

Entrevista por Competencias

Un modelo para seleccionar
astronautas análogos



Francisco Javier Moyado Bahena

Vili Aldebarán Martínez García

José Vázquez Trinidad

Aerospace & Electronic Systems Society
Colombia Chapter

AEES

División Divulgación de la Ciencia



Entrevista por Competencias

Un modelo para seleccionar
astronautas análogos

Francisco Javier Moyado Bahena

Vili Aldebarán Martínez García

José Vázquez Trinidad

D.R. 2022. Francisco Javier Moyado Bahena
Vili Aldebarán Martínez García
José Vázquez Trinidad

Derechos de autor: COLPARMEX.

Edición: Consejo editorial COLPAMEX, A.C.

Colegio de Posgraduados en Administración
de la República Mexicana, A.C.

Durango 245 despacho 402, Colonia Roma

Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06700 Ciudad de México

Primera edición: abril 2022

ISBN: 978-607-99670-2-4

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con la autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor. El material de esta obra se presenta de buena fe para contribuir al cuerpo del conocimiento y servir de orientación. Debido al estado del arte, COLPARMEX, A.C., no garantiza su exactitud ni acepta responsabilidad alguna por consecuencia de su utilización.

El contenido de este libro, así como su estilo y las opiniones expresadas en él, son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión del COLPARMEX, A.C.

Impreso en México.

Directorio Nacional COLPARMEX

Francisco Javier Moyado Bahena

PRESIDENTE

Alma Cecilia Juárez García

VICEPRESIDENTE

José Vili Martínez González

SECRETARIO GENERAL

Ruby Asunción González Ascencio

SECRETARIO ACADÉMICO

Heberto Romero Priego Álvarez

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN

María Elena Quero Corzo

TESORERO

Joaquín Vázquez García

VOCAL

Dictaminadores:

Mtra. Giovanna Estefanía Ramírez Ruiz.

Presidente del capítulo aeroespacial Colombia AESS – IEEE y

miembro de la NNSC.

Astronauta Análogo.

Recipiendaria de la Cátedra Internacional Galileo segunda y tercera generación.

Mtra. Damaris Y. Mejía López.

Directora Grupo Q.

Premio Nacional de Trabajos de Investigación.

Agradecimientos:

Por su apoyo para la realización del libro:

Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C.

Instituto Tecnológico Superior de la Montaña.

Índice

I. A manera de introducción	3	III. Competencias laborales	
		Breve semblanza de las	
II. Generalidades de la entrevista de personal		competencias laborales	35
El concepto de entrevista	10	IV. Modelo de la aplicación de las competencias laborales en la entrevista	
Los entrevistadores	13		
La entrevista múltiple	14	Modelo de aplicación	
Etapas previas al desarrollo de la entrevista	17	de las competencias	
Etapas del proceso de entrevista	20	laborales en la entrevista	47
Efecto halo	24	El perfil del puesto y la	
Elaboración de reportes	26	entrevista de personal	69
La expresión corporal	29	Proyecto Génesis	71
Tipos de preguntas	30	Misión Alfa	73
		V. A manera de conclusión	82

|

A manera de introducción

“De la conducta de cada uno,
depende el destino de todos”

Alejandro Magno

Las competencias laborales son un tema nuevo en el contexto de las diferentes actividades de los recursos humanos como son:

- a) La integración a través de reclutamiento y la selección incluyendo algunas de las técnicas más avanzadas como son la entrevista por competencias;
- b) La dirección a través de la creación de equipos de alto rendimiento;
- c) El entrenamiento, capacitación y desarrollo.

La propuesta para iniciar un proceso metodológico para la selección de personal se remonta al inicio de las actividades humanas en un esfuerzo por lograr los equipos de trabajo más eficientes, teniendo en el siglo XVIII una propuesta que se aproxima a los procesos actuales realizada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)¹ quien a través de sus estudios hacia el nivel operativo en las empresas industriales propuso la implementación de un método científico para la selección del trabajador.

Esta propuesta fue tema de estudio durante el desarrollo de las organizaciones, por lo que hoy en día existen distintas técnicas de selección de personal en su mayoría

¹ Torres, Z. (2014). Teoría General de la Administración. Administración Científica o

Escuela Tradicional Ed. Patria. México D.F. p. 71 - 78

con estudio en el campo de la psicología industrial, teniendo dentro de ellas:

- a) Pruebas psicométricas;
- b) Pruebas de conocimientos;
- c) Simulaciones;
- d) La entrevista de personal.

En el año de 1917 durante la primera guerra mundial existió la necesidad de implementar estrategias para la incorporación una gran cantidad de personas al ejército en la forma más eficiente posible, por ello, se implementaron instrumentos que midieran factores que las organizaciones militares

consideraban críticos y de esta forma se aplicaron las primeras evaluaciones masivas.

Un resultado interesante de lo anterior es la certidumbre y validez que cada instrumento adecuadamente aplicado a la selección de personal brindan a las organizaciones, sin embargo, puesto que las organizaciones son libres de seleccionar la prueba que mejor les convenga, es posible encontrar situaciones que caen más en el campo de los paradigmas o suposiciones alejadas de cualquier metodología, como es el caso de una interesante anécdota relacionada con Thomas Alva Edison (1847 – 1931²) quien empleó la denominada “prueba de la sopa”. La prueba

² Burgan, M (2006). Thomas Alva Edison. Great American Inventor. Ed. Compass Point Books. New Jersey Estados Unidos. p. 15- 43

consistía en que cada vez que Thomas Edison estaba a punto de contratar a un nuevo empleado, él invitaba al aspirante un plato con sopa. Si la persona le ponía sal a su sopa antes de probarla, Edison no le ofrecería el trabajo. El inventor creía que aquel postulante estaba lleno de suposiciones construidas en su vida cotidiana. Edison pretendía que esas personas fuesen fáciles de entrenar de forma creativa. No quería prejuicios, ya que, según el científico, tienden a matar cualquier brote de innovación y creatividad.

De esta forma es posible el comprender que el desarrollo de los procesos para seleccionar personal no ha estado libre de altibajos. Ahora bien, resulta fácil el comprender que la entrevista plantea en forma inicial el interactuar entre el entrevistador

(quien selecciona a la persona idónea para un puesto) y el candidato. Esta situación presupondría inicialmente una entrevista “cara a cara” entre las personas, sin embargo, la tecnología y más recientemente, la pandemia del SARS-CoV-2, ha ampliado las posibilidades de que estas entrevistas puedan dar inicio e incluso llegar a buen término empleando medios como el teléfono, las video conferencias y otros medios electrónicos, llegando a reclutamientos masivos que se dan por medio de bases de datos alimentados por medios tan diversos como las redes sociales y muchas otras fuentes de información.

De esta forma, es posible visualizar que en la actualidad la búsqueda de talento ya no se ve limitado por medios geográficos o de idioma

(muchas aplicaciones permiten una traducción simultánea durante la conversación).

Lo anterior resulta de gran importancia en el tema aeroespacial y en particular para la selección de quienes van a formar parte de una tripulación análoga ya que permite realizar pruebas y verificaciones a distancia (esto aplica naturalmente a toda organización desde las artesanales hasta las de alta tecnología, tan solo usaremos a lo largo de esta obra lo relativo a los astronautas análogos por la importancia que revestirán en las próximas décadas).

En este nuevo mundo de posibilidades es fundamental hacer hincapié en:

- a) ¿Cuáles son las competencias críticas que buscamos en los participantes?
- b) ¿Cuáles son los instrumentos idóneos para identificar dichas competencias?
- c) ¿Qué medios son los idóneos para evaluar?

En consideración al eje central de este libro, haremos hincapié en la entrevista.

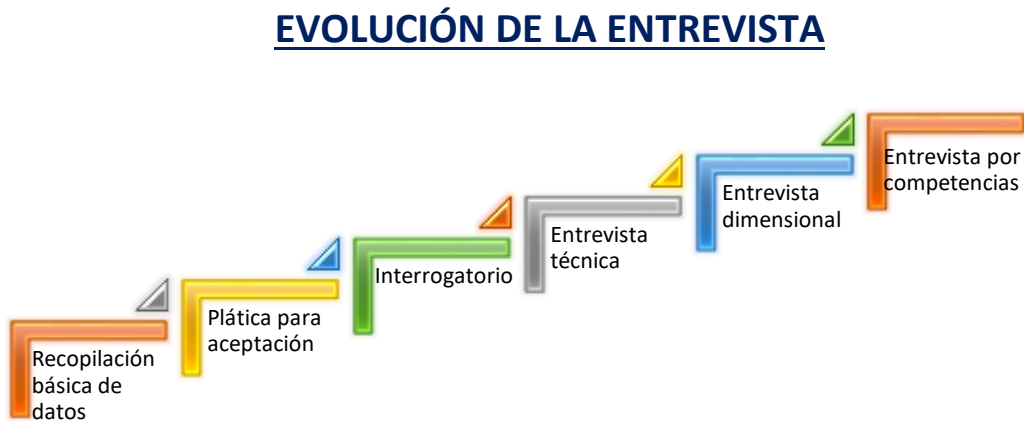
Para la realización de una entrevista eficiente es importante iniciar por conocer el perfil del puesto a considerar y posteriormente entrar en contacto con los posibles candidatos solicitando documentación y/o evidencia para generar un portafolio de evidencias relacionadas con sus competencias. De esta forma será posible el concertar una entrevista la cual se centrará en identificar con los instrumentos y técnicas seleccionados si el candidato es el idóneo para el cargo y de preferencia, ver si la organización

también es la adecuada para el candidato.

Iniciemos con un pequeño ejemplo de cómo dar este primer paso.

