

Estructuración de la entrevista por competencias utilizada en el proceso de selección de personal de la fundación cardiovascular de Colombia para cargos gerenciales.

María Alejandra Hernández Jerez

000294538

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2020

Estructuración de la entrevista por competencias utilizada en el proceso de ⁱⁱ selección de personal de la fundación cardiovascular de Colombia para cargos gerenciales.

María Alejandra Hernández Jerez

000294538

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

PSICÓLOGA

Director del Proyecto

Diana Lyzeth Carreño Arango

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2020

Tabla de Contenidos

Introducción	8
Capítulo 1 Justificación del programa realizado.....	9
Capítulo 2 Objetivos general y específicos.....	10
Capítulo 3 Contextualización de la Institución.....	11
Capítulo 4 Referente conceptual.....	13
Capítulo 5 Metodología	20
Capítulo 6 Resultados	24
Capítulo 7 Discusión.....	31
Capítulo 8 Conclusiones	35
Referencias bibliográficas.....	36

Lista de tablas

v

Tabla 1. Competencias para cargos gerenciales.....	25
Tabla 2. Preguntas competencias a evaluar	29

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Estructuración de la entrevista por competencias utilizada en el proceso de selección de personal de la fundación cardiovascular de Colombia para cargos gerenciales.
AUTOR(ES):	María Alejandra Hernández Jerez
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 institución en el proceso de selección de las personas que se postulan para los diferentes cargos presentes en la Fundación Cardiovascular de Colombia y enfocarlo principalmente a las competencias que se debe poseer en cargos gerenciales, 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 la FCV en algún cargo directivo o gerencial, 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, lograr anticiparse y comprender los cambios que se presentan, optimizar las fortalezas y 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 este cargo, 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 liderazgo, la iniciativa e innovación, la perseverancia en la consecución de objetivos y la visión estratégica. 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 uno 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, gerente, habilidades, candidato, organización.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Structuring of the interview by competencies used in the selection process of Fundación Cardiovascular de Colombia for managerial positions.

AUTHOR(S): María Alejandra Hernández Jerez

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Diana Lyzeth Carreño Arango

ABSTRACT

The objective of the present work was to modify the conventional interview format used in the institution in the process of selecting the people who apply for the different positions present in the Fundación Cardiovascular de Colombia and focus it mainly on the competences that one should possess in management positions, likewise, accompany the selection process that is required in the different positions or vacancies that arise 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 the FCV in some managerial or managerial position, where they must be a person capable of motivating, stimulating and inspiring their collaborators, as well as being able to act 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, anticipate and understand the changes that occur, optimize strengths and lead to the organization to be a comprehensive system. From the search for the competencies raised by Matha Alles and stipulated by the institution for this position, two questions were constructed for each one, focused on identifying whether or not the candidates manage to perform in the different competencies, previously stipulated, which are leadership, initiative and innovation, perseverance in achieving objectives and the strategic vision. For this reason, the new interview format was designed in such a way that the interviewer manages to evaluate, obtain information and identify whether each person can be the ideal candidate in the development of functions that need to be carried out for each of the candidates.

KEYWORDS:

Competences, manager, skills, candidate, organization.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El presente servicio social se enfocó en apoyar la optimización en los procesos de selección que se llevan a cabo en la institución 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 gerenciales para las diferentes sedes de la organización, esto con el fin de llevar un proceso de 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 gerenciales, 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 la FCV.

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 y aprenda a desenvolverse y desempeñarse en un ámbito profesional.

Capítulo 1

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 la Fundación Cardiovascular cuenta, siendo los cargos gerenciales uno de los puestos con altos niveles de responsabilidad, es por esto que se creará un formato de entrevista enfocada en las diferentes competencias específicas que debe poseer el personal para el desarrollo de las diferentes funciones y tareas que conlleva este, esta herramienta es usada para “conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral” (Gumucio, 2010) 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.

Capítulo 2

Objetivos general y específicos

Objetivo general

Optimización del proceso de selección de personal de la Fundación Cardiovascular de Colombia por medio de la estructuración de la entrevista por competencias usada para cargos directivos dentro de la institución.

Objetivos específicos

Seleccionar las competencias correspondientes a los cargos gerenciales de la Fundación Cardiovascular de Colombia según Martha Alles.

Realizar el formato de entrevista por competencias usados en el proceso de selección de personal para los cargos gerenciales de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Apoyar en el proceso de selección de personal de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Capítulo 3

Contextualización de la Institución

La fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) es una organización empresarial privada que posee y brinda servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector; es una empresa que trabaja con criterios de excelencia, innovación y sentido social para brindarles a los pacientes la mejor atención. Esta ha alcanzado una posición de liderazgo en el campo médico, de investigación y en el servicio de la comunidad. El reconocimiento que ha logrado esta prestigiosa organización, ha sido gracias a la constancia, disciplina y compromiso del equipo de trabajo que posee sentido humano. Esta institución es una de las pocas en Latinoamérica y es la primera en Colombia en ser acreditada por la Joint Comission International, entidad americana que acredita el cumplimiento de estándares de seguridad y calidad en la atención a sus usuarios.

