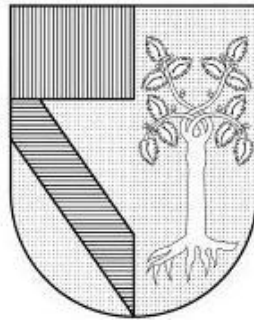


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“ LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL ”

TESIS

QUE PRESENTA

MARÍA DE LOURDES CORTÉS SALCEDO.

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRÍA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. René Thierry García

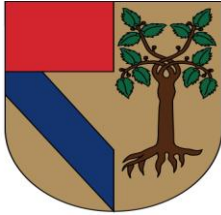
MÉXICO, D.F.

2012

Índice

La Universidad Panamericana	3
Historia	3
Misión	3
Visión	4
Objetivos Estratégicos	4
Principios	5
Estructura Orgánica Básica	8
Nuestro Lema y Escudo	16
Estructura Orgánica de Recursos Humanos	17
Estrategia de Recursos Humanos 2010-2014	18
Introducción	38
Propuesta	38

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



HISTORIA

La Universidad Panamericana (UP) fue fundada en 1967 como una escuela de negocios, el grupo original de académicos y hombre de empresa que dieron vida en aquel año al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) se convirtió poco más tarde, en promotor de lo que hoy es la Universidad Panamericana. El Instituto Panamericano de Humanidades (IPH) predecesor inmediato de la Universidad Panamericana, nació en 1968.

En 1978, el IPH fue elevado al rango de Universidad, y tomó el nombre de Universidad Panamericana, aunque, de hecho, IPADE e IPH desde sus comienzos concibieron el saber de una manera unitaria y universal, es decir, universitaria.

La Universidad Panamericana está integrada por sus patronos, consejeros, directivos, profesores, investigadores, empleados y alumnos; se dedica a la investigación científica y académica, a la enseñanza y la formación profesional y humana de todos los que forman parte de ella.

[Volver al índice](#)

MISIÓN

Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios - profesores y alumnos-

un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

[Volver al índice](#)

VISIÓN

Ser la universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

[Volver al índice](#)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Sólida preparación académica

La universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.

2. Formación ética

La preparación académica que ofrecemos, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.

3. Educación personalizada

Compartimos la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad. Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la universidad.

4. Actitud de servicio

La universidad fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.

5. Contribución al bien común

En la universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

6. Trabajo bien acabado

Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia.

[Volver al índice](#)

Principios

La universidad tiene un conjunto de valores y principios que, como institución, forman la columna vertebral de nuestro quehacer educativo.

La vida académica de la Universidad Panamericana se lleva a cabo en un ambiente libre y autónomo. Éste se consigue básicamente gracias a la libertad de elección del profesorado, para establecer planes de estudio y la posibilidad de poseer un patrimonio propio y administrarlo. En virtud de estas características, la universidad reúne una comunidad de personas abocadas al florecimiento del saber humano, sin más ataduras que las exigencias de la verdad y del rigor científico. La autonomía se hermana con la universalidad: la universidad está abierta a cuantos reúnan condiciones de capacidad, sea cualquiera su origen social, sus medios económicos, su raza, su sexo y su religión. En los Estatutos de la universidad se asienta: "Asimismo, la enseñanza en la Universidad Panamericana se caracterizará también por un recto sentido del fin del hombre y, en consecuencia, se esforzará por destacar los valores humanos donde quiera que se manifiesten, sin restricciones de ninguna clase por razón de raza, lengua, credo o nacionalidad".

La tarea específica de la Universidad Panamericana es la búsqueda y difusión de la verdad, que exige en el universitario -profesores y alumnos- un trabajo tenaz abierto a todas las ramas del saber y cultivo de las ciencias. La universidad ha de ser capaz de

distinguir e integrar la diversidad de conocimientos. Por ello, se dota a cada alumno de un profundo estudio de la ciencia que elige, al mismo tiempo que se le procura una formación que le permita familiarizarse con otras áreas del saber y de la vida, desde la vasta amplitud de una visión cristiana del hombre y la realidad, sin perjuicio de la legítima libertad de cada persona y la autonomía de cada saber.

La integridad del ser humano y la objetividad científica rechazan toda neutralidad amorfa, ambigüedad, conformismo, cobardía. El amor a la verdad compromete la vida y el trabajo entero del universitario, y sostiene su temple de honradez, aunque la rectitud comprometida no corresponda siempre a una imagen favorable ante la opinión pública. Esto no significa que la verdad sea un bien que se posee de una vez por todas, sino una prodigiosa aventura que requiere su búsqueda constante, que si bien arranca de principios indubitables que orientan su curso, admite múltiples caminos para llegar a plenitud -y, en su caso, múltiples vías para ser aplicada-, todos ellos legítimos. Por ello, la universidad es la casa común, lugar de estudio y amistad, en donde conviven pacíficamente las diversas tendencias y expresiones del válido pluralismo existente en la sociedad. En consecuencia, la identidad hondamente cristiana de la Universidad Panamericana no es obstáculo -al contrario- para el diálogo desapasionado entre la multiplicidad de pareceres, que se comprende si las personas estudian, se escuchan y se disponen a reconocer lo verdadero -o lo razonable- al margen de su procedencia.

Las exigencias del rigor, seriedad, dedicación y esfuerzo, se consiguen eficazmente mediante una relación personal entre profesores y alumnos. Conscientes del gustoso deber de prestar un servicio a la verdad y al hombre, los profesores enseñan generosamente lo que quizá a ellos les ha costado mucho esfuerzo aprender. Además, deben responder a los nobles afanes de realización personal de quienes acuden a las aulas, procurando hermanar la transmisión del saber a la formación enteriza de la personalidad de cada alumno. La Universidad Panamericana está también llamada a responder a las exigencias y necesidades de la realidad social, y por ello ha de

mantenerse al día, incorporando a su acervo las ciencias y técnicas más modernas e impulsando la investigación en todas las ramas del saber.

