tradicional en el campo organizacional, surge una nueva técnica, selección por competencias, la cual basa su metodología en buscar las competencias de cada uno de los aspirantes al cargo específico, estas hacen referencia a características propias de cada uno de los individuos, las cuales se ven evidenciadas al ejecutar una actividad en su sitio de trabajo, lo que quiere decir, que el rendimiento laboral está directamente relacionado con estas características (Trujillo, 2014).

Adicionalmente, Dessler (2001 citado por Flórez 2016) expresa que, entre las técnicas más utilizadas de selección, se encuentra la entrevista, siendo para Richino (2000), la que aporta una decisión central y definitiva, pues se puede indagar un poco más las características personales, habilidades y experiencias del candidato y realizar un paralelo con las características del cargo.

Es de gran importancia mencionar que, la entrevista debe contar con 3 fases fundamentales y el entrevistador a su vez debe contar con una serie de competencias para llevarla a cabo. En primer lugar, la entrevista se encuentra diseñada para que, en un primer impacto y contacto con el candidato, se forme un ambiente de comodidad que logre aumentar la empatía y disminuir la ansiedad que en ese momento experimenta el candidato. En segundo lugar, el entrevistador tiene como compromiso lograr obtener toda aquella información en la cual la empresa se encuentra interesada sobre su aspirante y posible integrante de la empresa, este tipo de información abarca aspectos como lo familiar, personal, laboral y estudios; sumado a esto, un aspecto clave en esta segunda fase es el tiempo que debe tomar siendo en su mayoría utilizado por el candidato, es decir, la mayor parte del tiempo destinado a esta segunda fase debe ser usado por el candidato.

Las competencias establecidas por la empresa para la búsqueda del candidato idóneo son:

Según Acosta (2012) Trabajo en equipo, que es la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Capacidad de integración. La integración con los equipos de trabajo brinda a la empresa una mayor productividad y capacidad de afrontar los retos y dificultades en equipo para brindar resultados efectivos. (Cardona 2011)

Comunicación interpersonal. La seguridad y confianza que brinda cada uno de los trabajadores a la empresa para que esta crezca y salga adelante. (Jerez 2006)

Vadillo (2013) refiere que la empatía. La escucha ante todos los puntos de vista genera confianza a la hora del funcionamiento de cada una de las personas dentro de cada equipo de trabajo y también su

capacidad para conseguir. Se aprovecha cada una de las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo para así alcanzar las metas propuestas por estos.

Responsabilidad y compromiso. El individuo debe responsabilizarse de las tareas encomendadas por el equipo y comprometerse con el resultado del trabajo grupal. (Posada 2013)

Toma de decisiones y gestión del tiempo. Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar estos procesos para el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo. (Carlos 2011)

Reconocimiento de roles. En todo equipo de trabajo se juntan diferentes roles para así adaptarse al ambiente al cual se enfrentan. (Ros 2007)

Martinez (2010) refiere que el reconocimiento de liderazgo. El liderazgo es uno de los requisitos que garantiza el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo por parte de un grupo de individuos para la adquisición de metas, y respetando al equipo. En la etapa de incorporación es importante que el personal se encuentre cómodo y seguro ante el ambiente que lo rodea.

Según Cabarcos (2006), se cuenta con evidencia de que la orientación al cliente es uno de los escenarios organizacionales que demanda en mayor medida dar relevancia al servicio al cliente. El servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración.

El conocimiento administrativo (Dávila, 2001; Daft, 2007) reconoce que, una empresa exitosa tiene en cuenta en su accionar aspectos generales como creación de buen clima laboral, brindar al personal oportunidades para el crecimiento personal y laboral, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con las leyes laborales, mantener buenas relaciones con proveedores, contribuir a la conservación del medioambiente, mantener buena relación con la ciudadanía, crear sistemas

salariales que permitan la participación de los empleados en las utilidades operacionales e incentivar la promoción cultural de la comunidad. Todas estas también son reconocidas como variables que en conjunto inciden en el desempeño de los funcionarios que participan en los procesos y actividades de servicio al cliente incluso en los momentos de la verdad (Gil y Romo 1995)

El momento de la verdad, hace referencia a los momentos o situaciones específicas en los que el cliente requiere cubrir una necesidad o lograr un propósito específico en los cuales el contacto y la interacción con un funcionario de la empresa es crítico y definitivo (Sanabria 2012) , son los instantes en que el empleado debe abordar uno o varios problemas a solucionar: Por una parte, ha de atender a las políticas y protocolos organizacionales y de otra resolver de la mejor manera posible las solicitudes del cliente para lograr su satisfacción, lo que le demanda poner en escena sus competencias (cognitivas, conocimiento de sus atribuciones y actitudinales) para atender efectivamente las demandas del cliente (Kotler, s.f.).