Vamos a reclutar a candidatos que formarán parte de una tripulación para la misión analógica Alfa (este reclutamiento es similar al que se realizaría para buscar a un operador de montacargas, un operador de control numérico, un contador de costos, etc.) Desarrollaremos este ejemplo a lo largo del libro.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

Preguntas de reflexión:

1. Si tuviera que realizar una crítica sobre el proceso actual de entrevista de personal. ¿Qué mejoras considerarías al proceso?
2. Desde su punto de vista. ¿Cómo considera la evolución de la entrevista de personal?
3. En el futuro ¿Cómo consideraría la perspectiva de la entrevista al personal? ¿Cuáles serían las nuevas modalidades al realizar una entrevista de trabajo?



Generalidades de la entrevista de personal

“Lo que las personas sienten es tan importante como lo que hacen”

B. F. Skinner

El concepto de entrevista

El intercambio de información durante el proceso de comunicación es de gran importancia dentro del proceso de selección de personal, el conocer a la persona con quien estamos interactuando es fundamental antes de emitir un juicio y calificar a la persona en términos de los requisitos que el puesto demanda.

Una entrevista al personal es considerada un proceso integral de comunicación generalmente entre dos actores principales (entrevistado y entrevistador), siendo debidamente estructurada y planeada, con un objetivo

determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces resulta favorecedora para las partes involucradas.³

Es factible mencionar que la entrevista es un mecanismo bi direccional, donde tanto se recibe información del candidato, como también se tienen la oportunidad de brindar información de la organización.

Una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos a ocupar el puesto.⁴

Por consiguiente, podemos construir un concepto para este libro:

³ Grados A, J y Sánchez E. (2017). La Entrevista en las Organizaciones. Definición de la Entrevista. Ed. Manual Moderno. Ciudad de México. México. p.53, 55.

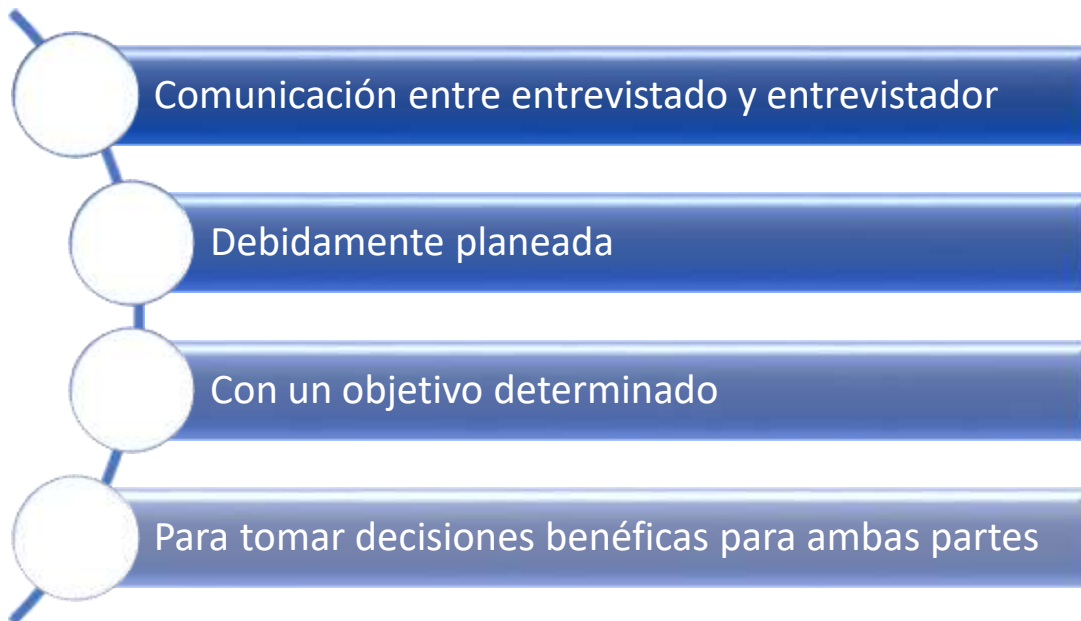
⁴ Ansorena, C. A. (1996). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Barcelona, España. Ed. Paidós. p. 136

La entrevista es un proceso que parte de una identificación clara tanto del perfil de puesto como de los instrumentos, herramientas e indicadores considerados para determinar si el evaluado posee las

competencias requeridas y la idoneidad entre la organización y la persona para asignarle una evaluación que permita su aceptación o rechazo de un puesto.

Figura 2.

PALABRAS CLAVE EN LA DEFINICIÓN DE LA ENTREVISTA



Fuente: Elaboración propia.

Como parte del proceso de la entrevista es necesario identificar que el medio ambiente juega un papel clave para el éxito durante el proceso; como parte de la planificación, en el caso de entrevistas en personas hay que tener en consideración el contar:

- a) Con un área adecuada (libre de distractores, riesgos o de difícil acceso);
- b) El material que se va a utilizar (lapiceros, formatos, equipo electrónico o materiales necesarios para la evaluación);
- c) El mobiliario adecuado (compuesto en forma general por una mesa y sillas);

- d) El clima adecuado (normalmente una temperatura de 24 grados centígrados es ideal en forma general);
- e) Una iluminación adecuada que permita ver en forma clara, libre de destellos o zonas oscuras;
- f) Una ventilación adecuada (libre de humos, malos olores, etc);
- g) Acceso a servicios sanitarios limpios y equipados.

En caso de que la entrevista se realice fuera de la empresa (ejemplo, un restaurante o una oficina virtual), los requisitos son similares.

Estas condiciones naturalmente son solventadas en caso de que la entrevista se realice en forma virtual, en cuyo caso, se debe estar seguro de tener una conexión eficiente para que la señal sea continua y que al usar la cámara la visión esté libre de distractores.

Los entrevistadores

Las personas que fungen como entrevistadores varían de acuerdo a aspectos como:

- a) La cultura organizacional;
- b) El tamaño de la empresa;
- c) Las políticas de la empresa, etc.

No siempre existe una persona asignada en forma exclusiva para esta labor (como en las micro empresas), en muchos casos, quienes desarrollan las entrevistas lo hacen como parte de su puesto teniendo que en forma general quienes realizan esta función son:

- a) Responsable de reclutamiento y selección de personal;
- b) Jefe del departamento de recursos humanos;
- c) Supervisor del puesto a reclutar;
- d) Jefe del departamento del puesto vacante;
- e) Jefe del área del puesto vacante;
- f) Director o Gerente General de la empresa.

En la búsqueda de identificar en forma más eficiente las competencias en el candidato normalmente se realizan entrevistas por diferentes personas, la cual se considera como entrevistas múltiples.

La entrevista múltiple

La entrevista por jueces suele ser implementada con la finalidad de realizar una evaluación más objetiva y la optimización del tiempo, en donde suele intervenir más de un evaluador. La intención es llevar el proceso de evaluación al mismo

tiempo y estandarizar criterios de evaluación.

Entonces podemos obtener el siguiente concepto:

La entrevista múltiple es un proceso interactivo entre dos o más personas con competencias específicas capaces de identificar si la persona que entrevistan tienen dichas competencias.

Un ejemplo de diagnóstico a través de la entrevista por múltiple sería:

Evaluador 1. Reclutador

Evaluador 2. Supervisor

Evaluador 3. Jefe de Departamento

Tabla 1. Ejemplo de una evaluación múltiple

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Califique si identifica en el participante la competencia indicada dando valores de:

Alta(10), Media(6), Baja (2), No identificada (0).

Competencia	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
<i>Liderazgo</i>	Alta	Alta	Media	26
<i>Empatía</i>	Alta	Alta	Bajo	22
<i>Habilidad Verbal</i>	Media	Media	No identificada	12

Fuente: Elaboración propia.

Los evaluadores pueden otorgar un valor que va de Alto (Cuando se encuentran fuertes indicaciones de la competencia referida) a No identificada (cuando no se encuentran indicios de la competencia), asignando posteriormente un valor numérico para permitir obtener un promedio.

Para el caso práctico que estamos desarrollando podemos considerar.

Proceso: Reclutamiento para la misión analógica Alfa.

Lugar de desarrollo: Mérida Yucatán.

Periodo de realización: noviembre a diciembre del 2021.

Cantidad de puestos a seleccionar: Dos.

Competencias previas necesarias para su selección (Estas se dividen en duras considerando dentro de ellas las llamadas tradiciones y las suaves, como aquellas que es factible medir en forma directa y hasta hace poco, resultaba difícil de cuantificar):

Duras:

- a) Inteligencia superior (identificado por medio de pruebas psicométricas);
- b) Con estudios universitarios concluidos (revisión de documentos);
- c) Con una buena condición física (comprobada mediante pruebas en pista);
- d) Con habilidades en natación (verificada en alberca);
- e) Con buena coordinación motora (verificada en pista).

Suaves:

- a) Tolerancia al estrés;
- b) Habilidad de trabajo en equipo;
- c) Capacidad de liderazgo;
- d) Actitud proactiva;
- e) Resolución de problemas.

Rango de edad: De 18 a 27 años.

Estado de salud: Excelente.

Idioma: español / inglés.

Énfasis de la misión. Desarrollo de comandantes.

Perfil de los evaluadores:

Evaluador 1: Experto en procesos de reclutamiento y selección, incluyendo verificación de información y aplicación de pruebas psicométricas para las habilidades buscadas.

Evaluador 2: Experto en desarrollo de equipos bajo condiciones extremas y en evaluación de pruebas físicas.

Evaluador 3: Experto en el desarrollo de habilidades de dirección y mando.