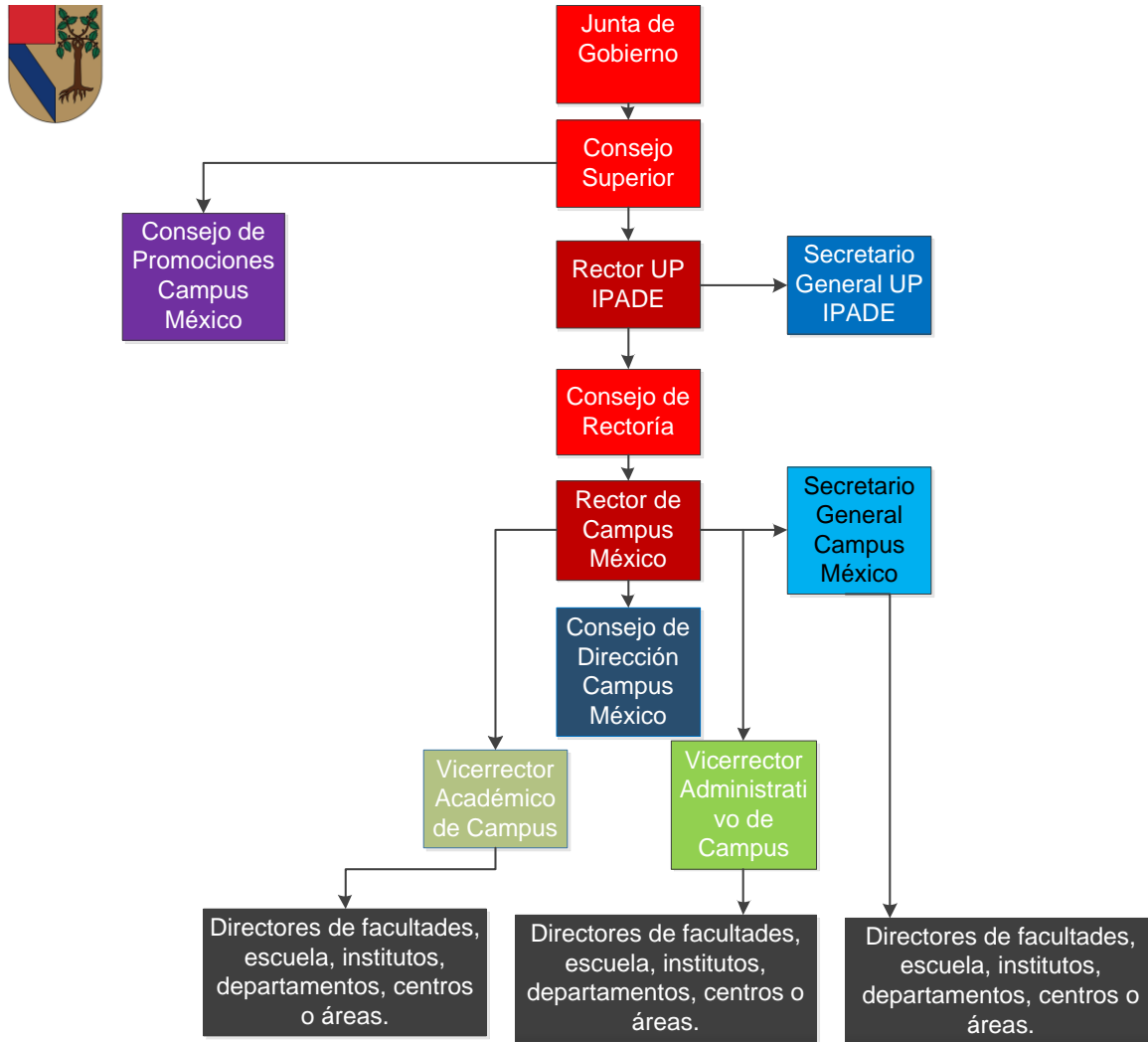
Los alumnos por su parte, deben exigir una formación que les habilite en el ejercicio de una tarea profesional, buscando una educación que, más allá de los aspectos meramente técnicos de cada disciplina, forje convicciones y actitudes capaces de decidir e impulsar su propio proyecto vital. También han de permanecer dispuestos a responder a las esperanzas que la sociedad ha depositado en ellos.

La universidad siente muy propia toda incertidumbre, toda inquietud y necesidad de los hombres. No es misión suya ofrecer soluciones inmediatas, salvo en aquellos problemas que le son expresamente requeridos. Sin embargo, el estudiar con profundidad los grandes temas que preocupan a la sociedad o la comunidad científica, espolea la pasividad y forja personas dispuestas a construir una sociedad más justa. Contribuye de esta manera a remover barreras que dificultan el entendimiento mutuo entre los hombres, aligera el miedo ante el futuro incierto, promueve -con el amor a la verdad, la justicia y la libertad- la concordia entre los espíritus.

La Universidad Panamericana aspira a ser un foco cultural de primer orden, en donde se formen personas doctas en un ambiente de serena reflexión que permita enraizar la ciencia y la cultura en la universidad de un humanismo cristiano. Quiere contribuir a establecer un diálogo con otras comunidades del saber para alcanzar junto con ellas un auténtico crecimiento de todo lo humano.

[Volver al índice](#)

Estructura Orgánica Básica de la Universidad Panamericana



El gobierno de la Universidad se ejerce respetando el carácter, cultura y legítimas preocupaciones e iniciativas de cada profesor, funcionario o alumno, trabajando para que todos comprendan la necesidad de llevar a cabo una tarea solidaria, en la que el bien común y la unidad de la Universidad, y sus fines, tengan preeminencia sobre los intereses particulares de sus integrantes.

El gobierno de la Universidad será siempre colegiado. Cada directivo resolverá los asuntos de su competencia colegiadamente, en unión con los funcionarios responsables.

La Universidad Panamericana se rige por los siguientes órganos de gobierno:

I. Colegiados:

- a. Junta de Gobierno;
- b. Consejo Superior;
- c. Consejo de Rectoría;
- d. Consejo de Dirección de cada *campus*;
- e. Comité directivo de facultades, escuelas, institutos, centros o áreas;
- f. Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior o el Consejo de Rectoría determinen, en sus respectivos ámbitos de competencia;
- g. Salvo el caso del Rector, los otros integrantes de los órganos de gobierno, conviene que no pertenezcan a más de dos de las instancias enunciadas en los incisos b), c), d) y e).

II. Autoridades:

- a. Presidente de la Junta de Gobierno;
- b. Presidente del Consejo Superior;
- c. Rector;
- d. Rectores de *campus*;
- e. Secretario General;
- f. Administrador General;
- g. Vicerrectores de campus;
- h. Secretarios Generales de campus;
- i. Directores de facultades, escuelas, institutos, departamentos, centros o áreas;
- j. Directores de servicios;
- k. Los demás que la Junta de Gobierno, el Consejo Superior y el Consejo de Rectoría determinen, en sus respectivos ámbitos de competencia.