Para la comunicación, el punto de partida es la consideración del hablar como un hacer. Todos los usuarios de una lengua tienen una capacidad que les permite asociar los enunciados con los contextos en que dichos enunciados son apropiados. El contexto no es, desde luego, sólo el escenario físico en el que se realiza el acto comunicativo, sino también esos conocimientos que se asumen como compartidos entre los participantes. Un acto comunicativo no es algo estático ni un simple proceso lineal; por el contrario, un acto comunicativo es un proceso cooperativo de interpretación de intenciones, en el cual un hablante intenta hacer algo, el interlocutor interpreta esa intención, y con base en esa interpretación elabora su respuesta, ya sea lingüística o no. Recordemos que la pragmática es la disciplina que se ocupa de estudiar el uso que los hablantes hacen del lenguaje en un contexto lingüístico o extralingüístico.

De esta manera, (Bachman 1995) afirmar que la pragmática parte del supuesto de que la comunicación es la función primaria del lenguaje. Por eso, teniendo presente lo anterior, se define la

competencia pragmática como la habilidad para hacer un uso estratégico del lenguaje en un medio social determinado, según la intención y la situación comunicativa; es saber ejecutar acciones sociales mediante el empleo adecuado de signos lingüísticos, o de signos de otros códigos no lingüísticos, utilizados de acuerdo con unas intenciones y con unos fines deseados. Según pretenda con su acto comunicativo informar, ordenar, interrogar, impugnar, sugerir, etc. El sujeto hablante necesita plantearse con precisión varias preguntas, si aspira a alcanzar con éxito sus propósitos.

Para el autor (Benito, 2005) cuanto a la orientación al cliente la teoría siempre viene bien para adquirir referentes. Ahora bien, dichos referentes se deben complementar con claves prácticas y útiles para desarrollar la competencia de orientación a resultados en las empresas siendo estas:

Tener los objetivos suficientemente claros: lo propuesto a corto, mediano y largo plazo en cuanto a la adquisición de metas propuestas por la compañía.

Ser constante en el esfuerzo diario: con esta disciplina el equipo de trabajo puede alcanzar todo lo propuesto.

Vigilar la relación entre recursos y resultados: Una fórmula primordial para implementar un sistema de orientación a resultados pasa por evaluar cada cierto tiempo la relación entre los recursos que se han invertido y los resultados obtenidos.

Definir indicadores de medición: En cuanto a lo que se propone se es consciente de las grandes cosas que se pueden alcanzar como compañía para obtener los resultados previstos.

La adaptación al cambio: Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes.

La definición de adaptación al cambio de Charles Darwin es la que tomaremos como base para entender lo que será la adaptación al cambio en las empresas, entendiendo a esta como una



competencia profesional, los empleados con esta competencia son capaces de adquirir nuevas habilidades y de adaptarse con facilidad a los nuevos equipos de trabajo. Se muestran flexibles y con la mente abierta a nuevos aprendizajes y a valorar otras opiniones y otra manera de realizar las tareas.

Por último, la tercera fase debe destinar un momento en el cual se le dé la oportunidad al candidato de preguntar y aclarar cualquier situación que le haya generado inquietudes, se hace el respectivo cierre de la entrevista con amabilidad, cordialidad, agradecimiento por el tiempo que el candidato ha dedicado en la entrevista y a su sinceridad en las respuestas obtenidas (Camargo, 2014).

Ahora bien, las empresas que se encuentran prestando cualquier tipo de servicio, estas cuentan con un área de vital importancia, que se vincula a la parte administrativa de la organización, Por último, la tercera fase debe destinar un momento en el cual se le dé la oportunidad al candidato de preguntar y aclarar cualquier situación que le haya generado inquietudes se hace el respectivo cierre de la entrevista con amabilidad, cordialidad, agradecimiento por el tiempo que el candidato ha dedicado en la entrevista y a su sinceridad en las respuestas obtenidas (Camargo, 2014) específicamente cargos Estratégicos, refiriéndose a la cabeza o a uno de los altos mandos de la institución. En el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales (Martínez y Urribarrí, 2011).

Cabe resaltar que, las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones (Whetten y Cameron, 2011). Es por esto por lo que, las habilidades gerenciales están constituidas por una amalgama de elementos provenientes de las grandes escuelas del pensamiento administrativo, que están subyacentes a las investigaciones

realizadas y que no están definidas con claridad. En donde se tiene en cuenta, que “administrar significa planificar, organizar, prever, coordinar, controlar y evaluar que las tareas se lleven a cabo mediante un proceso que requiere información veraz, útil y oportuna” (Sánchez, 2016, p. 211).