Esta entidad consta de varios proyectos o programas como lo son, el Hospital Internacional de Colombia (HIC), el cual es considerado como el complejo médico más importante de Santander y el nororiente colombiano, uno de los más reconocidos del país y de los más destacados en Latinoamérica. Se encuentra en la categoría nivel tres de Alta Complejidad y en el Nivel Cuatro de Atención médica. Así mismo Quality Medical (QM), ofreciendo los mejores insumos médicos, como lo son ropa quirúrgica desechable, dispositivos, banco de tejidos, quiality pharma y suturas quirúrgicas. También, la Fundación Montañas Azules (MA), la cual da soporte económico, psicológico y emocional a la población infantil y familias de escasos

recursos que ingresan a los servicios de esta corporación. De igual manera, cuenta con un transporte aéreo medicalizado (TAM) el cual es usado para el traslado de pacientes críticos entre instituciones de salud y por último múltiples grupos de investigación, dedicados a mejorar el desempeño, conocimiento y crecimiento de organización.

Capítulo 4

Referente conceptual

La Gestión de 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).

A partir de estos aspectos se podrá poner en marcha cada uno de los proyectos por los cuales esta organización se formó, dentro de estos está incluido establecer los requerimientos que debe tener cada una de las personas para hacer parte de este equipo de colaboradores.

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, & 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», 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, 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 (2008).

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 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 totalmente fundamental, ya que, es este 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 a diferentes áreas, tanto de la organización como de los trabajadores, es decir, 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.

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, cuentan con un área de vital importancia, que se vincula a la parte administrativa,

específicamente cargos gerenciales, 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 & 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 & Cameron, 2011). Es por esto 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 los cargos gerenciales uno de las bases 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.

Capítulo 5

Metodología

Población cubierta:

La población está conformada por las personas interesadas en ingresar a la Fundación Cardiovascular de Colombia como aspirantes a un proceso de selección para las vacantes en cargos gerenciales disponibles requeridas por la Institución.

2.2 Problemáticas atendidas:

Debido al objetivo principal que es optimizar el proceso de selección, específicamente en los cargos directivos, se tomó la decisión de llevar a cabo una reestructuración del formato convencional de entrevista, en donde se incluyan las competencias dirigidas únicamente para esos cargos, 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 gerenciales:

- Fase 1: Se realiza la revisión respectiva del perfil del cargo que se trabajará específicamente brindado por parte de la Fundación Cardiovascular de Colombia verificando las competencias ya establecidas para cada uno de estos, con el fin de lograr un desarrollo efectivo de éste.
- Fase 2: Elaboración del formato de entrevista por competencias para cargos gerenciales basado en las competencias con las que debe contar el profesional en

de la FCV las cuales son: Liderazgo, iniciativa e innovación, perseverancia en la consecución de objetivos y visión estratégica.

- Fase 3: Establecimiento del formato de entrevista por competencias a los aspirantes a cargos gerenciales basado en las competencias con las que el candidato debe contar para ingresar a la empresa las cuales son: trabajo en equipo, compromiso, orientación a los resultados con calidad y orientación al logro de la mejor experiencia.

Ahora bien, para poder realizar de manera completa el proceso de reclutamiento y selección de personal requerido en la Fundación Cardiovascular de Colombia, 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 FCV y se llevó a cabo a través de las siguientes etapas:

• **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 tanto pruebas psicotécnicas como la entrevista, 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 dirigidos al salón de aplicación de pruebas, el cual cuenta con las condiciones físicas y ambientales requeridas para la ejecución de las mismas. Seguido de esto, se hace la debida entrega y explicación del material a diligenciar con fines evaluativos e informativos. Estos documentos son: el Test de Wartegg, la autorización del lugar en el cual se encuentra la vacante(HIC, FCV, Montañas Azules), el Sarlaft que tiene como objetivo la obtención de datos personales y por último, 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, o de tratarse de practicantes de tecnologías o técnicas, se les debe aplicar Test de Inteligencia General (TIG).

• Entrevista:

Se realiza una entrevista semiestructurada, tomando como guía el formato establecido por la Fundación Cardiovascular. En la entrevista se busca conocer los datos personales que faltan por completar 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, habilidades para competencias como el trabajo en equipo, compromiso, orientación a los resultados con calidad y orientación al logro de la mejor experiencia y por último, si cuenta con alguna experiencia previa en la FCV, ya sea por algún familiar que laboró en la institución o una experiencia propia en algún momento.

• Calificación de pruebas:

Para la interpretación del Test de Wartegg se toma como guía el manual del mismo y se realiza el respectivo informe; para la evaluación del cuestionario evaluativo Gestión 360°, se utiliza un software, en donde se ingresan los datos y respuestas seleccionadas por el candidato, el software arroja los resultados por medio de una gráfica en donde se evidencia el nivel de cada una de las competencias evaluadas. Por último, para la calificación del Test de Inteligencia General (TIG), se utiliza una plantilla de calificación suministrada por la FCV y por medio de la cual se puede contar el número de ejercicios correctos realizados por el candidato.