° Los profesores y los investigadores participarán de la función de gobierno, en el ámbito académico específico derivado de sus responsabilidades como catedráticos o de la función particular de la escuela, centro o instituto afiliado a los que estén adscritos.

° A través de la Sociedad de Alumnos, los estudiantes participarán en la vida de la Universidad en los niveles y ámbitos que señalan estos Estatutos y las demás disposiciones dictadas por los órganos de gobierno respectivos.

° En la Universidad existen los siguientes órganos auxiliares de gobierno, financiamiento y consulta:

- a. Consejo(s) de Patronos de cada *campus*;
- b. Direcciones de servicios.

DE LA JUNTA DE GOBIERNO

° La Junta de Gobierno es la máxima autoridad de la Universidad, y está integrada por los miembros que han sido designados por la propia Junta.

Entre sus facultades se encuentran las siguientes:

- I. Designar a su propio presidente.
- II. Nombrar y remover a los miembros del Consejo Superior y al Rector. En estos casos lo hará por mayoría de dos terceras partes de sus miembros, eligiendo para ocupar esos puestos a personas idóneas tanto por sus méritos académicos y cualidades morales, como por su talento directivo, procurando siempre que los miembros del Consejo Superior y el Rector enaltezcan e impulsen el desarrollo y progreso de la Universidad. En su carácter de órgano supremo, la Junta de Gobierno está dotada de todas las facultades para la mejor organización, planeación y ejecución de las actividades académicas y administrativas de la Universidad.
- III. Acordar lo concerniente a la administración y disposición del patrimonio universitario. De conformidad con la fracción IX del artículo 18 de estos Estatutos, se delega la aprobación de adquisición de activos e inversiones significativas al Consejo Superior.
- IV. Conocer y resolver de los asuntos trascendentales de la Universidad, señalando las orientaciones definitivas que se precisen para su adecuada solución.

V. Suscribir los convenios que inciden en el funcionamiento institucional.

° Para conocer de los asuntos que se refieren a la Universidad, la Junta de Gobierno se reunirá por lo menos una vez al año, en el último trimestre, y, además, cuando sea convocada por su Presidente, o por las dos terceras partes de sus miembros, o cuando lo solicite el Consejo Superior.

° El Consejo Superior tendrá las siguientes facultades:

I. Proponer a la Junta de Gobierno la terna de candidatos para el nombramiento de Rector, así como para renovar cada año a sus miembros, de acuerdo con los términos señalados en el artículo 12º de estos Estatutos.

II. Nombrar o remover a los vicerrectores o rectores de *campus* y al Director General del IPADE, a propuesta del Consejo de Rectoría que someterá al menos dos candidatos señalando el orden de preferencia.

III. Nombrar o remover a los miembros del Consejo de Rectoría.

IV. Nombrar o remover al Secretario General y al Administrador General.

V. Nombrar o remover a los miembros de los Consejos de Patronos, a propuesta del Consejo de Rectoría.

VI. Establecer anualmente, previo acuerdo del Consejo de Rectoría, los lineamientos generales, criterios, proyectos o programas que deben seguir los Consejos de Patronos de cada *campus*.

VII. Promover la obtención de recursos económicos para la Universidad.

VIII. Aprobar el presupuesto para cada ejercicio y las modificaciones que al mismo se practiquen en cada uno de los *campus*, así como el general de la Universidad y los estados financieros de cada ejercicio.

IX. Aprobar la adquisición de activos inmuebles y las inversiones significativas.

X. Aprobar las operaciones que signifiquen endeudamientos importantes.

XI. Aprobar la ayuda a labores sociales que impliquen compromisos económicos significativos.

XII. Dar el visto bueno al Consejo de Rectoría, sobre compromisos de vinculación con centros de investigación, docencia, consulta y asesoría que supongan responsabilidades importantes para la Universidad y sus miembros.

XIII. Modificar los Estatutos de la Universidad, previa aprobación del Consejo de Rectoría, para lo cual se requerirá el voto favorable de más del 75% de los integrantes del Consejo.

XIV. Solicitar al Consejo de Rectoría los informes que considere convenientes.

° El Consejo Superior tendrá las siguientes facultades:

I. Proponer a la Junta de Gobierno la terna de candidatos para el nombramiento de Rector, así como para renovar cada año a sus miembros, de acuerdo con los términos señalados en el artículo 12º de estos Estatutos.

II. Nombrar o remover a los vicerrectores o rectores de *campus* y al Director General del IPADE, a propuesta del Consejo de Rectoría que someterá al menos dos candidatos señalando el orden de preferencia.

III. Nombrar o remover a los miembros del Consejo de Rectoría.

IV. Nombrar o remover al Secretario General y al Administrador General.

V. Nombrar o remover a los miembros de los Consejos de Patronos, a propuesta del Consejo de Rectoría.

VI. Establecer anualmente, previo acuerdo del Consejo de Rectoría, los lineamientos generales, criterios, proyectos o programas que deben seguir los Consejos de Patronos de cada *campus*.

VII. Promover la obtención de recursos económicos para la Universidad.

VIII. Aprobar el presupuesto para cada ejercicio y las modificaciones que al mismo se practiquen en cada uno de los *campus*, así como el general de la Universidad y los estados financieros de cada ejercicio.

IX. Aprobar la adquisición de activos inmuebles y las inversiones significativas.

X. Aprobar las operaciones que signifiquen endeudamientos importantes.

XI. Aprobar la ayuda a labores sociales que impliquen compromisos económicos significativos.

XII. Dar el visto bueno al Consejo de Rectoría, sobre compromisos de vinculación con centros de investigación, docencia, consulta y asesoría que supongan responsabilidades importantes para la Universidad y sus miembros.

XIII. Modificar los Estatutos de la Universidad, previa aprobación del Consejo de Rectoría, para lo cual se requerirá el voto favorable de más del 75% de los integrantes del Consejo.

XIV. Solicitar al Consejo de Rectoría los informes que considere convenientes.

° Los cargos del Consejo de Rectoría son personales y no podrán ser desempeñados por mandatarios o representantes.

° El Consejo de Rectoría se reunirá por lo menos cada dos meses, y, además, cuando sea convocado por el Rector o por tres consejeros. En la convocatoria se incluirá el orden del día, la fecha y el lugar de reunión; se entregará personalmente a los consejeros o se hará llegar por cualquier otra vía que garantice su oportuna recepción.

El Consejo de Rectoría podrá establecer un calendario de sesiones semestral o anual, que deberá comunicar a los consejeros.