En conclusión, el proceso de selección de personal es la herramienta principal para la búsqueda e incorporación de los individuos más aptos para suplir las necesidades de la empresa, de manera que, siendo todos los cargos la base en el funcionamiento de la organización, es de vital importancia afiliar al personal más capacitado, esto mediante la optimización y estructuración de la entrevista por competencias, siendo el instrumento base que proporciona el conocimiento de competencias, experiencias, calidad humana y comportamiento laboral del candidato.

Cabe resaltar que, las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones (Whetten y Cameron, 2011). Es por esto por lo que, las habilidades gerenciales están constituidas por una amalgama de elementos provenientes de las grandes escuelas del pensamiento administrativo, que están subyacentes a las investigaciones realizadas y que no están definidas con claridad. En donde se tiene en cuenta, que “administrar significa planificar, organizar, prever, coordinar, controlar y evaluar que las tareas se lleven a cabo mediante un proceso que requiere información veraz, útil y oportuna” (Sánchez, 2016, p. 211).

## **Metodología**

### **Población cubierta**

La población estuvo conformada por las personas interesadas en ingresar a Agropaisa S.A.S y Agromilenio como aspirantes a un proceso de selección para cualquiera de las vacantes que se ofertan desde la organización.

### **Problemáticas Atendidas**

Debido al objetivo principal que es reestructurar el formato de entrevista de la empresa hacia un modelo por competencias para optimizar el proceso de selección, se tomó el formato convencional de entrevista, en donde se incluyan las competencias solicitadas por la empresa Agropaisa S.A.S con el fin de identificar en qué nivel de la competencia se encuentra el aspirante y poder encontrar el candidato que se ajuste mejor al cargo.

### **Elaboración de formato de entrevista por competencias para aspirantes a cargos**

- Fase 1: Se realiza la revisión respectiva del formato de entrevista brindado por Agropaisa S.A.S. y Agromilenio S.A
- Fase 2: Se consultan las diferentes competencias requeridas para la organización para aplicarlas en el formato de entrevista y volverlo uno por competencias, verificando las competencias ya establecidas para cada uno de estos, con el fin de lograr un desarrollo efectivo de éste.
- Fase 3: Elaboración del formato de entrevista por competencias para los cargos basado en las competencias con las que debe contar el candidato en la organización las cuales son: Trabajo en equipo, orientación al resultado, orientación al cliente, adaptabilidad al cambio y la comunicación.

➤ Fase 4: Respectiva revisión y aprobación por parte del jefe inmediato del área de talento humano.

➤ Fase 5: Establecimiento del formato de entrevista por competencias a los aspirantes de los procesos de selección basado en las competencias con las que el candidato debe contar para ingresar a la empresa

Ahora bien, para poder realizar de manera completa el proceso de reclutamiento y selección de personal requerido en Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A, se deben llevar a cabo diversas funciones, a las cuales se les brindó apoyo en la ejecución de cada una de ellas. Este es el proceso completo que se da para poder llegar a la contratación del aspirante, cabe mencionar, que como actividad satélite dentro de la organización se hizo también el acompañamiento de este proceso en las vacantes de los diferentes cargos que se presentan en la organización y se llevó a cabo a través de las siguientes etapas:

- **Filtración de hojas de vida:**

Por medio de las diferentes bolsas de empleo tales como CompuTrabajo, empleeo.com y demás se realiza la filtración de hojas de vida para iniciar el proceso de selección con los candidatos.

- **Citación:**

El proceso se da a partir del reclutamiento de los aspirantes al cargo, vía telefónica, donde se le informa a cada uno ellos la fecha y el lugar de encuentro al cual deben dirigirse para realizar la entrevista y si es requerido la prueba técnica, dependiendo el cargo, para de esta manera, evaluar que cumplan con el perfil que se encuentra ya establecido, el cual se basa en las necesidades que el área requiere para la vacante disponible.

- **Aplicación de pruebas Psicotécnicas:**

Los candidatos son llamados e informados las pruebas psicotécnicas, cada prueba tiene una duración de 25 a 30 minutos, las pruebas enviadas son las siguientes, es importante mencionar que dependiendo del cargo al cual esté aspirando el candidato, se debe incluir en la evaluación, el cuestionario evaluativo Gestión 360°, el cual está dirigido para aspirantes a cargos administrativo, comercial o gerencial, la prueba DISCRHT, y la prueba EVA, también a los cargos de operarios de oficios varios de los molinos Puerto Lopez y Aguazul solo se realiza la prueba de Wartegg.