• 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 de sus fortalezas, áreas de mejora, motivo del retiro y la percepción que se tiene acerca del desempeño que tuvo en ese lugar de trabajo basado en ciertas competencias.

• 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, las competencias que se destacan en el cuestionario evaluativo Gestión 360° y recomendaciones finales, completando de esta forma el proceso de selección.

Capítulo 6

Resultados

La finalidad de esta práctica fue aportar eficiencia y optimización en el proceso de selección específicamente en cargos gerenciales, por medio de la reestructuración del formato de entrevista convencional, 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, 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 en la Fundación Cardiovascular de Colombia; 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 establecimiento a través del instructivo:

1. Seleccionar las competencias correspondientes a los cargos gerenciales de la Fundación Cardiovascular de Colombia según Martha Alles. Por medio de la organización, se da el reconocimiento y elección de las competencias que se trabajarán en cargos gerenciales y así mismo los diferentes niveles de clasificación en los que se pueden establecer los candidatos. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Competencias para cargos gerenciales.

COMPETENCIAS GERENCIALES		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	
1	Liderazgo	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la FCV e identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones, a través de un modelo de conducción de personas que favorezca el desarrollo del potencial, promueva la innovación y un clima organizacional armónico y desafiante, motivándolos a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.</p>	<p>Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde a la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen</p>	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos</p>	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta a los valores personales como a la capacidad de innovación. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación.</p>	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos el personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna.</p>

			<p>ambiente laboral basado en el respeto.</p> <p>Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p> <p>Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad.</p> <p>Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.</p>	<p>de sus colaboradores, que posean a su vez colaboradores a su cargo.</p>		
2	Iniciativa e innovación	<p>Capacidad para actuar proactivamente e idear soluciones nuevas y diferentes con el propósito de crear oportunidades, evitar y/o solucionar problemas que no son evidentes para los demás y agregar valor a la FCV.</p>	<p>Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en</p>	<p>Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por presentar</p>	<p>Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.</p>	<p>Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas soluciones innovadoras y creativas en relación con las responsabilidades de su cargo.</p>

			la FCV y el mercado por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.	soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.		
3	Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr una meta, tanto personal como de la FCV.	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la FCV, para alcanzar la mega y estrategia de ésta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de ésta, para alcanzar la mega y estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.	Capacidad para implementar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.	Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

4	Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la FCV, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la FCV o el área a cargo como un sistema integral, para lograr metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa.	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la mega de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la FCV. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un área repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
---	---------------------------	---	---	--	--	--

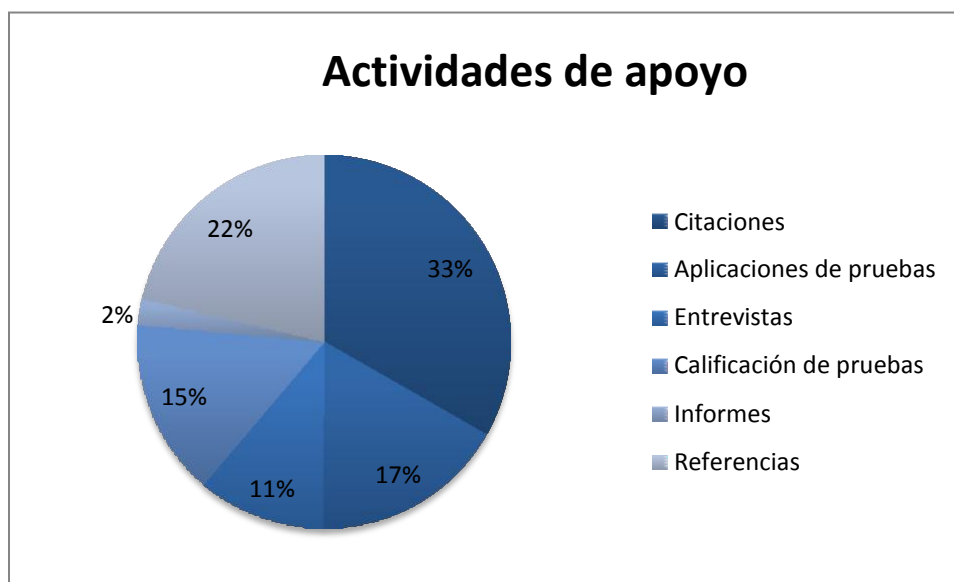
2. Realizar el formato de entrevista por competencias usados en el proceso de selección de personal para cargos gerenciales de la Fundación Cardiovascular de Colombia. A partir de la lectura de cada uno de las competencias se crean dos preguntas por cada una de ellas, para poder identificar las habilidades,

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 tabla 2)