Etapas previas al desarrollo de la entrevista

Recapitulando. Antes del desarrollo de la entrevista para garantizar una buena ejecución es necesario:

- a) **Determinar los objetivos.** Es importante tener la información necesaria y suficiente previo al proceso como saber si la finalidad es cubrir una vacante temporal, considerar el nivel a entrevistar: directivos, mandos medios u operativos, contar con *la hoja de vida* del candidato, conocer las pruebas posteriores o previas a la entrevista de acuerdo a la política de la empresa;

b) Estructurar la entrevista.

Determinar el lugar en donde se llevarán a cabo las entrevistas, especificar las competencias a ser evaluadas, así como también definir si los factores de evaluación serán estructurados o no estructurados, definir el horario y el tiempo asignado al candidato, entre otros aspectos;

c) Estructurar el escenario.

Existen compañías en donde el proceso de entrevista se realiza de manera frecuente, nos referimos a los corporativos de selección de personal, así como también agencias de colocación, sin embargo, también existen

organizaciones en donde el proceso se realiza con menor frecuencia y no se tienen áreas estrictamente destinadas a la entrevista de personal. Contar con los formatos de evaluación precisos, así como todo aquello que ayude a dar una excelente bienvenida al candidato como por ejemplo elementos básicos que van desde agua té o café, entre otros aspectos con la finalidad de contar con un ambiente agradable que permita desarrollar libremente el proceso de la entrevista y poder detectar mejor las aptitudes y competencias del entrevistado;

d) Revisar la información. Un aspecto que no se debe pasar por alto es revisar la

información previa del candidato con el objetivo de conocerlo mejor y poder generar un ambiente de confianza. El conocer su hoja de vida nos ayuda a conocer previamente a la persona con quien se va a interactuar, su experiencia, sus áreas de fortaleza entre otros aspectos nos ayuda a realizar un proceso de entrevista con mayor agilidad. Es interesante saber que durante el proceso de reclutamiento de personal se revisaron las especificaciones para publicar el aviso de la existencia de una vacante. También es recomendable recordar las especificaciones previo a la entrevista;

e) **Determinar el tiempo de entrevista.** Como se mencionó anteriormente existen empresas en donde frecuentemente se destina mucho tiempo a la realización de entrevistas, por lo que resulta indispensable programar el tiempo adecuado para optimizar espacios y recursos, considerando que para algunos puestos el proceso puede requerir más tiempo.

Etapas del proceso de entrevista

Una vez analizados los actores que intervienen en el proceso de la entrevista, mencionaremos de manera descriptiva cada una de las etapas del proceso.

a) Apertura;

Esta etapa comienza con la presentación de las personas como acto protocolario, siendo el entrevistador la persona con ventaja al momento de contar con la información del candidato. En esta etapa se brinda un saludo (durante procesos como el de pandemia este debe darse sin contacto físico) y la bienvenida al candidato. Se menciona que incluso en la etapa de

apertura se inicia el proceso de evaluación previo a través del contacto visual (y en algunos casos físico mediante el estrechar las manos), como también la expresión corporal del candidato.

b) Proceso de introducción;

El proceso de introducción consiste en disminuir la tensión por parte del candidato, es romper el hielo, de tal manera que pueda actuar con mayor naturalidad. Se trata de conseguir el interés del candidato y disminuir sus temores.⁵ No siempre es una técnica que debe hacer presencia dentro del proceso de entrevista, esto debido a que algunos reclutadores consideran que es un factor de competencia a evaluar, diversas técnicas de entrevista incluso eliminan esta

⁵ Acevedo, I. A. (2007) El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos. El Rapport. Ed. Limusa. México D.F. p. 183

etapa de manera estratégica como parte de la evaluación de competencias por citar el *trabajo bajo presión*, en donde un estado de confort, el equilibrio, una bienvenida, no aparecen.

Algunas formas para disminuir la tensión es hablar sobre temas distintos al aspecto laboral como el clima, el tráfico, alguna tema o noticia actual, entre otros.

c) Desarrollo de la entrevista;

Si bien es importante comunicar la dinámica de la entrevista antes de su inicio, la manera de cómo será desarrollada y en algunos casos de ser posible el tiempo aproximado destinado para su desarrollo. Hablar un poco sobre las características del puesto puede ser de utilidad. Hasta este momento el entrevistador es

quien más ha tenido intervención en el proceso, por lo que es el momento de dar apertura a la interacción del entrevistado.

Las técnicas de inicio de entrevista varían y son propias de cada entrevistador. Durante cada una de las etapas de la entrevista suelen evaluarse las competencias de acuerdo al puesto y/o nivel jerárquico. Algunos entrevistadores ceden la palabra al entrevistado para decidir con el tema que ellos deseen iniciar la entrevista, y con ello puede ser evaluada la competencia *iniciativa*, si bien esta técnica nos permite ahorrar tiempo si el entrevistador decide iniciar por el aspecto salarial, lo cual, si no es atractivo para él, podemos culminar inmediatamente la entrevista o por el contrario continuar. Otros

entrevistadores por su parte piden al candidato describir su personalidad como parte del inicio de la entrevista para evaluar diversas competencias como *iniciativa, aspecto social, etcétera.*

Conocer al candidato es ampliamente indispensable durante el tiempo destinado por lo que se recomienda se pueda hacer énfasis en distintos aspectos como:

Figura 3. Factores de evaluación en la entrevista



Fuente: Elaboración propia.

Algunos entrevistadores incluyen factores como el ambiente familiar, personal, cultural, entre otros.

El contacto visual durante el proceso de entrevista es un elemento de importancia entre las partes involucradas, del entrevistador para realizar una evaluación de la expresión corporal y la concordancia

con cada una de las respuestas emitidas. Observar todo contacto con la realidad, la tensión, el pensamiento, el espacio del entrevistado nos puede ayudar para elaborar un buen diagnóstico.

El entrevistador debe ser experto en conocer el tipo de pregunta que debemos realizar que puede ir

acorde con la competencia que deseamos evaluar. Tomando como referencia la figura 1. Tenemos el

siguiente paso que podrá apoyar al entrevistador a estructurar sus preguntas:

Tabla 2. Ejemplo de medición de factores a través de preguntas planteadas

Pregunta	Factor a evaluar
<i>De acuerdo con su experiencia en empleos anteriores. ¿Cuál fue el mayor problema en su puesto y de qué manera lo resolvió?</i>	Toma de decisiones / Experiencia
<i>El puesto de jefe de almacén tiene el problema de falta de comunicación y productividad entre sus subordinados. ¿Qué propone para mejorar las deficiencias en el departamento?</i>	Toma de decisiones
<i>¿Quiénes conforman su círculo cercano de amigos?</i>	Ambiente social
<i>¿Cuál fue la razón principal por la que terminó su anterior relación laboral?</i>	Ambiente laboral / Estabilidad
<i>Como persona ¿cómo se describe usted mismo?</i>	Rasgos de personalidad

Fuente: Elaboración propia.

Efecto Halo

El efecto halo hace referencia a los errores más comunes en lo que se incurre cuando se desea obtener una visión clara de los candidatos. Suele ocurrir cuando el evaluador sin elementos de prueba se forma una imagen previa de la persona que va a evaluar, ya sea de manera favorable o desfavorable.⁶

En consecuencia, el efecto halo es un juicio general emitido por nuestra percepción ya sea previa o durante la entrevista que puede ser favorable o desfavorable. Como ejemplo, se puede decir que encontrar un candidato que haya trabajado en la misma empresa del entrevistador y emitir un juicio hacia el candidato por experiencias personales previas del

entrevistador o bien por un atuendo determinado aun cuando sea formal en su lugar de procedencia o región del cual provenga.

Una de las grandes ventajas de la entrevista por competencias es que se puede evitar o al menos, disminuir la posibilidad de que exista este efecto halo.

Infortunadamente, el efecto halo afecta en forma general e imperceptible a las personas.

⁶ Levy. C. (1992) Evaluación del Personal, Los métodos a elegir. El rapport. Ed. Diaz de Santos. Madrid España. p 26

d) Cierre de la entrevista;

Existen técnicas de cierre de entrevista, la duración de la misma dependerá de la fluidez en que se desarrolle, así como la experiencia del entrevistador. La duración corta de una entrevista no siempre influye en una conclusión negativa, sino que se consideran aspectos como:

- a) La disposición del tiempo del entrevistado;
- b) Puede haber varios candidatos que atender;
- c) La experiencia del entrevistador en tomar una decisión acertada;
- d) La naturaleza del puesto no requiere mayor información detallada.

Algunos aspectos a considerar en una entrevista a profundidad de larga duración son:

- a) La obtención de mayor información por parte del candidato antes de tomar una decisión.
- b) La naturaleza del puesto, la cual requiera tomar una decisión más detallada.
- c) Los puestos directivos por su naturaleza regularmente requieren información más detallada y precisa.
- d) Siempre tener en cuenta el tiempo suficiente para realizar una entrevista a profundidad.

En conclusión, no se puede generalizar la aceptación o rechazo de un candidato tomando como referencia la duración del tiempo, sino que influyen distintos factores en el mismo.

La técnica utilizada por cada entrevistador puede variar, algunos deciden destinar unos minutos adicionales a escuchar comentarios por parte del entrevistado: “*¿Algo que desee agregar para poder finalizar la entrevista?*”, otros entrevistadores como parte de su estrategia de cierre de la entrevista tratan de disminuir la tensión de algunos entrevistados, compartiendo con ellos sus áreas de oportunidad y brindando sugerencias de cómo mejorar para futuras entrevistas.

Un cierre debe ser adecuado para ambas partes, de tal manera que se genere una mínima tensión al entrevistado y sobre todo agradecer el tiempo destinado a la entrevista.