- **Entrevista:**

Se realiza una entrevista semiestructurada, tomando como guía el formato establecido por la organización. En la entrevista se busca conocer los datos personales, la información general del aspirante, luego se exploran áreas como la composición familiar, nivel de educación, experiencia laboral, sus fortalezas y áreas de mejora, proyecciones profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo.

- **Calificación de pruebas:**

Para la calificación de las pruebas el sistema utilizado por la organización arroja los resultados de manera virtual.

Y para la interpretación de la prueba de Wartegg se toma como guía el manual de este y se realiza el respectivo informe.

- **Verificación de referencias laborales:**

La verificación se lleva a cabo vía telefónica o de manera personal si en dado caso hace parte de la organización y se realiza a partir de los datos suministrados por el candidato en la entrevista sobre su experiencia laboral. A partir de esto, se le hace una serie de preguntas al jefe inmediato, en las cuales se indaga acerca su fecha de inicio y finalización de labores, el cargo que ejercía y el motivo de retiro.

- **Elaboración de informe:**

El informe debe plasmar la información más relevante del candidato, obtenida a partir de los resultados de las pruebas realizadas, en el cual se incluyen aspectos importantes de la entrevista, interpretación del test de Wartegg si es el caso, las competencias que se destacan en el cuestionario evaluativo Gestión 360° y recomendaciones finales, completando de esta forma el proceso de selección.

## **Resultados**

La finalidad de esta pasantía fue aportar eficiencia y optimización en el proceso de selección, por medio de la reestructuración del formato de entrevista convencional, hacia un modelo por competencias, usada de manera general en las vacantes de todos los cargos, lo que se hizo fue tener en cuenta las competencias dadas por Martha Alles, enfocadas en el perfil para estos cargos, en donde se realizaron dos preguntas enfocadas en la evaluación e identificación de cada una de estas en los candidatos que se presenten.

Evaluar en qué nivel se encuentran de la competencia y de qué manera se desenvolverían en ese ámbito laboral, adicionalmente, se logró también desarrollar las funciones del psicólogo en el ámbito organizacional, a través el apoyo en actividades satélites dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A; todo esto con el fin de ofrecer atención a las necesidades identificadas en la organización.

A continuación, se dará a conocer el cumplimiento de los tres objetivos específicos propuestos en este proyecto, a través de los cuales se realiza la reestructuración de la entrevista por competencias por las fases de revisión, elaboración y reestructuración de esta.

Se seleccionaron las competencias correspondientes a los cargos operativos, tácticos y estratégicos de la organización según Martha Alles. Por medio de la organización, se da el reconocimiento y elección de las competencias que se trabajarán en los diferentes cargos y así mismo los diferentes niveles de clasificación en los que se pueden establecer los candidatos

Reestructurar el formato de entrevista por competencias usados en el proceso de selección de personal para cargos Operativos, tácticos, y estratégicos de Agropaisa

S.A.S y Agromilenio S.A. A partir de la lectura de cada una de las competencias se crean dos preguntas por cada una de ellas, para poder identificar las habilidades, fortalezas y debilidades que presente el candidato en cuanto al comportamiento y responsabilidades que conllevan estos cargos y así poder ser más asertivos al momento de decidir y concretar la persona más competente y conveniente para el cargo (Ver tablas 1,2 y3)



Tabla 1. Preguntas de entrevista por competencias para cargos Operativos.

Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Trabajo en equipo</b>	Comenta una situación que describa como usted trabaja en equipo para alcanzar las metas propuestas.			
	¿Has ayudado a alguno de tus compañeros para que consiguiera sus objetivos?, ¿cómo?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación al cliente</b>	¿Que considera por atención al cliente?			
	Cuéntame una situación con un cliente haya tenido una experiencia negativa en la que genero una mala situación con la empresa (cual fue la manera de buscar conseguir una solución al problema).			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Comunicación</b>	Describe alguna ocasión en la que haya resultado muy complicado comunicarte con algún miembro del equipo u otro colaborador? ¿Qué hiciste?			
	¿Existe alguna diferencia en la forma en la que te comunicas con los diferentes grupos sociales en los que te desenvuelves? (familia, amigos, compañeros etc.)			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Adaptación al cambio</b>	¿Que estrategias ha utilizado para mejorar las debilidades que identifica en el área personal que no le permite desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo?			
	¿Que estrategias ha utilizado para mejorar las debilidades que identifica en el área laboral que no le permite desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación a los resultados</b>	Describe un ejemplo de una buena decisión en tu último trabajo que haya traído muy buenos resultados.			
	Describeme una situación en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados.			
	Concepto del entrevistador:			

Tabla 2. Preguntas de entrevista por competencias para cargos tácticos.