° Los consejeros no deberán votar en asuntos donde exista conflicto de intereses.

° El Consejo de Rectoría tendrá las siguientes atribuciones:

I. El gobierno de la Universidad en aquellos asuntos que no sean competencia de la Junta de Gobierno ni del Consejo Superior. Respecto a los distintos *campus* de la Universidad, gobernará a través de los consejos de dirección correspondientes, en quienes delegará algunas de sus atribuciones, por escrito.

II. Proponer al Consejo Superior, al menos dos candidatos para nombrar a los vicerrectores o rectores de *campus*.

III. Nombrar y remover a los directores de escuela, carrera, programa, departamento, direcciones de servicios generales y a los miembros de los consejos de dirección de cada *campus*. Para ello escuchará las propuestas de los consejos de dirección.

IV. Nombrar y remover a los directores administrativos de los *campus*.

- V. Someter responsable y diligentemente a aprobación del Consejo Superior las iniciativas a que hace referencia en las facultades del Consejo Superior (-*supra*- Art. 18).
- VI. Disponer las medidas pertinentes para que se cumplan los principios y fines de la Universidad.
- VII. Definir el Plan Cuadrienal, darle seguimiento y evaluar su aplicación.
- VIII. Determinar las estrategias para lograr sinergia entre los diversos *campus*, áreas, institutos y centros.
- IX. Iniciar o aprobar la puesta en marcha de nuevas áreas, carreras, centros de investigación, planes y programas de estudio en los que se otorgue título o grado académico; unidades foráneas, *campus*, institutos o departamentos, solicitando previamente el visto bueno del Consejo Superior en lo referente a las repercusiones económicas, así como a los cambios importantes a los mismos.
- X. Definir los criterios generales sobre la investigación en la Universidad y aprobar, en su caso, el Reglamento de Investigación.
- XI. Aprobar los programas de formación y capacitación de profesores, investigadores y alumnos.
- XII. Aprobar el presupuesto para cada ejercicio y las modificaciones que al mismo se practiquen en cada uno de los *campus*, así como el general de la Universidad y los estados financieros de cada ejercicio, enviándolos al Consejo Superior para su aprobación definitiva.
- XIII. Aprobar todos los reglamentos y normatividad de la Universidad.
- XIV. Concretar y llevar a cabo las actividades que se derivan de las facultades del Consejo Superior.
- XV. El Consejo de Rectoría establecerá su Reglamento Interno o Manual de Operación en el que se especificará la forma de trabajar y desahogar los asuntos de su competencia.
- XVI. Dentro de sus facultades, el Consejo de Rectoría puede delegar o reservarse algunas decisiones considerando las circunstancias de cada *campus*. Las atribuciones que delegue a los Consejos de Dirección deberán constar por escrito.
- XVII. Solicitar a los *campus* informes de todos los asuntos que considere relevantes.

DE LOS CONSEJOS DE DIRECCIÓN

° Los Consejos de Dirección de cada *campus* estarán integrados por el Rector, el rector de *campus* y los consejeros nombrados por el Consejo de Rectoría, éstos constituyen órganos de gobierno en los asuntos que expresamente les delegue el Consejo de Rectoría, entre los cuales se encuentran:

- I. Conducir la gestión educativa del *campus*.
- II. Nombrar a los profesores e investigadores correspondientes, pudiendo delegar esta función en los comités directivos de las áreas.
- III. Nombrar a los miembros de los comités directivos.
- IV. Coordinar las actividades de la Capellanía. Las sesiones académicas de los capellanes se coordinan del mismo modo que las demás materias académicas.
- V. Impulsar las actividades de formación.
- VI. Someter a aprobación del Consejo de Rectoría los estados financieros, compras de activos inmobiliarios, aumentos generales de sueldos y cualquier otro gasto que repercuta significativamente en el *campus*, centro o instituto afiliado.
- VII. Aprobar las inversiones ordinarias para el funcionamiento del *campus* o instituto afiliado.
- VIII. Dar seguimiento a los planes y metas de cada programa, carrera y curso, de conformidad con el Plan Cuadrienal.

El Consejo de Rectoría comunicará por escrito los asuntos que expresamente delegue a cada Consejo de Dirección, así como los lineamientos generales. En caso de duda, el Consejo de Dirección debe consultar al Consejo de Rectoría para que se determine lo conducente.

Los Consejos de Dirección se regirán conforme al Reglamento Interno o Manual de Operación emitido por el Consejo de Rectoría, en el que se establece la forma de trabajar y de desahogar los asuntos de su competencia. Sesionarán por lo menos una vez al mes y será presidida por el Rector. Si requieren reunirse con mayor frecuencia, lo podrán hacer sin la presencia del Rector y en estos casos la presidirá el rector de *campus*.

DE LOS COMITÉS DIRECTIVOS DE CARRERAS O ÁREAS

Los Comités Directivos son órganos colegiados de gobierno encargados de atender los asuntos de su competencia en cada facultad, escuela, área o instituto afiliado, salvo los que se reserven al Consejo de

Rectoría y al Consejo de Dirección de cada *campus*. Es su responsabilidad que, desde sus correspondientes áreas de atención, se conozcan y vivan los principios institucionales.

Los Comités Directivos se regirán conforme al Reglamento Interno o Manual de Operación emitido por el Consejo de Rectoría, en el que se establece la forma de trabajar y de desahogar los asuntos de su competencia.

[Volver al índice](#)