Elaboración de reportes

La etapa de la entrevista no culmina con el cierre de la misma, sino que es necesario dejar evidencia del resultado obtenido, teniendo en cuenta que dentro del proceso de selección de personal la entrevista es únicamente una sección, que de acuerdo a las políticas de cada organización varía existiendo etapas posteriores en el proceso como son las pruebas psicométricas, el examen médico, el estudio socioeconómico, por citar solo algunos ejemplos. Lo anterior significa que se debe iniciar una carpeta para cada candidato la cual muestre los resultados obtenidos de manera cualitativa, cuantitativa o mixta. A continuación, se muestra un ejemplo del reporte de una entrevista de personal.

Una nota especial es que en ocasiones es muy difícil el conseguir el personal adecuado para cubrir las vacantes, por ello, se recurre a head hunters (cazadores de cabezas),

quienes son expertos en identificar o reclutar personal de alto nivel a cambio de una inversión.

Figura 4. Ejemplo de un reporte de entrevista de personal.

REPORTE DE ENTREVISTA DE CANDIDATOS

Nombre del Candidato: _____	Nombre del Entrevistador: _____
Puesto: _____	Puesto del Entrevistador: _____
Area: _____	Fecha de la Entrevista: _____

Instrucciones: Califique los siguientes comportamientos, según su criterio, en una escala del 0 al 100.

<input type="checkbox"/> Se anticipó a diferentes acciones.	<input type="checkbox"/> Se mostró alegre y sonriente.	<input type="checkbox"/> Mostró interés.	<input type="checkbox"/> Mostró interés por participar en grupo.
<input type="checkbox"/> Complementó información a la solicitada.	<input type="checkbox"/> Cuidó su presentación personal.	<input type="checkbox"/> Se comportó optimista.	<input type="checkbox"/> Generó confianza.
<input type="checkbox"/> Solicitó información de la empresa.	<input type="checkbox"/> Escuchó activamente.	<input type="checkbox"/> Compartió objetivos claros.	<input type="checkbox"/> Mostró reconocimiento al esfuerzo de los demás.
<input type="checkbox"/> Rapidez en su comportamiento.	<input type="checkbox"/> Mostró amabilidad y cortesía.	<input type="checkbox"/> Reconoció sus fuerzas y limitaciones.	<input type="checkbox"/> Mostró cooperación en el logro de resultados de Grupo.
<input type="checkbox"/> Mostró firmeza en sus respuestas.	<input type="checkbox"/> Mostró sencillez y naturalidad.	<input type="checkbox"/> Está trabajando en sus objetivos.	<input type="checkbox"/> Se mostró comprensivo.

Observaciones: _____

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Ejemplo de una evaluación comparativa por evaluadores también llamados jueces.

EVALUACION COMPARATIVA POR JUECES								
COMPETENCIAS	NOMBRE DEL JUEZ 1	NOMBRE DEL JUEZ 2	NOMBRE DEL JUEZ 3	NOMBRE DEL JUEZ 4	NOMBRE DEL JUEZ 5	NOMBRE DEL JUEZ 6	NOMBRE DEL JUEZ 7	NOMBRE DEL JUEZ 8
I.- INICIATIVA :								
* Se anticipó a diferentes acciones								
* Complementó información a la solicitada								
* Solicitó Información de la Empresa								
* Rapidez en su Comportamiento								
* Mostró firmeza en sus Respuestas								
II.- ACTITUD DE SERVICIO :								
* Se mostró alegre y cortés								
* Cuidó su Presentación Personal								
* Escuchó Activamente								
* Mostró Amabilidad y Cortesía								
* Mostró Sencillez y Naturalidad								
III.- MOTIVACION :								
* Mostró Interés								
* Se comportó Optimista								
* Compartió Objetivos Claros								
* Reconoció sus Fuerzas y Limitaciones								
* Está trabajando en sus Objetivos								
IV.- TRABAJO EN EQUIPO :								
* Mostró Interés por Participar en Grupo								
* Ganó Confianza								
* Mostró Reconocimiento al esfuerzo de los demás								
* Mostró Cooperación en los Resultados de Grupo								
* Se mostró Comprensivo								

Fuente: Elaboración propia.

La expresión corporal

Se pueden obtener resultados importantes a través de la lectura de la expresión corporal, algunos expertos en el tema consideran la posición del cuerpo reveladora para

la detección del nerviosismo, comodidad, incomodidad, paciencia e impaciencia, entre otros aspectos. La figura 6 hace recomendaciones en algunos aspectos que no se deben dejar pasar por alto durante la entrevista de manera discreta.

Figura 6. Aspectos físicos y emocionales.



Fuente: Elaboración propia de los autores

Tipos de preguntas

Es de vital importancia plantear de manera efectiva las preguntas de la entrevista, de tal manera que no haya lugar para confusiones. A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas para seleccionar candidatos a astronautas análogos.

Cerradas: ¿Estaría dispuesto a iniciar hoy mismo?

¿Podría convivir en forma adecuada durante años con un grupo pequeño en un espacio confinado en la realización de un viaje a otro planeta?

Exploratorias: ¿Por qué le interesa trabajar en esta compañía?

¿Estaría dispuesto a vivir el resto de su vida en otro planeta?

Sugerentes: ¿Qué haría usted para mejorar imagen de la organización?

¿Qué podría aportar a la tripulación para el logro de los objetivos?

Situacionales: Supongamos que el departamento en el que está laborando fuera el menos productivo dentro de la empresa ¿Qué haría usted para incrementar la productividad?

¿Qué sentiría al estar lejos de su familia durante la Navidad?

Proyectivas: ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y sus áreas de oportunidad?

¿Cuál considera que será la importancia de la primera tripulación en marte?

Confrontación: No estoy de acuerdo con su opinión.

¿Cómo consideras que podrías cambiar tu opinión?

De no ser elegido y tener la oportunidad de réplica ¿Qué argumentos expondría para ser aceptado?

Resistencias del entrevistado

Es muy común expresar resistencias para contestar algunas de las preguntas planteadas al entrevistado durante el proceso, lo cual en ocasiones es un sinónimo de alerta en la competencia evaluada. La figura muestra algunas resistencias que manifiestan los candidatos para dar respuesta a algunos reactivos. De ser así algunos entrevistadores optan por replantear la pregunta para corroborar si aun así existe algún tipo de resistencia de tal forma que se pueda comprobar con evidencia la existencia de rechazo por parte del entrevistado a compartir información.

Figura 7. Resistencias por parte del entrevistado.



Fuente: Elaboración propia.

Actividades

1. En ocasiones las empresas deben recurrir a los headhunters (cazadores de cabezas) para poder atraer al mejor capital humano a la organización. Mencione las ventajas y desventajas de esta actividad.
2. Desde su punto de vista, ¿Qué tan necesario suele ser la implementación de la introducción en una entrevista de trabajo?
3. ¿Qué técnica de entrevista considera usted más apropiada para candidatos difíciles?
4. ¿Cuáles son sus recomendaciones para reducir la tensión en los candidatos de nivel operativo?



Las competencias laborales

“La mejor manera de garantizar la productividad y un ambiente adecuado de trabajo es la mutua cooperación entre la administración y los obreros”

Henry Gantt

Breve semblanza de las competencias laborales

Hasta el momento se han considerado tanto el concepto de competencias como la entrevista tradicional. Es momento de visualizar el concepto de competencia, el cual empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland, logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de

los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo⁷.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra,

⁷ Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assesment Methods. History

and State of Art. Hay/Mc. Ver Research Press. 1994

precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo, fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.⁸ Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

De acuerdo al Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. A continuación, podrá consultar varios conceptos sobre competencia laboral:

⁸ Whitear, Greag. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997

Para CONOCER (México): Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Para INEM (España): "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos,

facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Para POLFORM/OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos

competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. Provincia de Quebec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Para el Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina): Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

En Australia: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

En Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Para el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones

acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

En Cuba: El nivel de competencia de un individuo en un área práctica determinada, es la medida en que una persona puede utilizar sus conocimientos, aptitudes, actitudes, valores y buen juicio, asociados a su profesión, para poder desempeñarse de manera eficaz en las diferentes situaciones que corresponden al

campo de su práctica profesional. Es la capacidad de utilizar los conocimientos, las habilidades y las cualidades interpersonales para resolver los problemas cotidianos encontrados en su práctica profesional. Sus características esenciales están determinadas por cómo organiza, retiene y utiliza los conocimientos específicos; organización e integración práctica de las habilidades, valores y actitudes; actitud e interacción con las personas que se relaciona; contexto en que se desarrolla; interacciones entre los sujetos, los objetos y el medio ambiente circundante, lo que tiene dimensiones tanto individuales como sociales; y el desarrollo de su actuación en correspondencia con el proceso en cuestión. Estructura toda competencia profesional es necesario analizarla en relación con

la totalidad de su actividad o modo de actuación no como la suma aritmética de los análisis de actividades o tareas parciales e independientes. El modo de actuación hay que dividirlo en las funciones básicas que tiene que desarrollar el trabajador y que en general se corresponden con: atencionales, educacionales, tecnológicas, investigativas y administrativas. En cada una de estas funciones básicas es necesario definir el conjunto de problemas que el trabajador debe ser capaz de identificar, analizar y resolver.

Por su parte otro concepto de competencias laborales considera que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral

no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, pero si es una capacidad real y demostrada.⁹

Entonces conformando un concepto propio tenemos que las *competencias laborales evalúan el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades de manera demostrativa para la realización de una función específica en un puesto específico.*

Figura 8. Dimensión de las competencias laborales.



Fuente: Elaboración propia.

⁹ Marta A. (2008) Comportamiento Organizacional. Cómo Lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias.

Concepto de Competencias. Ed. Granica. Buenos Aires Argentina. P.

Clasificación de las competencias.

La clasificación más simple y general son las competencias cardinales y específicas.