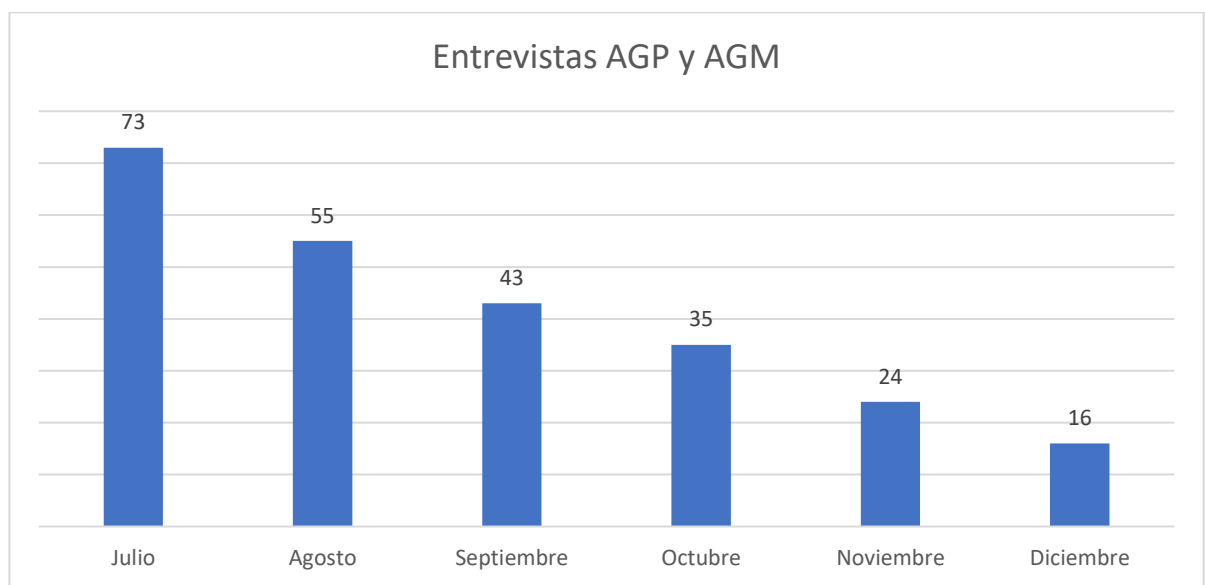
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Trabajo en equipo</b>	¿Cómo ha manejado los desacuerdos con su equipo de trabajo?			
	¿Describeme una situación en la que trabajarías con un equipo de profesionales que no conocías previamente para conseguir un objetivo, como lo logro?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación al cliente</b>	¿Qué considera por atención al cliente?			
	¿Qué crees que podemos hacer en esta compañía para mejorar la atención al cliente?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Comunicación</b>	¿Describe alguna ocasión en la que haya resultado muy complicado comunicarte con algún miembro del equipo u otro colaborador? ¿Qué hiciste?			
	¿Existe alguna diferencia en la forma en la que te comunicas con los diferentes grupos sociales en los que te desenvuelves? (familia, amigos, compañeros etc.)			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Adaptación al cambio</b>	¿Qué estrategias ha utilizado para mejorar las debilidades que identifica en el área personal que no le permite desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo?			
	¿Cuál ha sido la decisión más difícil que ha tenido que tomar? Y ¿por qué?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación a los resultados</b>	Cuentame una situación en la que tu vieras una forma de resolverla de manera diferente a tus jefes, compañeros, equipo, subordinados, ¿qué beneficios trajo esta?			
	¿Tomaste alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos propuestos del equipo? ¿qué hiciste?			
	Concepto del entrevistador:			

Tabla 3. Preguntas de entrevista por competencias para cargos Estratégicos.

Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Trabajo en equipo</b>	¿Cuándo se debe dar solución inmediata a un problema que se presenta en su área de trabajo, ¿Qué rol suele tener? Aporta, escucha, analiza o concluye.			
	¿Cómo ha manejado los desacuerdos con su equipo de trabajo?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación al cliente</b>	¿Qué considera por atención al cliente?			
	¿Cuentame una situación con un cliente naya tenido una experiencia negativa en la que genero una mala situación con la empresa. (cuál fue la manera de buscar conseguir una solución al problema).			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Comunicación</b>	¿Describe alguna ocasión en la que naya resultado muy complicado comunicarte con algún miembro del equipo u otro colaborador? ¿Qué hiciste?			
	¿Existe alguna diferencia en la forma en la que te comunicas con los diferentes grupos sociales en los que te desenvuelves? (familia, amigos, compañeros etc.)			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Adaptación al cambio</b>	¿Que estrategias ha utilizado para mejorar las debilidades que identifica en el área personal que no le permite desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo?			
	¿Cuál ha sido la decisión más difícil que ha tenido que tomar? Y ¿por qué?			
	Concepto del entrevistador:			
Competencia	Preguntas	1	2	3
<b>Orientación a los resultados</b>	¿Cuentame una situación en la que tu vieras una forma de resolverla de manera diferente a tus jefes, compañeros, equipo, subordinados, ¿qué beneficios trajo esta?			
	¿Tomaste alguna decisión importante para que se consiguieran los objetivos propuestos del equipo? ¿qué hiciste?			
	Concepto del entrevistador:			

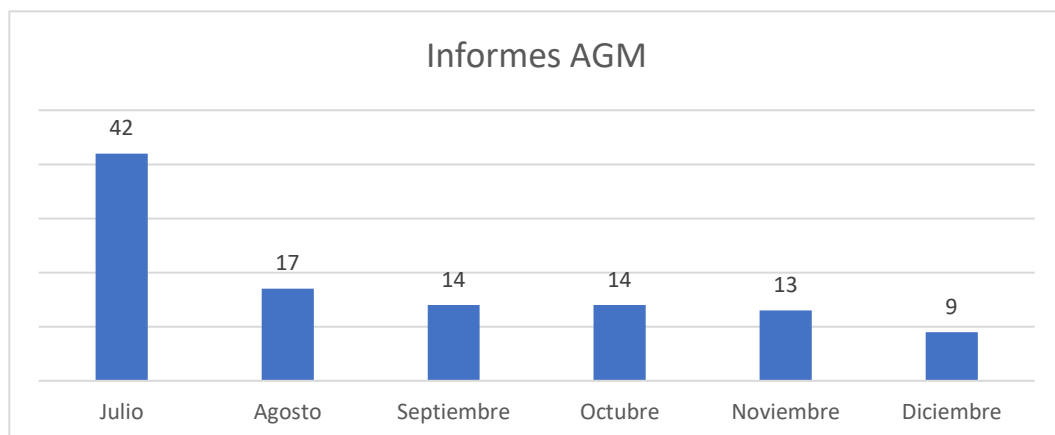
1. Apoyo en el proceso de selección de personal Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A. Se realizó el acompañamiento en cada una de las tareas presentes en el área, en donde se realizaron las siguientes actividades

246 entrevistas (Grafica 1)



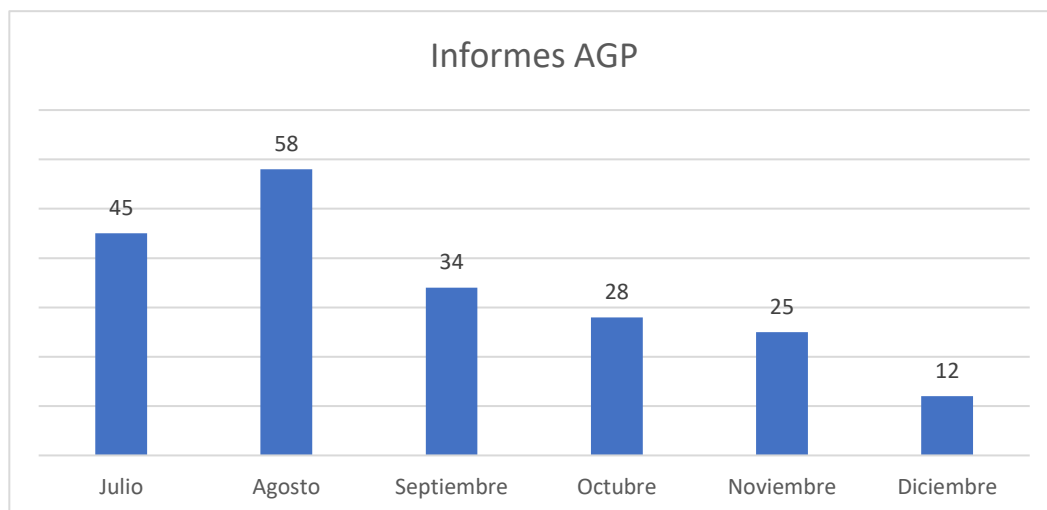
**Grafica 1.**

109 informes por Agromilenio (Grafica 2)