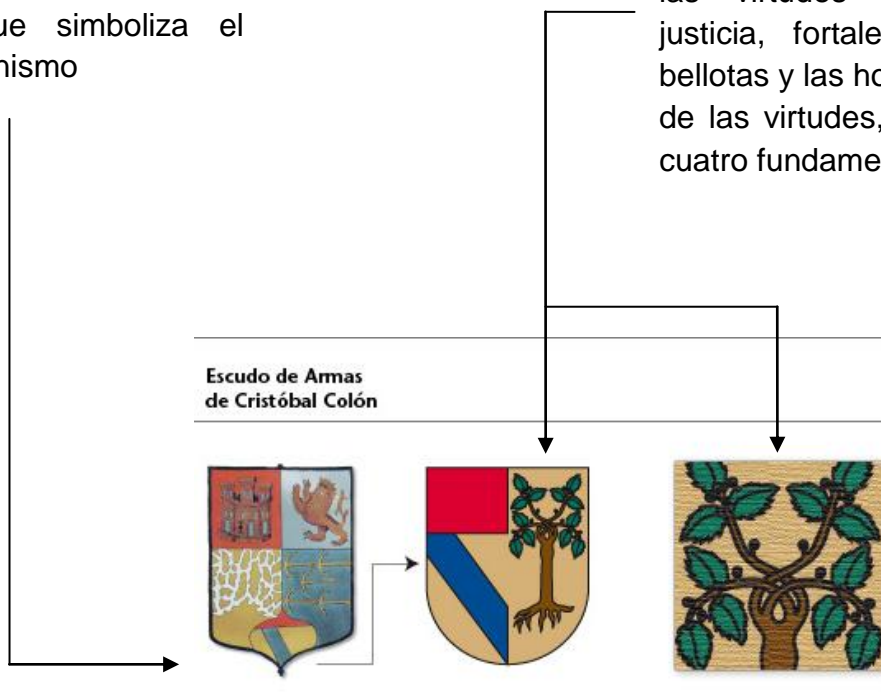
NUESTRO LEMA Y ESCUDO

Nuestro lema y escudo identifican los principios fundamentales que nos impulsan como universidad “Ubi spiritus, libertas” (donde está el espíritu, hay libertad) que es el lema de la Universidad Panamericana.

Nuestro escudo está conformado por dos elementos fundamentales:

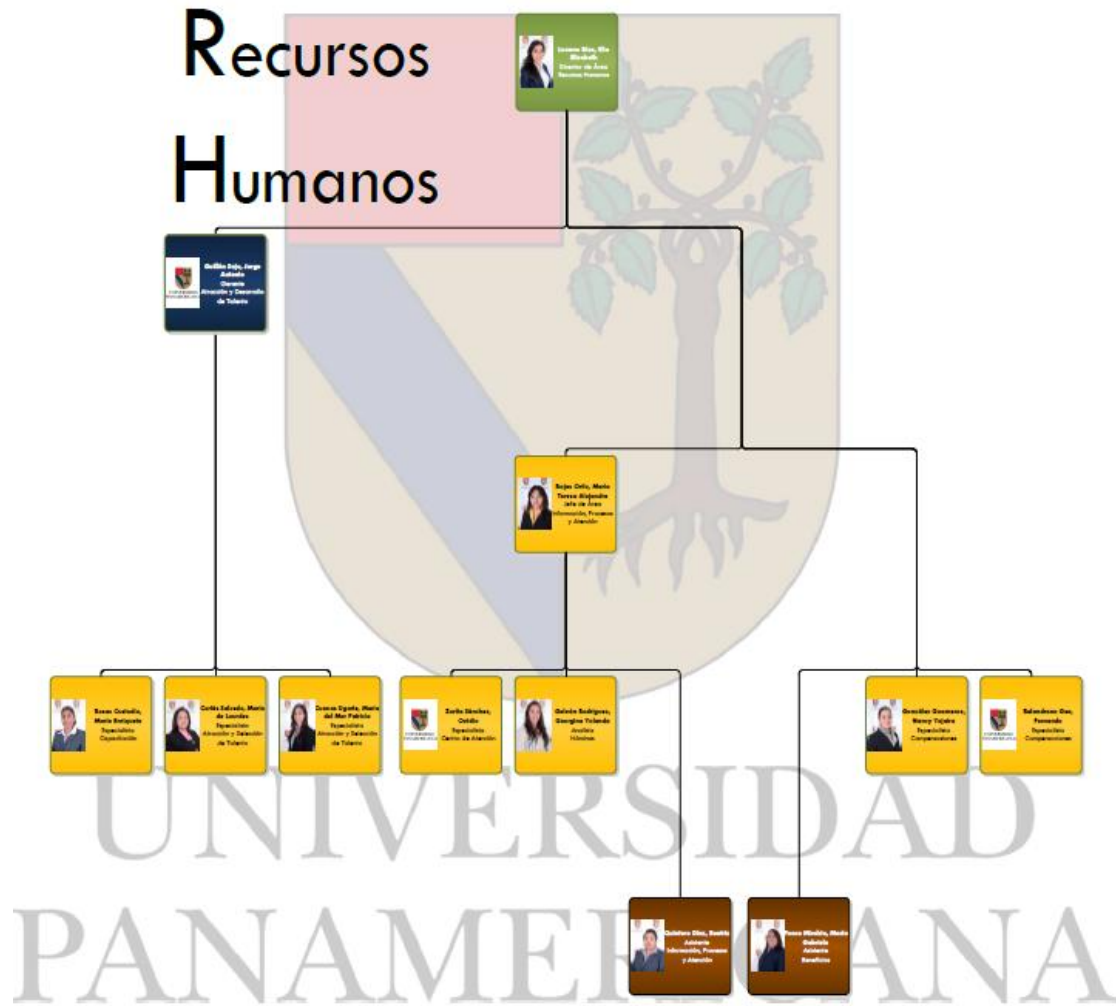
El recuadro rojo y la banda azul que aparecen en el cuartel color oro lateral izquierdo; representan el escudo de armas que utilizó Cristóbal Colón al descubrir América que simboliza el panamericanismo

En el cuartel derecho, sobre un fondo color oro, aparece un roble, símbolo de la fortaleza. Sus raíces son las diversas fuentes de la formación integral; las cuatro ramificaciones son el símbolo de las virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza); las bellotas y las hojas representan al resto de las virtudes, que se derivan de las cuatro fundamentales.



[Volver al índice](#)

Estructura orgánica de Recursos Humanos



[Volver al índice](#)

Estrategia de Recursos Humanos 2010-2014.

Misión

Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

Valores

Virtudes

Conocimientos

Competencias

Dimensiones

Comportamientos

Valores

Trabajo

Verdad

Amistad

Servicio

Virtudes Cardinales

Prudencia, justicia, fortaleza y templanza

Virtudes

- Laboriosidad

- Responsabilidad
- Integridad
- Solidaridad
- Generosidad
- Caridad

Fase 0 2010 OPERACIÓN

Fase 1 2011 SATISFACCIÓN

Competencias

Fase 1 2011 SATISFACCIÓN

Fase 2 2012 COMPROMISO

Fase 2 2012 COMPROMISO

Fase 3 2013 ADMINISTRACIÓN TALENTO

Fase 4 2014 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Valores**
- **Virtudes**
- **Conocimientos**
- **Competencias**
- **Dimensiones**
- **Comportamientos**