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

Competencia	Pregunta comportamental	1	2	3	4	5
Liderazgo	¿Que tipo de problemas de rendimiento ha encontrado en las personas con las que ha trabaja y de qué manera los motivó a mejorar?					
	¿Cual es su enfoque o estrategia para aprender y compartir conocimientos a su equipo de trabajo?					
	Observaciones:					
Iniciativa e innovación	¿Que haría en una situación en la que ya haya estimado el presupuesto de un proyecto y le concluyen que necesita reducir costos?					
	En una situación en la que su meta no esté siendo direccionada al cumplimiento, ¿cuál sería el momento indicado para replantear los objetivos y acciones propondría para este re direccionamiento, teniendo en cuenta los costos que implica para la organización este tipo de situaciones?					
	Observaciones:					
Perseverancia en la consecución de objetivos	¿De qué manera impulsa a su equipo de trabajo para que asuman con responsabilidad su labor o su actuar, enfocado en el logro de resultados?, ¿Cómo ha comprobado la efectividad?					
	Si el proyecto que está llevando a cabo en la empresa se está quedando atrás porque los recursos que estaban destinados para realizarlo están siendo utilizados o serán destinados a otro proyecto, ¿de qué manera lidiaría y resolvería esta situación?					
	Observaciones:					
Visión estratégica	Describa el proceso de su proyecto sonado o la forma de trabajar de principio a fin.					
	¿Cómo incrementaría en sus trabajadores la eficiencia, la calidad y el autodesarrollo a lo largo de su acompañamiento?					
	Observaciones:					

3. Apoyo en el proceso de selección de personal de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Se realizó el acompañamiento en cada una de las tareas presentes en el área, en donde se realizaron 336 citaciones para las diferentes vacantes que se presentaron en ese lapso de tiempo, se aplicaron 170 pruebas psicotécnicas, 112 entrevistas, se calificaron 154 pruebas, se realizaron 23 informes sobre el Wartegg y finalmente 215 referencias. (Ver gráfica 1)



Gráfica 1. Actividades de apoyo realizadas.

Capítulo 7

Discusión

Durante la realización del servicio social en la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), se logró cumplir a cabalidad el objetivo general el cual hacía referencia a la optimización del proceso de selección mediante la elaboración de un formato de entrevista por competencias para los aspirantes a cargos gerenciales, esto fue posible por medio del cumplimiento 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 que le corresponden a los cargos gerenciales dadas en la FCV 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 (1997).

Seguido a esto, se llevó a cabo el cumplimiento del segundo objetivo el cual hace referencia a la realización del formato de entrevista por competencias usado en el proceso de selección de personal para cargos gerenciales de la FCV. Según Amaya, Troncoso, la entrevista es un instrumento de recolección cualitativo que se presenta como una gran herramienta de obtención de datos enriquecedores para el quehacer investigativo en salud. Esta es capaz de entregar la profundidad que, en muchas ocasiones, los instrumentos de tipo cuantitativo dejan de lado debido a su afán de generalizar y reducir el error al mínimo, por lo cual no ahondan en el carácter discursivo de las personas, con sus significados y concepciones (2017). Así mismo, se puede señalar que este modelo de entrevista surge como respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de aquellos individuos con desempeño sobresaliente que trabajan en cada organización. (Arancibia y Díaz, 2001).

Es por esto que, en la realización de esta entrevista se tuvo en cuenta las competencias específicas que corresponden al cargo encontradas en el primer objetivo, las cuales son: liderazgo, iniciativa e innovación, perseverancia en la consecución de objetivos y visión estratégica, para la evaluación de cada una de estas competencias se

realizó la construcción de dos preguntas orientadas a la búsqueda de estas. Una vez elaboradas las preguntas se pasó a realizar la forma en cómo deben ser puntuadas las respuestas de estas competencias, la calificación se divide en 5 niveles diferentes.

Ahora bien, el tercer objetivo hace referencia al apoyo en el proceso de selección de personal de la FCV 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 FCV, 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 citación, 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

organizaciones 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).

Capítulo 8

Conclusiones

Los resultados obtenidos se encuentran directamente relacionados con el tiempo de estadía en la organización durante el servicio social y de acuerdo a las actividades que se ejecutan en el proceso de selección de personal dentro de la FCV, 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 optimización del proceso de selección de personal de la Fundación Cardiovascular de Colombia por medio de la estructuración de la entrevista por competencias usada para cargos gerenciales, en donde se logró tanto aportar a la organización como adquirir el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

Referencias bibliográficas

- 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/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.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): El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. Revista PSYKHE, 2 (11), 207 – 214. Escuela de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 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*.

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.

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

Enciso, E. & Perilla, L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 11, 5-22, 04, Disponible en 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>

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12).

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>.

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.

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.

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

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24.
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

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

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_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)



ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CARGOS GERENCIALES

FCV

Versión: 1

R-DTH102-04

PROCESO: SELECCIÓN

Página 1 de 2

NOMBRE COMPLETO:	EDAD:
C.C.:	U.E.E. O ÁREA:
CARGO:	TEL – CEL:
ENTREVISTADOR:	FECHA:

COMPOSICIÓN FAMILIAR

--

EDUCACIÓN

INSTITUCIÓN	NIVEL						PROGRAMA ACADÉMICO	AÑO DE GRADO
	B	TC	TG	PR	PO	O		
	B	TC	TG	PR	PO	O		
	B	TC	TG	PR	PO	O		
	B	TC	TG	PR	PO	O		
NIVEL DE INGLÉS		Básico		Medio		Avanzado		
Otro	No	Básico	Medio	Avanzado				