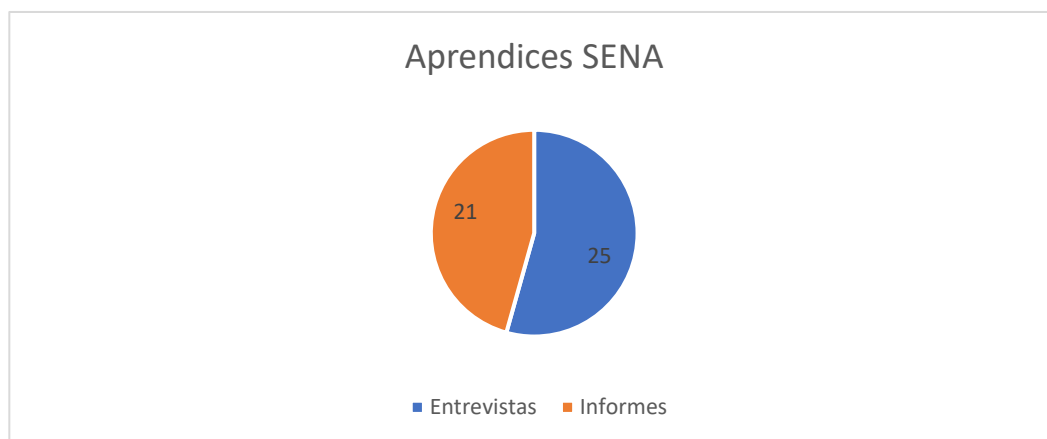
**Grafica 2.**

202 informes por Agropaisa (Grafica 3)



**Grafica 3.**

En cuanto a la cuota SENA se lograron realizar 25 entrevistas y 21 informes (Grafica 4)



**Grafica 4.**

## Discusión

Durante la realización de la pasantía en Agropaisa S.A.S se logró cumplir a cabalidad el objetivo general el cual hacía referencia a la reestructuración del formato de entrevista hacia un modelo por competencias para la optimización del proceso de selección para los aspirantes a los cargos operativos, tácticos y estratégicos. esto fue posible por medio del cumplimiento y seguimiento de cada uno de los objetivos específicos.

Como lo describe Martha Alles, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y es uno de los factores que más debe tener influencia en una decisión final respecto de la aceptación de un candidato Alles (1998 citado por Muñoz, 2002).

Ahora bien, los objetivos específicos mencionados anteriormente son tres, el primero de ellos hace referencia a la selección de las competencias establecidas por la empresa para todos sus colaboradores independientemente sea operativo, táctico y estratégicos que deseen laborar tanto con Agropaisa S.A.S como con Agromilenio S.A. según Martha Alles, en el cual el cumplimiento de este objetivo fue de fundamental ejecución ya que es a partir del conocimiento de estas competencias, que se logra conocer la base de la modificación que se realizará en la entrevista, debido a que el cimiento de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección (Corral,2007).

Por otra parte, Levy-Leboyer se refiere al tema de la siguiente manera: las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor

medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada, esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, ya que son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos y finalmente las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas según Levy (1997).

Seguido a esto, se llevó a cabo el cumplimiento del segundo objetivo el cual hace referencia al apoyo en el proceso de selección de personal de Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A el cual se cumplió a cabalidad logrando optimizar el desarrollo del mismo, ya que se logró cubrir las necesidades de la organización en cuanto a la carga de trabajo que surgía día a día debido a la gran demanda de profesionales en todas las áreas que entran a este proceso del cual se encarga el área de reclutamiento y selección de personal de la empresa, siendo este proceso, un paso fundamental para lograr vincularse pues cualquier aspirante a un cargo en la organización debe realizarlo. Finalmente, es importante mencionar que este apoyo se hizo en todo el proceso, específicamente en la aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas, calificación de pruebas, verificación de referencias y elaboración de informes.

Es importante resaltar, así como lo mencionan Enciso y Peridilla (2004) que la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia.

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como

para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. Teniendo en cuenta que el “ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por la contemporaneidad, por ende, se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso” (Enciso y Peridilla, 2004, p. 47).

Ahora bien, el tercer objetivo hace referencia al análisis de las competencias institucionales requeridas para los cargos que aspiran en la empresa, por lo cual se llevó a cabo un análisis en cuanto los propósitos de cada una de las competencias requeridas para el cargo siendo las cinco seleccionadas las que cada uno de los aspirantes debe contar para demostrar un buen desempeño en la organización, se logro obtener un buen resultado en cuanto a este objetivo debido a que se realizo la respectiva lectura en cuanto a estos y adquirir el conocimiento necesario para continuar con el proyecto establecido.