Valores



Trabajo

Verdad

Amistad

Servicio

Alegría

Virtudes Cardinales

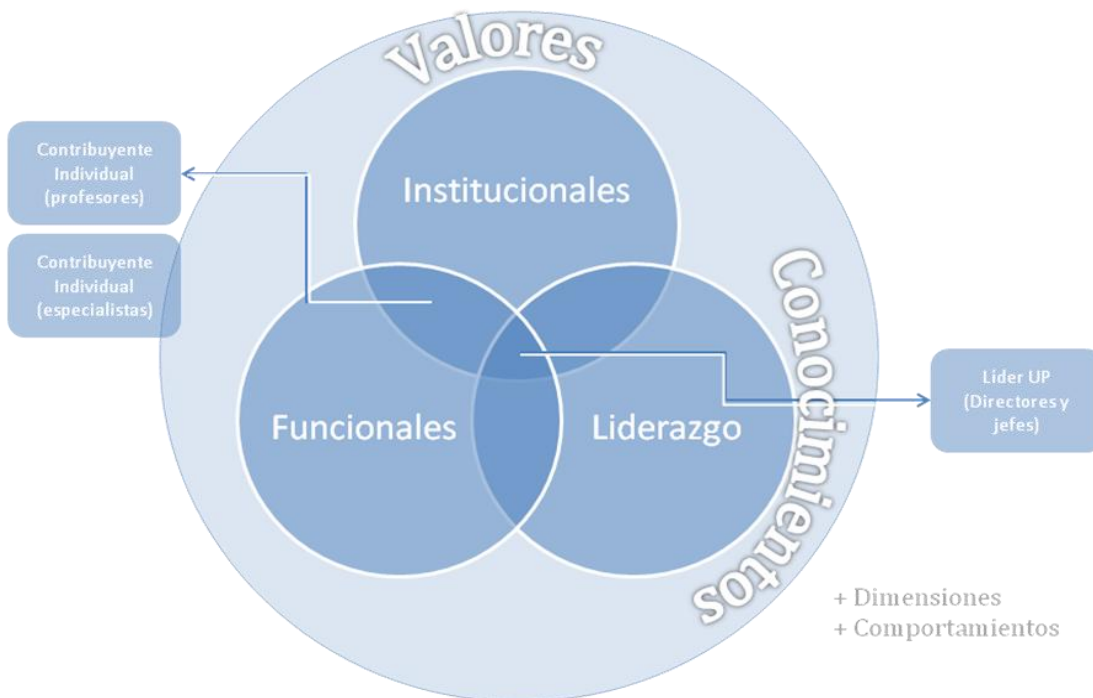
prudencia,
justicia,
fortaleza y
templanza

Virtudes

- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Solidaridad
- Generosidad
- Caridad



Competencias

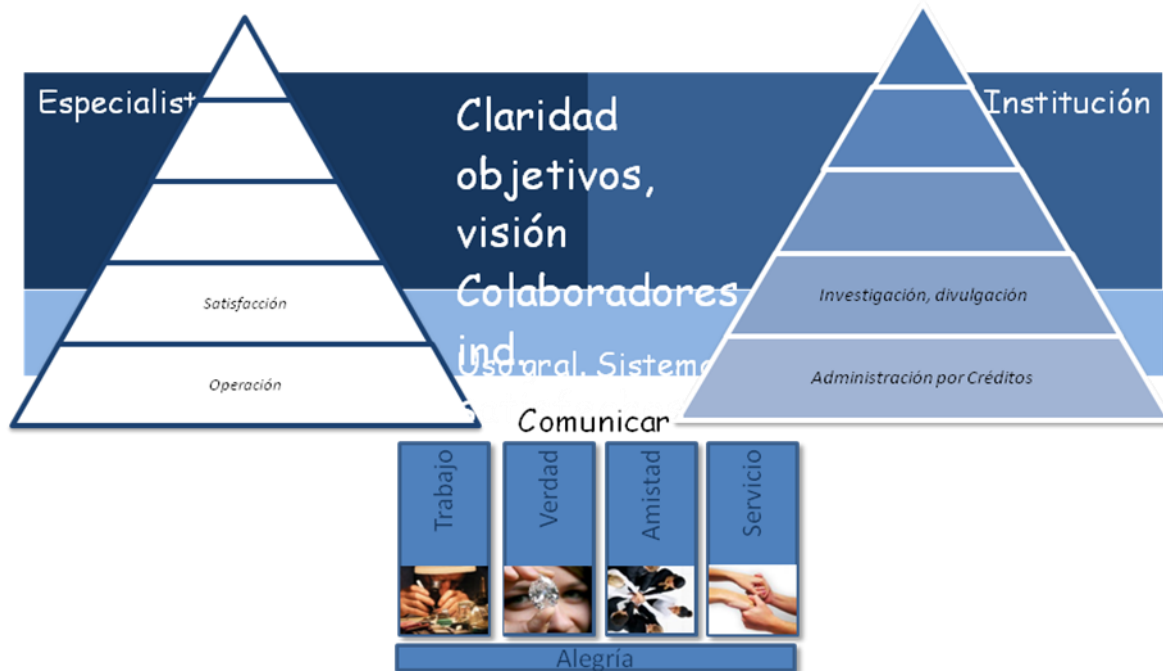


Fase 1 2011 SATISFACCIÓN



	2011															
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Fase 1																
•Atracción de Talento																
–validación de candidatos																
–Certificación interna entrevistadores																
•Análisis de Estructura institucional																
–Descripción y perfiles puesto																
–Insertar niveles que propicien el crecimiento																
–Estructura matricial																
administración de proyectos interdisciplinarios																
•Capacitación																
–Detectar necesidades de capacitación																
•Indicadores RH (equidad, R&S, Rotación, \$,capacitaci																
•Básicos Seguridad e Higiene																
•Políticas comunicación organizacional RH																

RH ESPECIALISTA, REPRESENTANTE EMPLEADOS





Fase 2 2012 COMPROMISO



	2011												2012			
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Fase 2																
•Compensación Total																
-Valuaciones de puesto																
-bandas y niveles																
-Tabuladores profesores nuevo ingreso																
•Programa de reconocimiento																
•Capacitación y Desarrollo																
-Plan de capacitación y formación por área																
-Definición de estructura y niveles de puestos que propicien planes de carrera																
-Creación de categorías personal nuevo ingreso																
-Planeación individual de vida y carrera																
-Inventario de talento																
-Evaluación / Medición competencias de liderazgo																
-Planeación del talento (identificación de alto potencial)																
-Retroalimentación del desempeño.																
-Administración y compensación por desempeño.																
-Actividades y proyectos de desarrollo de competencias																
-Definición de competencias técnicas por área.																