B: Bachiller TC: Técnico TG: Tecnología PR: Pregrado PO: Posgrado O: Otro

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	ÁREA O CARGO	TIEMPO LABORADO	RETIRO
OBSERVACIONES:		CONTACTO REFERENCIA LABORAL:	

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA

PROYECCIÓN

--

Elaborado por: <i>Psicólogos de Selección</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo Talento Humano</i>
Revisado por: <i>Jefe Corporativa Selección</i>	Fecha de Aprobación: 2018-11-02
Fecha de Revisión: 2018-11-02	



ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

CARGOS GERENCIALES

PROCESO: SELECCIÓN

FCV

Versión: 1

R-DTH102-04

Página 2 de 2

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Trabajo en equipo	<p>Cuando 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.</p> <p>Relate una situación en la que su habilidad comunicativa mejoró el desempeño de su equipo de trabajo. ¿Cómo maneja los desacuerdos con su equipo de trabajo?</p>
Compromiso	<p>¿Cuáles son los valores organizacionales de su anterior empresa? ¿Con cuál se identificaba más? ¿Cómo lograba organizarse para cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales?</p>
Orientación a los resultados con calidad	<p>¿Qué estrategias utiliza para alcanzar las metas propuestas?</p> <p>Cuénteme una situación en la que haya alcanzado satisfactoriamente los objetivos en el campo en el que se desempeñaba</p> <p>¿Cuál era el valor agregado que le daba a su cargo para poder obtener resultados de calidad?</p>
Orientación al logro de la mejor experiencia	<p>¿Cuáles comportamientos tiene cuando se genera una situación de insatisfacción en un compañero de trabajo o personas con las que mantiene contacto en su área de trabajo?</p> <p>¿Cómo logra mantener y propiciar el buen clima laboral dentro de su equipo de trabajo?</p> <p>Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción de un compañero de trabajo o cliente?</p>

Competencia	Pregunta comportamental	1	2	3	4	5
Liderazgo	¿Qué tipo de problemas de rendimiento ha encontrado en las personas con las que ha trabaja y de qué manera los motivó a mejorar?					
	¿Cuál es su enfoque o estrategia para aprender y compartir conocimientos a su equipo de trabajo?					
	Observaciones:					
Iniciativa e innovación	¿Qué haría en una situación en la que ya haya estimado el presupuesto de un proyecto y le concluyen que necesita reducir costos?					
	En una situación en la que su meta no esté siendo direccionada al cumplimiento, ¿cuál sería el momento indicado para replantear los objetivos y acciones propondría para este re direccionamiento, teniendo en cuenta los costos que implica para la organización este tipo de situaciones?					
	Observaciones:					
Perseverancia en la consecución de objetivos	¿De qué manera impulsa a su equipo de trabajo para que asuman con responsabilidad su labor o su actuar, enfocado en el logro de resultados?, ¿Cómo ha comprobado la efectividad?					
	Si el proyecto que está llevando a cabo en la empresa se está quedando atrás porque los recursos que estaban destinados para realizarlo están siendo utilizados o serán destinados a otro proyecto, ¿de qué manera lidiaría y resolvería esta situación?					
	Observaciones:					
Visión estratégica	Describa el proceso de su proyecto soñado o la forma de trabajar de principio a fin.					
	¿Cómo incrementaría en sus trabajadores la eficiencia, la calidad y el autodesarrollo a lo largo de su acompañamiento?					
	Observaciones:					



ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
CARGOS GERENCIALES

FCV

Versión: 1

R-DTH102-04

PROCESO: **SELECCIÓN**

Página 3 de 2

CIERRE DE LA ENTREVISTA

TIENE FAMILIARES LABORANDO EN LA FCV? SI ____ NO ____	
NOMBRE DEL FAMILIAR:	CARGO:
HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN LA FCV? SI ____ NO ____	ÁREA Y/O JEFE INMEDIATO: Diego Lizcano.

CONCEPTO GENERAL DEL CANDIDATO	ESTADO DEL PROCESO

Elaborado por: <i>Psicólogos de Selección</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo Talento Humano</i>
Revisado por: <i>Jefe Corporativa Selección</i>	Fecha de Aprobación: 2018-11-02
Fecha de Revisión: 2018-11-02	

FICHA TÉCNICA DE INSTRUCTIVO

NOMBRE: Instructivo de la entrevista por competencias para cargos Gerenciales.

AUTOR: María Alejandra Hernández Jerez

OBJETIVO DE ENTREVISTA: La entrevista tiene como propósito obtener información del candidato aspirante al cargo gerencial, mediante su relato y la observación de sus conductas en tiempo real. Así mismo nos permite buscar e identificar las competencias del candidato y el nivel de ellas, para posteriormente construir un concepto general de este.

OBJETIVO DE INSTRUCTIVO: Actualmente dentro de las organizaciones se hace relevante el uso de manuales de funciones que expliquen el quehacer de cada actividad empresarial, de tal forma de que el aspirante o el nuevo empleado se conecte con la misión de un grupo en común, además que, como las funciones deben estar dirigidas a cumplir con los objetivos y las metas organizacionales es indispensable que exista un documento maestro que esté en sintonía con todo el conglomerado.