Las competencias cardinales conocidas también como generales son aplicables a todos los integrantes de una organización sin importar el área o departamento que representen. Un ejemplo de ella es la comunicación.

Otros ejemplos que podemos citar como cardinales son:

- a) Organización;
- b) Iniciativa;
- c) Trabajo en equipo;
- d) Responsabilidad.

Por su parte las competencias específicas son aplicables a grupos específicos o puestos específicos como lo son un área de la organización o un cierto nivel como el gerencial.

La *habilidad matemática* es una competencia que no aplica para todos los puestos, ejemplo, una persona que recibe llamadas en un conmutador y únicamente las transfiere puede no ser requerida tal competencia, en tanto que para quienes desean ser parte de una tripulación análoga es indispensable.

Si hablamos de una organización y sus colaboradores del área de ventas, entonces como ejemplo de esas competencias podemos mencionar:

Persuasión

- a) Orientación al cliente;
- b) Creatividad;
- c) Empatía;
- d) Tolerancia.

Para Martha Alles¹⁰, las competencias pueden agruparse de la siguiente manera:

- a) Competencias cardinales;
- b) Competencias específicas gerenciales;
- c) Competencias específicas por área.

Esta clasificación no necesariamente se debe utilizar con la clasificación

que se expone, sino que también puede aplicarse de forma distinta por citar un ejemplo: *Iniciativa*, que puede considerarse como cardinal, pero a su vez puede ser específica para un área en particular. Por su parte *dinamismo y energía* pueden ser consideradas como una competencia cardinal. El mismo ejemplo puede mencionarse para la competencia *liderazgo* que puede ser utilizada para ambos casos tanto como cardinal como específica.

De acuerdo a Leonard Mertens.¹¹ Propone una clasificación en donde agrega competencias básicas para puestos las cuales pueden ser bastante adaptables para puestos muy operativos que no necesitan un alto nivel educativo.

¹⁰ Alles, M. (2015) Diccionario de competencias. Ed. Garnica. Buenos Aires Argentina. p.10

¹¹ Mertens, Leonard (1997). Competencia Laboral: Sistemas: Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. p. 32

Figura 9. Clasificación de las competencias laborales de acuerdo a Leonard Mertens.



Fuente: Elaboración propia.

Actividades

1. Realice un listado con 5 competencias específicas y su respectiva definición para el departamento de ventas de una organización.
2. Realice un listado de 5 competencias específicas y su respectiva definición para un departamento de almacén.
3. Realice un listado de 10 competencias genéricas con su respectiva definición.
4. Mencione 5 competencias genéricas que considere que todo director de área debe poseer
5. Mencione las 5 competencias genéricas más comunes para puestos operativos.

IV

Modelo de aplicación de las competencias laborales en la entrevista

“Lo más importante en la
comunicación es escuchar lo que
no se dice”

Peter Drucker

Modelo de aplicación de las competencias laborales en la entrevista

En caso de tener varios reclutadores o bien ser parte de un corporativo y tenemos la necesidad de estandarizar la evaluación de las competencias en una entrevista de personal, se puede elaborar un catálogo de competencias en el cual cada una de las competencias pueda ser definida con la finalidad de obtener la misma definición para todos los entrevistadores.

Si bien todas las empresas tienen la independencia de contar con sus propias competencias orientadas a

las necesidades de cada puesto en la organización, y mismas que pueden ser utilizadas no solo en la entrevista por competencias sino también en:

- a) La gestión por competencias;
- b) Evaluación del desempeño por competencias;
- c) Capacitación por competencias.

La propuesta de realizar un diccionario para una entrevista por competencias puede mejorar la habilidad en la estructuración de preguntas durante la entrevista de personal.

Ejemplo de un diccionario de Competencias Generales

Tabla 3. Ejemplo de definición de una competencia orientada a la estructuración de preguntas.

<i>Definición de la competencia</i>	<i>Preguntas sugeridas</i>
<p>Trabajo en equipo.</p> <p><i>Capacidad para el individuo para relacionarse con los demás en actividades en conjunto para el logro de los objetivos departamentales y de la organización. Capacidad para lograr objetivos en conjunto con alto nivel de productividad</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme de las actividades que realizaba en su trabajo anterior en equipo y cuáles eran las actividades que usted aportaba al equipo. 2. Mencione sus aportaciones para lograr la cohesión en el grupo 3. Cuando no existe cooperación entre los departamentos de diferentes áreas, ¿Qué propone usted para reducir el distanciamiento entre estos dos departamentos? 4. ¿Qué rol acostumbra jugar dentro de un equipo de trabajo y porqué?

Fuente: Elaboración propia basada en el Diccionario de competencias, La trilogía tomo III de Martha Alles.¹²

¹² Alles Martha (2010) Nuevo enfoque. Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Ed. Granica. Buenos Aires Argentina.

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 394 764 436"><i>Control y manejo del estrés</i></p> <p data-bbox="228 531 764 978"><i>Capacidad del individuo para mantener el equilibrio físico y mental en actividades bajo presión. Capacidad del individuo para mantener productividad aún en condiciones de alto nivel de trabajo.</i></p>	<p data-bbox="764 394 1308 583">1. ¿Cómo reacciona usted ante situaciones altas de exigencia cuando el puesto lo quiere?</p> <p data-bbox="764 604 1308 793">2. ¿De qué manera las labores de alto estrés impactan en su ámbito personal y familiar?</p> <p data-bbox="764 814 1308 1119">3. Mencione algunos aspectos conductuales que usted presenta cuando es sometido a altos niveles de exigencia de trabajo, tanto positivos como negativos.</p> <p data-bbox="764 1140 1308 1539">4. ¿Realiza usted algunas actividades para mantener su equilibrio personal cuando se presenta un alto nivel de estrés? De ser así mencione 5 de ellas.</p>

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 363 448 405"><i>Adaptabilidad</i></p> <p data-bbox="228 499 760 810"><i>Capacidad del individuo para acoplarse a un ambiente de trabajo para poder desarrollar actividades en un nivel óptimo deseado.</i></p>	<p data-bbox="764 363 1308 611">1. Cuando inicia una nueva labor ¿Aproximadamente qué tiempo considera necesario para lograr una adaptación al mismo?</p> <p data-bbox="764 632 1308 884">2. ¿Cuáles son los factores que considera usted más difíciles para lograr su adaptación a un nuevo departamento?</p> <p data-bbox="764 905 1308 1220">3. Comparta una experiencia en su vida laboral que le haya generado dificultades de adaptación para poder ser productivo en su nivel promedio.</p> <p data-bbox="764 1241 1308 1493">4. Si tuviera que enumerar los 3 factores esenciales para lograr una adaptación, ¿cuáles serían estos?</p>

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
Organización	
<i>Capacidad del individuo para acoplarse a un ambiente de trabajo para poder desarrollar actividades en un nivel óptimo deseado.</i>	<p data-bbox="764 394 1308 646">1. ¿Qué actividades acostumbra a realizar para poder organizar su espacio y actividades en su centro de trabajo?</p> <p data-bbox="764 657 1308 909">2. ¿Qué estrategias generalmente utiliza para mantener organizado su tiempo y poder aprovechar su tiempo en el trabajo?</p> <p data-bbox="764 919 1308 1245">3. ¿Qué sugerencia le daría a los empleados de nuestra organización para poder organizar a sus colaboradores en sus áreas de trabajo?</p> <p data-bbox="764 1255 1308 1606">4. Mencione los 3 factores principales para lograr una buena organización en los departamentos de trabajo.</p>

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p>Trabajo bajo presión</p> <p><i>Capacidad del individuo para rendir en un nivel óptimo conservando la calidad de su trabajo bajo condiciones de presión laboral.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo afronta usted el trabajo bajo presión? 2. Comparta experiencias anteriores de trabajo bajo presión y la manera de cómo ha superado esas situaciones. 3. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo en el que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongado? 4. Mencione los 3 factores principales para afrontar el trabajo para presión.

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<i>Manejo de la tecnología</i>	1. Mencione los paquetes básicos en informática que usted maneja
<i>Capacidad del individuo para el uso de las tecnologías de la información y comunicación en actividades elementales para uso laboral</i>	2. Si usted maneja paquetería básica de Office, ¿Cómo considera su nivel de dominio?
	3. ¿Cómo considera su disposición al cambio en el uso de las tecnologías de la información y comunicación?
	4. Mencione los 3 factores elementales que usted considera para afrontar el cambio en el uso de las TIC's.

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
Motivación	1. ¿Se considera usted una persona con buena motivación?
<i>Capacidad del individuo para sentirse productivo a través de factores que elevan el rendimiento laboral.</i>	<p>Explique el porqué</p> <p>2. ¿De qué manera proporciona motivación a sus colaboradores?</p> <p>3. Explique su rendimiento a través de la motivación en sus otros centros de trabajo</p> <p>4. Mencione los 3 factores indispensables para la motivación en su centro de trabajo.</p>

Ejemplo de un diccionario de Competencias Específicas

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 506 623 541">Administración del tiempo</p> <p data-bbox="228 638 756 1083"><i>Capacidad del individuo para organizar las actividades laborales, personales y sociales en un tiempo determinado. Capacidad del individuo para culminar sus actividades laborales en tiempo, forma y calidad esperada.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 506 1312 764">1. Especifique la manera en que prioriza sus actividades personales diarias cuando su carga de trabajo es alta. <li data-bbox="764 764 1312 974">2. Mencione la manera en que distribuye sus actividades durante el día de descanso. <li data-bbox="764 974 1312 1289">3. Siendo un puesto de jefatura y teniendo varios departamentos bajo su cargo, ¿De qué manera logra los resultados con calidad en un tiempo determinado? <li data-bbox="764 1289 1312 1562">4. Mencione 3 sugerencias para que sus compañeros puedan optimizar su trabajo en una jornada de trabajo.