RH COORDINADOR, AGENTE DE CAMBIO

Fase 2 2012 COMPROMISO

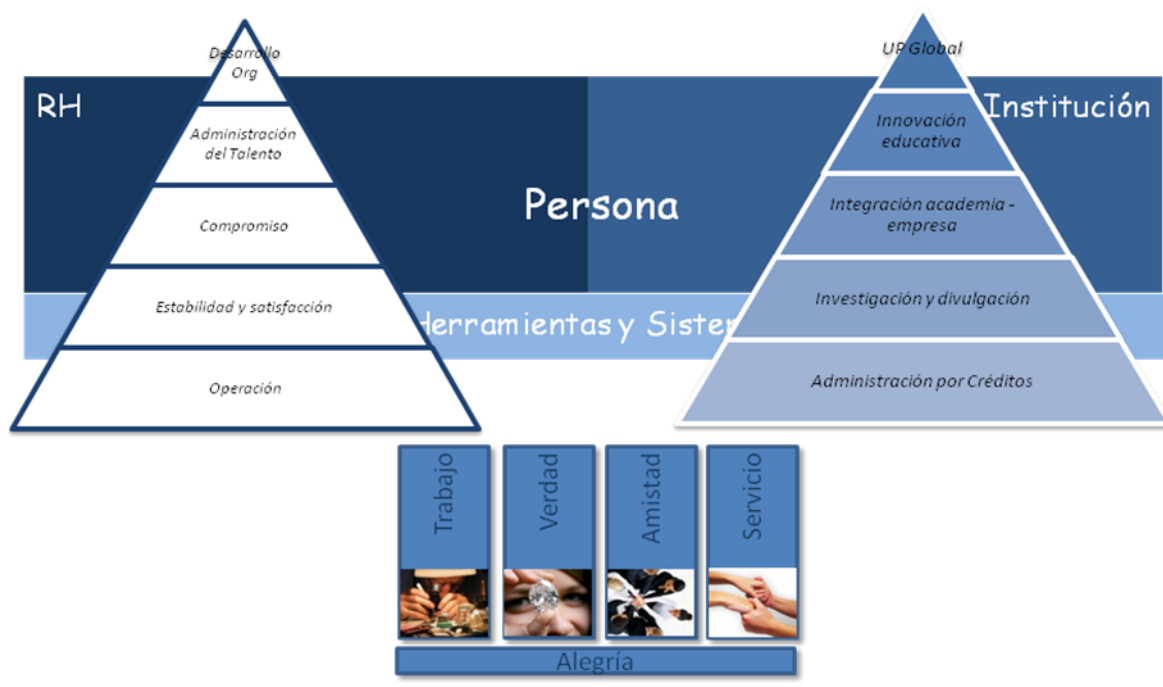


	2011												2012			
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Fase 2																
•Atracción de Talento																
-Certificación interna entrevistadores																
-Comunicar oportunidades internas de desarrollo																
-Garantizar proceso oportunidades internas de desarrollo																
-Inventario de Talento																
-Uso de redes sociales																
-Programa UP empleador atractivo																
•RH transformación																
-Intranet como medio principal de comunicación																
-Helpdesk RH																
-Profesionales RH																
-Indicadores estratégicos RH (alineado a objetivos institucionales)																
•Sistema seguridad e Higiene																
•Comité de seguimiento Encuesta de Clima Organizacional																
•Código de conducta																

RH COORDINADOR, AGENTE DE CAMBIO



Vivir + objetivos



Fase 3 2013 ADMINISTRACIÓN TALENTO



Fase 3
•Administración del conocimiento
–Comunidades de aprendizaje
•Programa acompañando tu vida UP
–Beneficios de acuerdo a la etapa de vida
–Programa mentores
–Programa preparación jubilación / retiro
–Reconocimiento
•Ciclo de desarrollo del talento
–desempeño, evaluación, retroalimentación, identi
–Definición y medición de competencias técnicas p
–Desarrollo de competencias para trabajo global.
–Proyectos de desarrollo nacional e internacional
–Asignaciones en distintos departamentos, rotación
–Planes de vida y carreRa institucionales
–Programa de desarrollo de competencias
–Tabuladores y categorías de profesores
•RH Consultor de talento
–Certificación de FACILITADORES RH por área
•Atracción y desarrollo de talento
–Programas para jóvenes de alto potencial
–Programas para ejecutivos – Comparte tu talento
–Certificación de Reclutadores por competencias
•Vida UP (calidad de vida y competitividad como emplea

RH ASESOR, AGENTE DE CAMBIO, SOCIO ESTRATÉGICO



Administración por valores



Fase 4 2014 DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fase 4
•Administración del conocimiento
–Comunidades de aprendizaje
–Coaching, mentoring
•Ciclo de desarrollo INTERNACIONAL del talento
–desempeño, evaluación, retroalimentación, identificar alto potencial , compensación
–Competencias técnicas definidas y su medición y desarrollo
–Competencias internacionales
–Asignaciones internacionales – colaboración con otras universidades
–Planes de vida y carrera internacional
–Tabuladores y categorías de profesores. Mejora continua (internacionalización)
•RH Consultor de talento
–Consultoría RH por área
–Estrategias alineadas con los objetivos de la institución
–Medición de efectividad RH
•Administración por valores
•Rediseño de la estructura
–Fomento de la colaboración y pensamiento global.

RH CONSULTOR, COACH, SOCIO ESTRATÉGICO



[Volver al índice](#)

Categorización de Indicadores del Personal de la Universidad Panamericana

El Diccionario de la Real Academia Española señala que un indicador es aquello “que indica o sirve para indicar”, y entiende por este último término “dar a entender o significar una cosa con indicios”. Así, pues, los indicadores son un instrumento que sirven para interpretar una parcela de la realidad social, en este caso, la Universidad Panamericana.

Aunque los indicadores no son sino un instrumento de alcance limitado, su difusión se sustenta en dos de sus rasgos definitorios: su carácter sintético y su capacidad para orientar en la toma de decisiones. La selección de un conjunto limitado pero significativo de indicadores permite hacer una idea sintética del funcionamiento de una determinada realidad.

Todos los equipos directivos se muestran interesados en disponer de una herramienta que les permita destacar de forma sintética lo más relevante de su campo de actuación y orientar de esa manera la toma de decisiones.