El instructivo es una herramienta que provee una guía de uso, donde se indica al entrevistador unas normas o un paso a paso para conseguir una selección de personal calificado de acuerdo con las funciones de las vacantes de la empresa, de tal forma que el candidato desarrolle una serie de actividades que permitan al entrevistador valorar su pertinencia con la estructura del cargo y el buen funcionamiento de la empresa y así dar respuesta satisfactoria del servicio a los clientes, fin primordial de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza este instructivo con el objetivo de dar a conocer las especificaciones en la aplicación de la entrevista por competencias para cargos gerenciales; a través de este documento se establece la forma de proceder y evaluar las competencias dentro de la entrevista.

1. GENERALIDADES:

Partiendo de la definición de la competencia establecidas por la FCV desde el diccionario de competencias de Martha Alles, se establecieron las preguntas dentro del recuadro, con el fin de que el psicólogo identifique los indicadores conductuales a través de las respuestas y el relato dado por el candidato que se está entrevistando, para posteriormente otorgarle un valor de calificación, según los parámetros descritos en cada apartado.

Dentro del formato se pueden observar las descripciones de las competencias establecidas por la institución, junto a sus indicadores conductuales, preguntas asignadas para la identificación de cada competencia, los parámetros de calificación otorgados a la numeración; en el flujograma se puede observar procedimiento a seguir correspondiente a esta herramienta (**Anexo 1**). Finalmente se establecen los formatos para la aplicación de la entrevista correspondiente a cada uno de los cargos, con los cuales se llevan a cabo la identificación de las competencias y su evaluación (**Anexo 2**).

2. ESPECIFICACIONES:

FORMATO DE ENTREVISTA PARA CARGOS GERENCIALES

Definiciones de las competencias del cargo:

- Liderazgo:

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la FCV e identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones, a través de un modelo de conducción de personas que favorezca el desarrollo del potencial, promueva la innovación y un clima organizacional armónico y desafiante, motivándolos a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.

Indicadores conductuales:

Puntaje 1

Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde a la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación. Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Puntaje 2

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como **promotor de la innovación**. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores, que posean a su vez colaboradores a su cargo.

Puntaje 3

Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta a los valores personales como a la capacidad de **innovación**. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación.

Puntaje 4

Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos el personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores **éticos**. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna.

Puntaje 5

No cumple con los parámetros necesarios para lograr poseer esta habilidad.

PREGUNTAS Y PARAMETROS DE CALIFICACION LIDERAZGO	
<p>✓ ¿Qué tipo de problemas de rendimiento ha encontrado en las personas con las que ha trabaja y de qué manera los motivó a mejorar?</p> <p>✓ ¿Cuál es su enfoque o estrategia para aprender y compartir conocimientos a su equipo de trabajo?</p>	
Puntaje	Parámetros de calificación
1	Tiene la capacidad fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización, motivar a los integrantes a alcanzar sus objetivos, fomentar el sentido de pertenencia, promover la innovación y la creatividad, establecer políticas organizacionales, constituirse en un referente de mercado, supervisar un grupo de colaboradores, delegando autoridad, brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que tiene bajo su responsabilidad.
2	Tiene la capacidad fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización, motivar a los integrantes a alcanzar sus objetivos, fomentar el sentido de pertenencia, promover la innovación y la creatividad, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, construir un referente para la organización, desarrollar el talento y potencial para una oportuna retroalimentación y guiar a sus colaboradores.
3	Tiene la capacidad fijar y comunicar la estrategia y los valores de la organización, motivar a los integrantes a alcanzar sus objetivos, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y desarrollar el talento y potencial para una oportuna retroalimentación.
4	Tiene la capacidad fijar y comunicar la estrategia y los valores de la organización, motivar a los integrantes a alcanzar sus objetivos y brindar retroalimentación de manera oportuna.
5	A partir del relato de la persona entrevistada, se evidencia la ausencia del manejo de la competencia.

- **Iniciativa e Innovación:**

Capacidad para actuar proactivamente e idear soluciones nuevas y diferentes con el propósito de crear oportunidades, evitar y/o solucionar problemas que no son evidentes para los demás y agregar valor a la FCV.

Indicadores conductuales:

Puntaje 1

Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la FCV y el mercado por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.

Puntaje 2

Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.

Puntaje 3

Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/ o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas añadiendo valor.

Puntaje 4

Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas soluciones innovadoras y creativas en relación con las responsabilidades de su cargo.