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p>Capacidad de memoria</p> <p><i>Capacidad del individuo para recordar acontecimientos y hechos sucedidos. Capacidad del individuo de acuerdo a la retención de información. Capacidad de contención a corto mediano y largo plazo.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podrá mencionar el año en que inició su desarrollo profesional en el ámbito financiero? 2. ¿En qué año obtuvo su máximo logro en su desarrollo profesional? 3. ¿Recuerda usted las especificaciones del puesto cuando por primera vez observó el anuncio de nuestra vacante? 4. Mencione la experiencia más difícil en su carrera profesional, y mencione la manera en que usted la afrontó.

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p>Persuasión</p> <p><i>Capacidad del individuo para lograr una acción o conducta deseada en los demás. Capacidad del individuo para influir y lograr una conducta esperada en el personal o los clientes.</i></p>	<p>1. Mencione sus áreas de fortaleza como vendedor para lograr un cierre de venta</p> <p>2. La empresa proporciona la venta de seguros individual, pero el mercado está demasiado competido, ¿Cómo implementaría la persuasión para lograr la preferencia de la gente hacia nuestra compañía?</p> <p>3. Mencione 3 puntos clave en usted para persuadir a los clientes</p> <p>4. ¿De qué manera persuade a sus subordinados al cambio?</p>

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 365 764 401">Conocimientos técnicos</p> <p data-bbox="228 499 764 1083"><i>Capacidad del individuo para mostrar conocimientos en las áreas que requiere el puesto para mantener un buen desempeño en el mismo. Capacidad del individuo para demostrar las habilidades, aptitudes, actitudes suficientes para las exigencias que requiere el puesto.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 365 1308 611">1. Mencione la manera en que maneja las objeciones principales de los clientes en el mercado automotriz. <li data-bbox="764 632 1308 884">2. ¿Podrá mencionarme la manera en que usted ha logrado acceder a recursos financieros de empresas que apoyan el emprendimiento? <li data-bbox="764 905 1308 1283">3. Mencione las pruebas psicométricas que usted maneja para el reclutamiento y la selección de personal y su técnica para la elaboración de reportes de las mismas. <li data-bbox="764 1304 1308 1556">4. ¿Cuál es la técnica que más utiliza para la detección de necesidades de capacitación en una organización?

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 394 537 436"><i>Facilidad de palabra</i></p> <p data-bbox="228 529 760 772"><i>Capacidad del individuo para lograr una comunicación fluida que incluya la facilidad de ser comprendido por los demás.</i></p>	<p data-bbox="764 394 1312 638">1. Si tuviera usted una innovación en una botella de agua purificada, ¿Puede realizar una demostración de la forma de promocionarla?</p> <p data-bbox="764 659 1312 848">2. ¿Cómo puede describirse usted mismo (a) en un tiempo de 60 segundos?</p> <p data-bbox="764 869 1312 1184">3. Usted tiene una reunión anual importante a su empresa. Realice un discurso agradeciendo a sus colaboradores para reconocer su esfuerzo.</p> <p data-bbox="764 1205 1312 1457">4. Mencione las 3 técnicas indispensables para que una persona pueda desarrollar su facilidad de expresión.</p>

<p><i>Definición de la competencia</i></p> <p><i>Toma de decisiones</i></p> <p><i>Capacidad del individuo para elegir la o las mejores alternativas que puedan garantizar los objetivos perseguidos por la organización.</i></p>	<p>Preguntas sugeridas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Puede exponer la mejor decisión que tomó en su vida profesional explicando el contexto? 2. ¿Cuál ha sido la decisión más difícil que ha tomado en su vida profesional y de qué manera repercutió en usted o la organización? 3. Un grupo de trabajo muestra baja productividad en su área. ¿Qué estrategias implementaría para aumentar la productividad en esa área? 4. La empresa se desarrolla en un mercado de alta competitividad. ¿Qué recomendaría para incrementar su participación en el mercado?
---	---

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<i>Capacidad de análisis y solución de problemas.</i>	1. Puede exponer algún problema laboral considerable que haya resuelto en su trayectoria profesional exponiendo la manera en cómo la resolvió.
<i>Capacidad del individuo para resolver situaciones laborales que puedan poner en riesgo las operaciones, actividades o demás factores que perjudiquen a la organización.</i>	2. La calidad del servicio que nuestra empresa ofrece a nuestros clientes se ve amenazada por la falta de motivación de nuestros colaboradores. ¿Cómo podría usted resolver esta situación?
	3. Existe una disminución de nuestros clientes debido al surgimiento de la competencia. ¿Qué haría usted para aumentar nuestra cartera de clientes?
	4. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes que usted considera claves al momento en que usted tiene que resolver un problema?

<i>Definición de la competencia</i>	Preguntas sugeridas
<p data-bbox="228 506 532 541"><i>Manejo de personal</i></p> <p data-bbox="228 642 756 884"><i>Capacidad del individuo para dirigir un grupo de personas para el logro de los objetivos organizacionales.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 506 1312 695">1. ¿Cuáles han sido sus mejores experiencias en el manejo de personal? <li data-bbox="764 695 1312 1041">2. Usted tiene a su cargo un grupo de personas que muestran pereza e indisposición para realizar sus actividades. ¿De qué manera podría generar un cambio? <li data-bbox="764 1041 1312 1167">3.-¿De qué manera se gana la confianza de sus subordinados? <li data-bbox="764 1167 1312 1430">4. Usted tiene su departamento dividido en dos grupos. ¿Qué estrategia utilizaría para lograr la unión de su departamento?

Algunas técnicas más avanzadas muestran niveles en sus competencias de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan en la organización: Operativo, mando medio o técnico, jefe de departamento o director de área como se muestra a continuación.¹³

Tabla 4.

1) MANEJO DE TECNOLOGIA	
Definición	Conoce y posee la habilidad para mejorar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de funciones.
<p>Nivel Básico: Maneja sin problema alguno los programas y herramientas necesarios para la realización de sus funciones, además de buscar una constante actualización en nuevos sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Maneja con facilidad los programas y herramientas específicas en su área, utiliza tiempo para capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja. b) Manipula los programas en un rango medio y cuenta con deseo en capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja. c) Cuenta con conocimientos muy básicos para el uso de la tecnología en su área, por lo que la mayoría del tiempo pide ayuda a sus compañeros. 	

¹³ Escobar Soriano Evelyn. Reingeniería de Procesos para el reclutamiento y selección de personal. Universidad Tecnológica de Acapulco

Nivel Medio: Posee la capacidad de manipular a gran nivel cualquier tipo de herramienta o equipo tecnológico relacionado con el giro de la empresa.

- a) Puede manejar cualquier herramienta o tecnología necesaria para desarrollar su trabajo incluso las de otras áreas, fungiendo como apoyo entre sus compañeros para su pronta capacitación.
- b) Mantiene un adecuado nivel en manipulación de softwares o herramientas específicas, regularmente es guía para otros compañeros de área.
- c) Es un referente para diversos compañeros en relación al manejo de algunas máquinas, sin embargo, su desempeño es un poco lento y se le dificulta explicar el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

LIDERAZGO	
Definición	Cualidad necesaria para guiar, motivar a equipos de trabajo hacia la misma dirección, inculcando valores, fijando objetivos e integrando las opiniones de los integrantes. Siempre toma la iniciativa para incentivar, gestionar o comenzar a hacer algo.
<p>Nivel Básico: Establece la dirección para el alcance de los objetivos, guía y enseña cómo hacer el trabajo. Funge como referente ante sus compañeros para pedir ayuda o iniciar actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sitúa a sus compañeros en una dirección determinada para lograr la meta fijada, escucha e integra las opiniones de los demás. Es referente para iniciar una actividad. b) Sugiere a los compañeros una dirección determinada, construye objetivos y ejecuta retroalimentación si es necesario. c) Suele orientar de vez en cuando al equipo de trabajo y establecer objetivos. 	
<p>Nivel Medio: Capacidad para conducir a un equipo de trabajo, crear ambientes de comunicación y compromiso continuo. Inculca valores, fijando objetivos e integrando las opiniones de los integrantes. Genera una influencia positiva sobre sus compañeros al motivar y enseñar cómo realizar las actividades encomendadas.</p>	

-
- a) Mantiene informado al equipo de los objetivos a alcanzar, posee empatía para conectar con sus compañeros, genera entornos de armonía y responsabilidad. Explica y muestra cómo hacer las actividades.
 - b) Se asegura que los demás se integren al grupo de trabajo, es referente ante el inicio de cualquier actividad y procura cumplir con las metas fijadas.
 - c) Comunica al equipo la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

DINAMISMO Y ENERGIA	
Definición	Habilidad para trabajar constantemente bajo entornos cambiantes, con diversas personas, cambios cortos de tiempo, jornadas extensas sin que por esto se vea afectado el grado de productividad.
<p>Nivel Básico: Es capaz de laborar activamente y con entusiasmo sin importar las situaciones complejas en las que no posee el control.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Busca constantemente retos, siendo capaz de adaptarse a situaciones complejas, siguiendo adelante con cautela aun en entornos donde no posee el control. b) Es capaz de adaptarse a diversas situaciones y mantener una actitud dinámica ante ellas, aunque de vez en cuando pierde un poco la energía en jornadas prolongadas. c) Posee actitud dinámica, sin embargo, si se encuentra dentro de una situación compleja o tediosa optará por una actitud pasiva. 	

Nivel Medio: Se desenvuelve proactivamente y con entusiasmo sin importar las adversidades, fomenta a otros su disposición de trabajar en dichas circunstancias, convirtiéndose en referente con respecto a esta cualidad.