## Conclusiones

Los resultados obtenidos se encuentran directamente relacionados con el tiempo de estadía en la organización durante la pasantía y de acuerdo a las actividades que se ejecutan en el proceso de selección de personal dentro de Agropaisa S.A.S y Agromilenio S.A, procesos de gran importancia en la organización pues es allí donde se realiza la búsqueda del personal de mejor calidad aportando no solo a labor que realizará al área dentro de la misma sino al crecimiento y avance de los procesos de toda la organización en general.

A partir de estas actividades a realizar en proceso de selección de personal, se logró el desarrollo de habilidades tanto personales como profesionales correspondientes al rol que ejerce el psicólogo organizacional, siendo una experiencia de gran contribución ya que aporta fundamentalmente al proceso de aprendizaje que construimos en la etapa universitaria.

Sumado a esto, se logró el desarrollo del proyecto de reestructuración del formato de entrevista hacia un modelo por competencias, usada para los cargos operativos, tácticos y estratégicos, en donde se logró tanto aportar a la organización como adquirir el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

### Referencias Bibliográficas

Acosta, J. M., & Vera, J. M. A. (2011). *Trabajo en equipo*. ESIC Editorial.

Agropaisa S.A.S (2016). Su aliado en el campo Obtenido de <https://agropaisa.com.co>

Aguilar, J (2017). La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal de la empresa. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Amaya, C. Troncoso, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun->

65-02-329.pdf.

Arancibia, V. y Díaz, R. (2002) Revista PSYKHE, 2 (11), 207 – 214: El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas.

Bachman, L. (1995). Habilidad lingüística comunicativa. *Competencia comunicativa*.

Benito, Á (2005, Vol. 10). *Nuevas claves para la docencia universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior: en el espacio europeo de educación superior*. Narcea Ediciones.

Camargo, V. (2014). La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas. *Facultad de relaciones internacionales estratégica y seguridad dirección de post grados*.

Cardona, R. (2011, 4(1), 113-147). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*.

Carlos, P. A. L. (2011). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. Escuela de Negocios, 3. Recuperado de: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf).

Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004, 10(0)). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*,

Enciso, E. & Perilla, L. (2004, 11, 5-22, 04) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta colombiana de psicología, , Disponible en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_2\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_2_acta_11.pdf)

Escobar, M. (2016) Caracterización del proceso de

selección de personal desde diversos profesionales que lo ejecutan. Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/handle/10819/3833>

Flórez, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la dirección de teleinformática de la Gobernación del Estado de Mérida.

Sapienza Organizacional, 3 (5), 79-102. Recuperado de:

[http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204.](http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204)

Gil y Romo, L. H. O. (1995, 7(12). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas.

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio.

Gumucio, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.

Recuperada de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.

Jerez, M. L. (2006, Vol. 5). Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa Publicatuslibros. com.

Levy-Leboyer (1997). Gestión por Competencias. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

López, J. (2010) La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.

Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.

Martínez, F., & Urribarrí, A. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. *Tecnología, Gerencia y Educación*, 12(24), 160-179.

Martínez, J. B., & Millet, O. L. (2010, pag. 63-69). LA COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: MÁS ALLÁ DEL CORTA Y PEGA. *Vivat Academia*.

Mertens, L. (2000) La gestión por competencias en la empresa y formación profesional. Editorial OEI, España.

Recuperado de: <file:///D:/Downloads/iberfop01.pdf>.

Muñoz, L. (2002). Entrevista de selección por competencias. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362\\_MunozSinisterraL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf).

Posada, A. S. (2013, pag. 37). Sentido de pertenencia. *Gestión del clima organizacional*.

Richino, S. (2000). Selección de personal. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Ros Guasch, J. A. (2007). Análisis de roles de trabajo en equipo un enfoque centrado en comportamientos. Universitat Autònoma de Barcelona,.

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008, pag. 29 (1), 16-24.). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/778/77829103/>

Sánchez, C. O. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de Futuro*, 20(1), 209-227. Recuperado a partir de [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=418:2016-04-04-19-36-17&catid=169:art-esp&Itemid=89](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=418:2016-04-04-19-36-17&catid=169:art-esp&Itemid=89)

Sanabria, M. L. B., & Pulido, L. H. O. (2012, 21(3), 646-662). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, .

Trujillo, N. (2014, pag. 51(3), 99-120). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.). México D.F., México. Recuperado el 10 de agosto de 2016 a partir de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_paradesca/rga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradesca/rga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)