PREGUNTAS Y PARAMETROS DE CALIFICACION INICIATIVA E INNOVACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué haría en una situación en la que ya haya estimado el presupuesto de un proyecto y le concluyen que necesita reducir costos? ✓ En una situación en la que su meta no esté siendo direccionada al cumplimiento, ¿cuál sería el momento indicado para replantear los objetivos y acciones propondría para este re direccionamiento, teniendo en cuenta los costos que implica para la organización este tipo de situaciones? 	
Puntaje	Parámetros de calificación
1	Logra anticiparse a situaciones externas e internas a la institución con visión a largo plazo, analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia creando oportunidades y/o evitando problemas potenciales y ser un referente en la FCV y el mercado por presentar soluciones innovadoras a diversas situaciones añadiendo valor.
2	Logra anticiparse a situaciones externas e internas a la institución con visión a mediano plazo, analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia creando oportunidades y/o evitando problemas potenciales y ser un referente en su área y en la organización por presentar soluciones innovadoras a diversas situaciones añadiendo valor.
3	Logra resolver situaciones complejas o de crisis, analizar situaciones planteadas, elaborar planes de contingencia creando oportunidades y/o evitando problemas potenciales y ser un referente en su área por presentar soluciones innovadoras a diversas situaciones añadiendo valor.
4	Logra resolver situaciones cuando se presentan y reaccionar de manera favorable tanto frente a problemas como oportunidades y ser referente para sus compañeros por sus soluciones creativas en relación con la responsabilidad de su cargo.
5	A partir del relato de la persona entrevistada, se evidencia la ausencia del manejo de la competencia.

- Perseverancia en la consecución de objetivos:

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr una meta, tanto personal como de la FCV.

Indicadores conductuales:

Puntaje 1

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la FCV, para alcanzar la meta y estrategia de ésta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Puntaje 2

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de ésta, para alcanzar la meta y estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Puntaje 3

Capacidad para implementar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Puntaje 4

Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

PREGUNTAS Y PARAMETROS DE CALIFICACION PERSEVERANCIA A CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿De qué manera impulsa a su equipo de trabajo para que asuman con responsabilidad su labor o su actuar, enfocado en el logro de resultados?, ¿Cómo ha comprobado la efectividad? ✓ Si el proyecto que está llevando a cabo en la empresa se está quedando atrás porque los recursos que estaban destinados para realizarlo están siendo utilizados o serán destinados a otro proyecto, ¿de qué manera lidiaría y resolvería esta situación? 	
Puntaje	Parámetros de calificación
1	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales para un comportamiento constante y firme en los integrantes de la FCV para alcanzar la mega y estrategia, actuar con fuerza interior, constancia e insistir para lograr un objetivo personal y de la organización y desarrollar esta capacidad en todos los colaboradores, ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en conseguir los objetivos.
2	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área a lograr un comportamiento constante y firme en los integrantes de la FCV para alcanzar la mega y estrategia, actuar con fuerza interior, ser constante e insistir para lograr un objetivo personal y de la organización y desarrollar esta capacidad a los integrantes de su área, ser un referente en su área y en ámbito organizacional por su perseverancia en conseguir los objetivos.
3	Capacidad para implementar procedimientos para su área y lograr un comportamiento constante y firme en los integrantes del mismo para alcanzar la estrategia organizacional, ser constante e insistir para lograr un objetivo personal y de la organización y desarrollar esta capacidad a sus colaboradores, ser un referente para sus colaboradores y en su área de influencia por su perseverancia en conseguir los objetivos.
4	Capacidad para implementar procedimientos en relación a su puesto de trabajo para lograr un comportamiento constante y firme, ser constante e insistir para lograr un objetivo personal y de la organización y ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.
5	A partir del relato de la persona entrevistada, se evidencia la ausencia del manejo de la competencia.

- **Visión Estratégica:**

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la FCV, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la FCV o el área a cargo como un sistema integral, para lograr metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa.

Indicadores conductuales:

Puntaje 1

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la mega de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

Puntaje 2

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la FCV. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un área repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.

Puntaje 3

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.