- a) Le gustan las situaciones cambiantes, demuestra su disposición para trabajar en ellas, siendo referente para sus compañeros de trabajo.
- b) Le cuesta un poco de trabajo adaptarse a situaciones cambiantes de inmediato, pero una vez que lo consigue refleja una excelente actitud.
- c) Puede adelantar su trabajo si su entorno es basado en monotonía, debido a que le cuesta un poco acoplarse a circunstancias cambiantes o pesimistas lo que baja su energía afectando principalmente su desempeño.

El perfil del puesto y la entrevista de personal

Si bien con anterioridad se mencionó sobre la elaboración de formatos y reportes en la entrevista de personal, se reconoce por ende la relación del perfil del puesto y la entrevista de personal. En ambos casos se utilizan métodos que puedan facilitar la elaboración de resultados y la fácil conclusión de la entrevista a través de un dictamen.

Es factible conceptualizar al perfil del puesto como las competencias

requeridas para cumplir a cabalidad los requisitos del cargo seleccionado.

La descripción del cargo se puede conceptualizar como los procesos esenciales de cada posición, de tal forma que se buscará ser lo más descriptivo e inclusivo que se pueda recordando siempre que cada proceso debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Alguna forma de ello es poder considerar las competencias laborales a través de distintos niveles de evaluación. Si bien cabe resaltar los siguientes puntos:

Un exceso de requerimientos de competencias puede llegar a la exageración.

Se debe establecer el mínimo aceptable en un nivel de competencia, considerando que durante el periodo de capacitación el entonces colaborador podrá disponer de tiempo para desarrollar las competencias de acuerdo a las exigencias que demanda la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de la determinación de competencias previo a la entrevista que nos podrá ayudar a tener un panorama mejor de lo que requiere evaluar:

Tabla 5.

COMPETENCIA	NIVEL DESEADO			
	COMPETENCIAS GENERALES			
	A	B	C	D
Comunicación				
Organización				
Liderazgo				
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Manejo de personal				
Liderazgo				
Empatía				
Administración del tiempo				
Toma de decisiones				

A= Mínimo Aceptable

B= En desarrollo

C= Aceptable

D= En dominio

Fuente: Elaboración propia.

Actividades

1. Defina 5 competencias genéricas para nivel operativo y sugiera 3 reactivos estructurados para mencionarlas durante la entrevista de personal.
2. Defina 5 competencias específicas para los puestos relacionados con atención al comensal en un restaurante y sugiera 3 reactivos estructurados para mencionarlas durante la entrevista de personal

Proyecto Génesis

Reclutamiento para la misión Alfa.

Antes de dar inicio a las entrevistas se observó lo siguiente:

- a) El lugar en donde se realizaron las entrevistas tenía el tamaño adecuado para ser cómodo e iluminación neutra;
- b) Se evitaron obstáculos o distractores que impidieran la observación de los movimientos y actitudes del entrevistado, así como los ruidos provenientes de la calle o las voces de sitios cercanos;
- c) Se revisó detenidamente la descripción, perfil del puesto y condiciones generales requeridas para la tripulación, así como las condiciones en las que se desempeñaría la misión, esto tanto para enfocar mejor la entrevista como para responder dudas de los participantes;

- d) Se utilizó una vestimenta adecuada y cómoda evitando el caer en un exceso de colores o estilos;
- e) Se generó un ambiente agradable entre el candidato y los entrevistadores, tomando en cuenta el lenguaje y los modales acordes a la nacionalidad del entrevistado;
- f) Se dejaron de lado los prejuicios y efectos halo que pudieron afectar el tomar una decisión objetiva.

Durante la entrevista:

- a) Se fomentó que el entrevistado hablara la mayor parte del tiempo para obtener la evidencia de sus competencias;
- b) Se investigó la información que el candidato proporcionó;
- c) Se observaron las conductas a través del lenguaje no verbal, complementando la congruencia entre la información que el entrevistado proporcionó.

Al concluir con la entrevista:

- a) Nos aseguramos de haber respondido las dudas del candidato y haberle dado la información necesaria del proceso en el que él participa;
- b) Agradecemos su tiempo e interés en formar parte de la tripulación Alfa.
- c) Se le asignaron las calificaciones objetivas al candidato considerando solamente las evidencias de su comportamiento.
- d) Se generó un reporte final con sus observaciones tomando en cuenta la calificación de los evaluadores.

Dentro de las preguntas realizadas para la evaluación de las competencias fueron:

Trabajo en equipo:

Háblame de una oportunidad en la cual, hayas tenido que emplear tus destrezas comunicacionales verbales empleando la persuasión para resolver exitosamente una discusión entre dos partes.

Creatividad:

Describe una oportunidad en la que hayas encontrado una solución creativa a un problema dentro de tu área.

Emprendimiento:

Describe una ocasión en la que hayas asumido un riesgo a fin de obtener los recursos necesarios para implementar una nueva idea a pesar de la opinión de los demás.

Estrategia:

Describe una oportunidad en la que hayas tenido que trabajar particularmente duro para identificar las variables relacionadas con un problema dado y el cual hayas podido resolver de manera exitosa.

Desarrollo de equipos:

Háblame de alguna ocasión en la que desarrollaste a tu equipo permaneciendo tú solo como un guía para los demás.

Misión Alfa

Proceso:

Reclutamiento para la misión analógica Alfa.

Lugar de desarrollo:

Mérida Yucatán.

Periodo de realización:

Noviembre a diciembre del 2021.

Cantidad de puestos a seleccionar:

Dos.

Competencias previas necesarias para su selección:

Duras:

- f) Inteligencia superior (identificado por medio de pruebas psicométricas);
- g) Con estudios universitario concluidos (revisión de documentos);
- h) Con una buena condición física (comprobada mediante pruebas en pista);
- i) Con habilidades en natación (verificada en alberca);
- j) Con buena coordinación motora (verificada en pista).

Suaves:

- f) Tolerancia al estrés;
- g) Habilidad de trabajo en equipo;
- h) Capacidad de liderazgo;
- i) Actitud proactiva;
- j) Resolución de problemas.

Rango de edad:

De 18 a 27 años.

Estado de salud:

Excelente.

Idioma:

Español / inglés.

Énfasis de la misión:

Desarrollo de comandantes.

Calificaciones posibles:

Aprobado o no aprobado.

El **proyecto Génesis** es la cristalización de la cooperación internacional para crear un programa de alto nivel con objetivos específicos en cada una de las 24 misiones proyectadas en la primera etapa (acordes al alfabeto griego).

La primera de estas misiones es la misión **Alfa**, la cual tiene como eje rector la consolidación de **Comandantes de Misión** capaces de dirigir a las nuevas generaciones de astronautas análogos.

Es una certificación de tipo: **Avanzado**.

Nombre de la certificación:
Comandante de misión.

La misión contempló diferentes etapas que incluyeron:

- a) Evaluaciones médicas, psicológicas y físicas;
- b) Entrenamiento en manglar, cenote, zona de impacto, mar, poza de clavados, alberca y ejercicios en tierra;
- c) Observaciones astronómicas (incluyendo el *C/2021 A1, llamado Leonard*, y una lluvia de estrellas);
- d) Identificación y comprensión del impacto de fenómenos estelares en la actividad humana (mínimos solares);
- e) Evaluación de habilidades sensitivas;
- f) Temas de astrobiología (Arqueas, microbialitos, tardígrados);
- g) Assessment center para evaluación de competencias.

Las actividades físicas se realizaron en Yucatán, y se contó con un equipo 24/7 que acompañó a los participantes integrado por un médico cirujano y un especialista en centros de evaluación, con todo el equipo para atender las actividades y las emergencias que pudieran surgir. La misión tuvo una duración total de un mes.

Ciertamente cada misión se proyecta e integra con los elementos más importantes para el objetivo deseado, para la misión Alfa, el temario y objetivos fueron cuidadosamente seleccionados y realizados, mencionando entre ellos:

Entrenamiento en agua

Es factible considerar el entrenamiento en agua como el ambiente más próximo y económico para simular condiciones de micro gravedad

Este incluyó sin limitar:

Ejercicios de simulación de micro gravedad en piscina.

Figura 10.

Prueba de nado (500 metros continuos).



Figura 11.

Salto de decisión (se realizan tres).



Figura 12.

Búsqueda e identificación de pequeñas piezas.



Nota: Nuevamente se vuelve a identificar el temple de los participantes en condiciones adversas y sumamente exigentes.

Figura 13.

Ejercicio con práctica de apnea.



Figura 14.

Momento previo del ingreso al agua de uno de los tripulantes.



Figura 15.

Entrenamiento de simulación de micro gravedad en piscina.



Figura 16.

Ensamble de piezas pequeñas bajo el agua con patrones pre establecidos.



Entrenamiento en tierra

Los ejercicios realizados en tierra incluyeron sin limitar caminata, ejercicios aeróbicos y calistenia

Figura 17.

Caminata de 10 kilómetros.



Figura 18.

Pruebas de Calistenia.



Figura 19.

Desarrollando habilidades en el uso del telescopio.



En la misión Alfa, se tuvo la gran oportunidad de realizar dos observaciones especiales:

- a) El Cometa Leonard y;
- b) La lluvia de estrellas que coincidió con la fecha de realización de la misión.

La actividad tuvo el atractivo adicional, ya que parte del entrenamiento era por la madrugada, el ser espectadores de tan magníficos sucesos elevó la moral.

Entrenamiento en mar

Figura 20.

Desarrollo de habilidades de snorkel en mar.



Figura 21.

Desarrollo de ejercicios de movilización y traslado en playa.



Figura 22.

Desarrollo de ejercicios de coordinación en playa.



Figura 23.

Desarrollo de pruebas de nado en mar.



Entrenamiento en manglar

El entrenamiento en zona manglar se desarrolló empleando una técnica donde la presencia de los astronautas análogos pasa desapercibida para el entorno ya que se mueven con extremo sigilo sin lastimar al manglar y moviéndose en forma ágil.

Figura 24.

Entrenamiento en zona de manglar.



Figura 25.

Técnicas de movilización en manglar con extremo sigilo.



Figura 26.

Entrenamiento en manglar.



Entrenamiento en hábitat

Las capacidades que se pueden desarrollar dentro del hábitat resultan tan diversas como cada misión. Dentro de ellas tenemos:

Obtención, preparación, análisis y disposición de muestras.

Con antelación se revisaron los temas de astrobiología (Arqueas, microbialitos, tardígrados).

Figura 27.

Recipientes como muestras.



Nota: Muestras obtenidas en cenotes para buscar tardígrados.

Figura 28.

Fotografía de un tardígrado en muestras obtenidas.



Figura 29.

Prueba sensorial. Los tripulantes son capaces de tomar sus alimentos privados del sentido de la vista.



Figura 30.

Prueba sensorial.



Visita de zonas arqueológicas

Permite visualizar los efectos de los mínimos solares en una civilización, aporta no solo la posibilidad de comprender el alcance de dichos fenómenos en la actividad humana, sino que, además, incluye un factor altamente atractivo para los integrantes de la misión.

Figura 31.

Visita a la zona de Mayapan.



Figura 32.

Visita a la zona de Mayapan, subestructura del castillo de Kukulcan, con relieves modelados con estuco.



Entrenamiento en grutas

Un gran atractivo para el desarrollo de las misiones analógicas es el contar con la posibilidad de ingresar a cenotes (en este caso del tipo gruta), para el desarrollo de habilidades.

Figura 33.

Entrenamiento en cenote tipo gruta.



Nota: El llevar las banderas de los países participantes, siempre son un gran incentivo para los integrantes de la tripulación.

Figura 34.

Entrenamiento en cenote tipo gruta.



Figura 35.

Obtención de muestras en cenote.



Figura 36.

Ingreso al cenote tipo gruta.



Entrenamiento en alta montaña

Este tipo de entrenamiento brinda grandes ventajas al desarrollar competencias que resultan de utilidad para los astronautas análogos.

Figura 37.

Primer escollo del Nevado de Toluca.



Figura 38.

Entrenamiento de ascenso al Nevado de Toluca.



Figura 39.

Preparación para el ascenso.



Nota: El realizar este tipo de actividades brinda a los participantes la oportunidad de desarrollar espíritu de equipo.

Figura 40.

Haciendo cima.



Nota: El llegar a la cima brinda una sensación de victoria que permite consolidar el carácter de los integrantes de la misión.

Figura 41.

Aspecto nevado de una de las caras.



Figura 42.

Ascenso empleando técnica para zonas nevadas.



Nota: Los retos del ascenso brinda el factor de esfuerzo que ayuda a templar el carácter.

Figura 43.

Planeación de la ruta para ascenso.



Nota: La visualización de la ruta es un buen ejercicio para proyectar las habilidades de previsión necesarias.

Actividades de integración y de cierre

El considerar la realización de actividades enfocadas a la integración y conformación del espíritu de equipo a lo largo de la misión es fundamental para el éxito de la misma.

Figura 44.

Recreación en zona de playa.



Nota: Dentro de la evaluación es muy importante el ver que los tripulantes puedan convivir en forma apropiada pues el tiempo requerido para viajes espaciales resultan largos.

Figura 45.

Recreación en zona de playa.



Las misiones analógicas tienen como finalidad el emular condiciones similares a las que enfrentarían los integrantes en condiciones exoplanetarias. Para ello, se cuenta con un acompañamiento 24/7 durante toda la misión de tal forma que se puede evaluar las competencias de los integrantes de la misión.

Dentro de los resultados obtenidos es posible mencionar:

Evaluaciones médicas,
psicológicas y físicas:

Los participantes de la misión Alfa fueron evaluados en las tres áreas mencionadas obteniendo calificaciones de:

Médica:

Saludables y sin limitantes.

Psicológicas:

Inteligencia superior;

Capaces de trabajar bajo estrés;

Estables emocionalmente.

Físicas:

Presentan una buena condición física comprobada mediante ejercicios en tierra, una caminata de 10 kilómetros y nado de 500 metros continuos.

Evaluación de competencias en campo considerando:

Entrenamiento en manglar:

Aprobado con calificación alta.

Entrenamiento en cenote:

Aprobado con calificación alta.

Entrenamiento en mar:

Aprobado con calificación alta.

Prueba de decisión con salto en poza de clavados:

Aprobado con calificación alta.

Prueba sensorial:

Aprobado con calificación alta.

Observaciones astronómicas (incluyendo el *C/2021 A1*, llamado *Leonard*, y una lluvia de estrellas);

Aprobado con calificación alta.

Identificación y comprensión del impacto de fenómenos estelares en la actividad humana (mínimos solares);

Aprobado con calificación alta.

Temas de astrobiología (Arqueas, microbialitos, tardígrados);

Aprobado con calificación alta.

Evaluación de competencias empleando Assessment center:

Aprobado con calificación alta.

Como es posible ver, la eficiencia de la entrevista por competencias realizada a los aspirantes a integrar la misión fue altamente eficiente, pues los seleccionados lograron cumplir con los más altos estándares posibles de obtener en las pruebas realizadas.

V

A manera de
conclusiones

“El trabajo es tan natural como el
juego o el descanso”

Douglas McGregor

El proceso de selección resulta crítico para el éxito de cualquier organización. Su evolución ha sido el resultado de un cambio en el mercado laboral, aunado a ello, la técnica de la entrevista ahora busca identificar las competencias críticas para pronosticar con mayor asertividad el éxito de los seleccionados. La entrevista ha pasado de ser un simple instrumento a un factor crítico que, bien estructurada y empleada brinda grandes beneficios.

De esta forma, el contar con un instrumento que brinde mayor certeza al proceso de selección resulta de una importancia capital, adquiriendo un valor superior cuando se trata de puestos de trabajo de alto valor o en aquellos que una vez realizada la selección no existe marcha atrás para los procesos involucrados.

Es en este último punto que esta obra busca brindar un poco de luz, en un campo que si bien no es nuevo (ya que la aventura del hombre por

enfilarse sus pasos hacia el espacio inició en los años 60's), ciertamente presenta requerimientos sumamente específicos y poco estudiados.

Una de las grandes aportaciones es que se realizó un proceso de selección previo a la realización de la misión Alfa que derivó en un éxito extraordinario de la misma y permite inferir que si se perfecciona el proceso se podrá utilizar la herramienta para identificar con éxito el perfil de quienes desean participar en misiones analógicas y posteriormente, el proponer ampliar su utilización para otro tipo de misiones similares.

En este orden de ideas, la aplicación de esta metodología es también transferible al campo empresarial, educativo y a todos aquellos que cuenten con perfiles de puesto que tengan identificados los factores críticos de los mismos.

Ciertamente hay muchas cosas que aprender y perfeccionar en el largo camino de los procesos ideales para la selección del personal, sin embargo, un camino tan largo inicia en el momento que se da un primer paso y, en este caso, esta obra desea ser un esfuerzo primigenio no solo para aportar ideas y propuestas para el desarrollo de la entrevista por competencias en el área aeroespacial, especialmente en el tema relativo a los astronautas análogos, sino que además, un factor crítico es que ha logrado realizar un ejercicio real que permite la observación directa de los seleccionados durante una misión y de esta forma, es posible validar las

predicciones realizadas. Mención especial merece el que este instrumento es una propuesta de especial valor para las organizaciones latinoamericanas, ya que los integrantes eran tanto de México como de Colombia.

Sirvan las anteriores líneas para acompañar al amable lector en el cierre de esta obra e invitarle a continuar investigando y usando la entrevista por competencias en el campo que ejerce su actividad.

Bibliografía

- Acevedo Ibañez, A. (2007). *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y modelos*. México. D.F. : Limusa.
- Alles, M. (2010). *Nuevo Enfoque. Diccionario de Preguntas. La Trilogía*. . Buenos Aires Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires. Argentina: Garnica.
- Ansorena Cao, Á. d. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona, España: Paidós.
- Burgan, M. (2006). *Great American Inventor*. New Jersey Estados Unidos: Compass Point Books.
- Competency Assesment Methods. . (1994). En J. M. Spencer, & S. S.M.. *History and State of Art*. Hay/Mc Ver Research Press.
- Escobar Soriano, E. (2019). *Reingeniería de Procesos y Operaciones*. Acapulco Guerrero: Universidad Tecnológica de Acapulco.
- Karson, M. C. (2007). *Giving Voice to the World*. . New York, New York: Sterling.
- Levy, C. (1992). *Evaluación del Personal, Los métodos a elegir*. . Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. . Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- STyPS. (1997). Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales(CONOCER). México D.F.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración. Administración Científica o Escuela Tradicional*. . México D.F.: Patria.
- Trabajo, O. I. (02 de 09 de 2018). Obtenido de Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional:
http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf

Esta obra acabo de imprimirse en abril 2022

Editorial Téllez Rascón Luz Quetzalli

Autores:

Francisco Javier Moyado Bahena
C. Dr. en Administración
Especialista en Recursos Humanos
Presidente de COLPARMEX



Vili Aldebarán Martínez García
Licenciado en Administración
Astronauta/Comandante Análogo
Recipiendario de la Cátedra Internacional Galileo



José Vázquez Trinidad
Licenciado en Administración
Maestro en Docencia de la Matemática
con orientación a la Administración
Catedrático del Instituto Tecnológico Superior
de la Montaña



ISBN: 978-607-99670-2-4