Puntaje 4

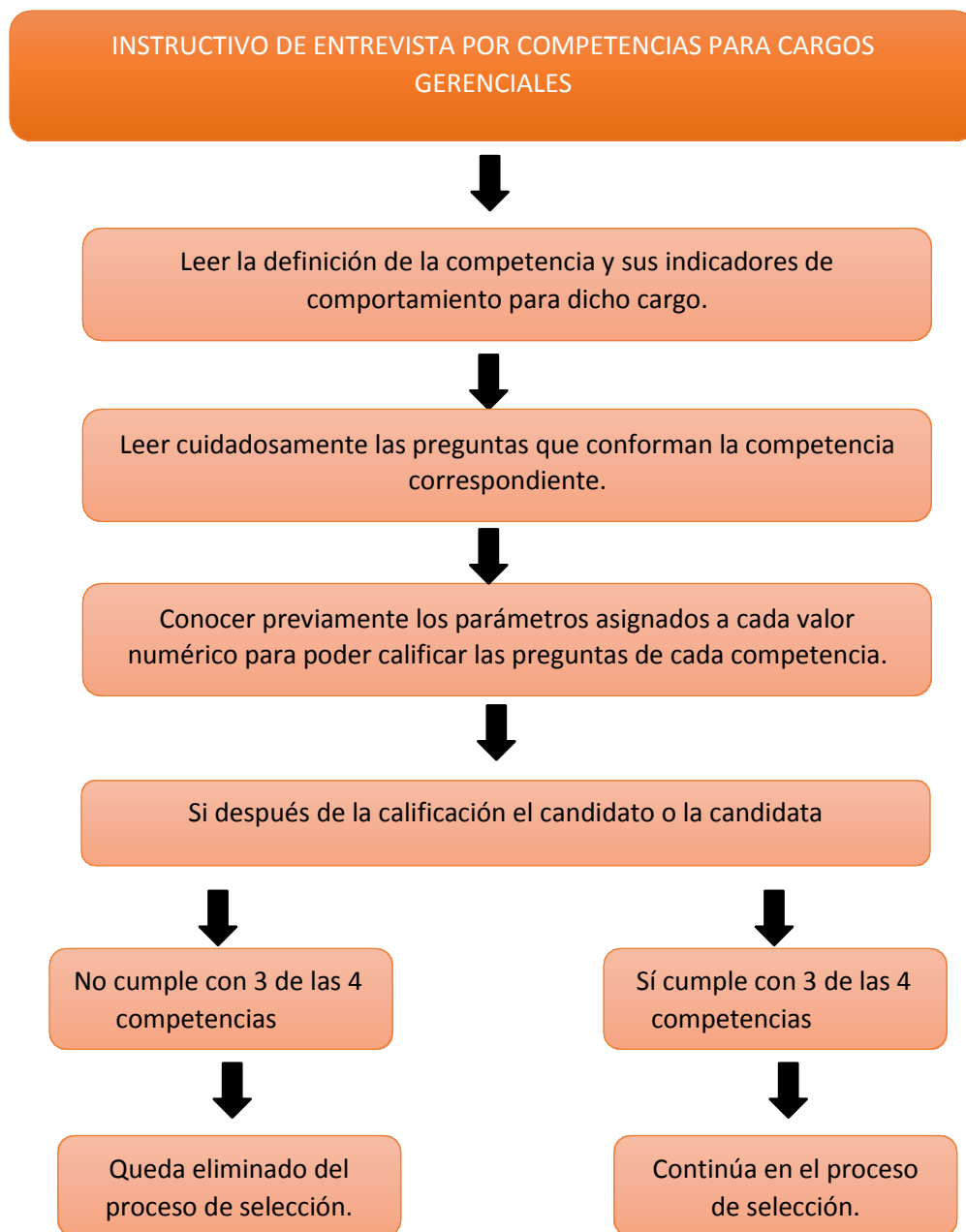
Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.

PREGUNTAS Y PARAMETROS DE CALIFICACION VISIÓN ESTRATÉGICA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa el proceso de su proyecto soñado o la forma de trabajar de principio a fin. ✓ ¿Cómo incrementaría en sus trabajadores la eficiencia, la calidad y el autodesarrollo a lo largo de su acompañamiento? 	
Puntaje	Parámetros de calificación
1	Habilidad de anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, diseñar políticas y procedimientos que optimicen la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, fijar la mega de la organización y conducirla como un sistema integral, para que puedan lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa y constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
2	Habilidad de anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, modificar procedimientos en el área, optimizando fortalezas y actuando sobre debilidades, conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un área repercuten sobre el conjunto y comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
3	Habilidad de comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo, proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, para mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades y actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.
4	Habilidad de comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo, proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, para mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y

	reducir las debilidades y reducir las debilidades y actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.
5	A partir del relato de la persona entrevistada, se evidencia la ausencia del manejo de la competencia.

3. ANEXOS:

Anexo 1: Flujograma del instructivo



Anexo 2: Formato entrevista por competencias para cargos gerenciales

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CARGOS GERENCIALES

Competencia	Pregunta comportamental	1	2	3	4	5
Liderazgo	¿Qué tipo de problemas de rendimiento ha encontrado en las personas con las que ha trabaja y de qué manera los motivó a mejorar?					
	¿Cuál es su enfoque o estrategia para aprender y compartir conocimientos a su equipo de trabajo?					
	Observaciones:					
Iniciativa e innovación	¿Qué haría en una situación en la que ya haya estimado el presupuesto de un proyecto y le concluyen que necesita reducir costos?					
	En una situación en la que su meta no esté siendo direccionada al cumplimiento, ¿cuál sería el momento indicado para replantear los objetivos y acciones propondría para este re direccionamiento, teniendo en cuenta los costos que implica para la organización este tipo de situaciones?					
	Observaciones:					
Perseverancia en la consecución de objetivos	¿De qué manera impulsa a su equipo de trabajo para que asuman con responsabilidad su labor o su actuar, enfocado en el logro de resultados?, ¿Cómo ha comprobado la efectividad?					
	Si el proyecto que está llevando a cabo en la empresa se está quedando atrás porque los recursos que estaban destinados para realizarlo están siendo utilizados o serán destinados a otro proyecto, ¿de qué manera lidiaría y resolvería esta situación?					
	Observaciones:					
Visión estratégica	Describa el proceso de su proyecto soñado o la forma de trabajar de principio a fin.					
	¿Cómo incrementaría en sus trabajadores la eficiencia, la calidad y el autodesarrollo a lo largo de su acompañamiento?					
	Observaciones:					

BIBLIOGRAFIA:

- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas, Tomo 1*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de competencias La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas, Tomo 2*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Merton R., Fiske M., & Kendall P. (1998). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. *Revista de metodología de Ciencias Sociales*, 1, 215-227. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/740/652>