Un paso aparentemente simple, pero importante para mejorar las estadísticas e indicadores, es el de establecer categorías para agrupar la información. El establecer categorías permite identificar las áreas más significativas de la realidad de la Universidad Panamericana de tal manera que constituya un marco que haga resaltar las interrelaciones entre los distintos indicadores.

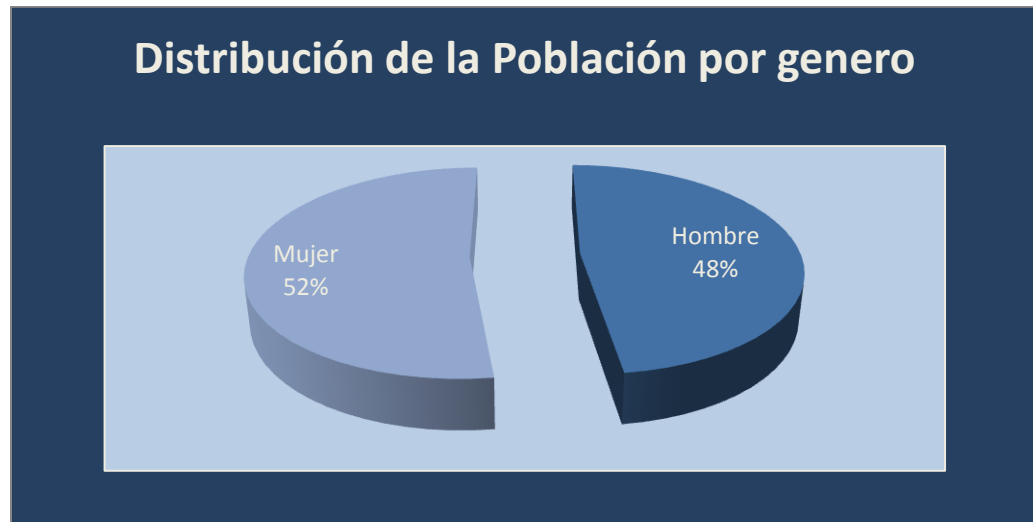
Este trabajo presenta los indicadores agrupados en cinco categorías que se mencionan a continuación:

- Distribución de la población por genero
- Distribución de puestos
- Distribución de la población por rango de edad
- Distribución de la población por rango de antigüedad
- Población elegible para una pensión del IMSS

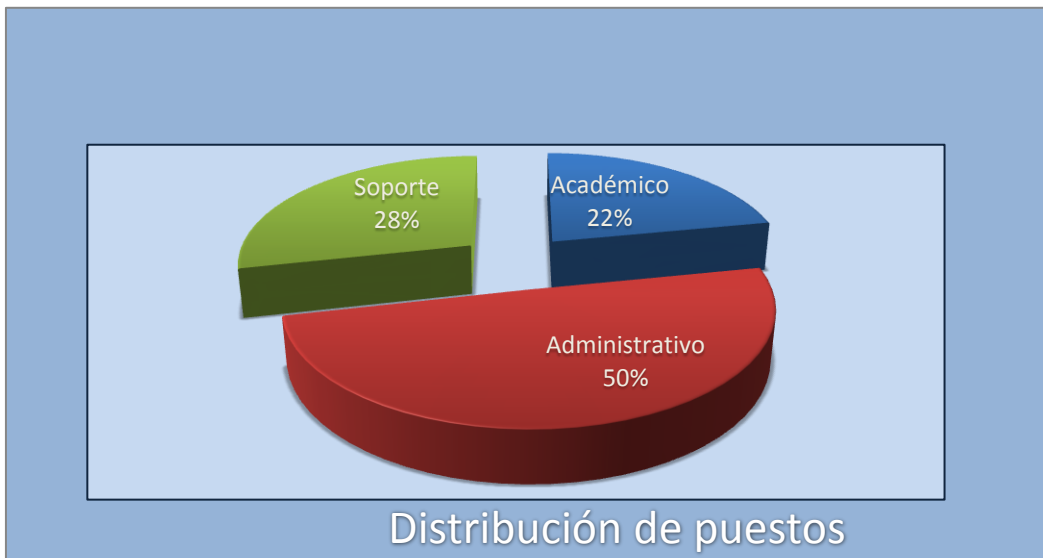
Indicadores Demográficos

Indicadores cualitativos o binarios: para el cálculo de estos indicadores se acuerda la elaboración de un **Índice de Equidad de Género en las Empresas (IEGE)**.

Distribución por Género



La igualdad de oportunidades en la Universidad Panamericana permite la equiparación más justa entre las personas que forman parte de la institución, consolida la cultura de organización y ayuda a mantener una buena imagen corporativa.

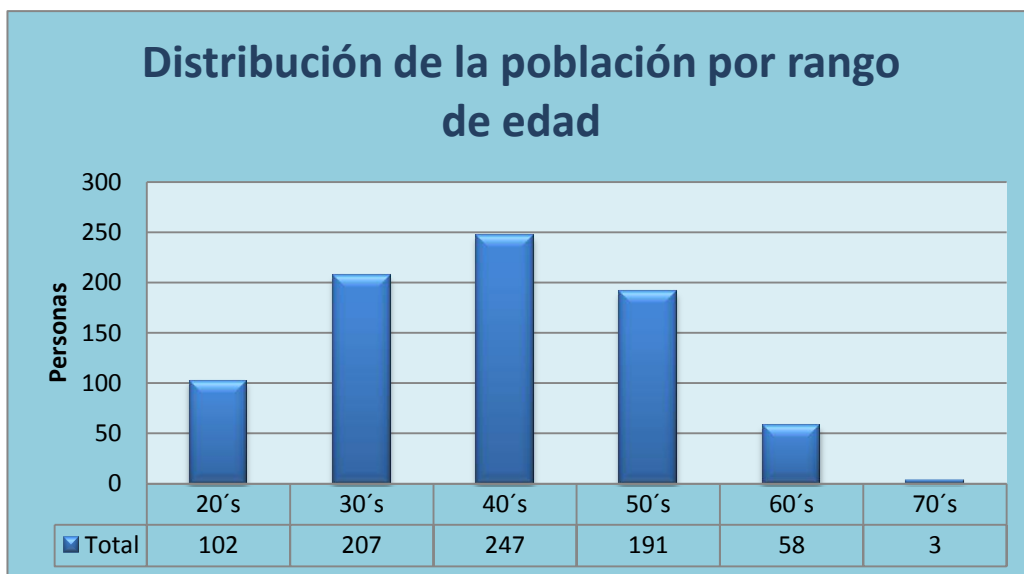


Distribución de Puestos

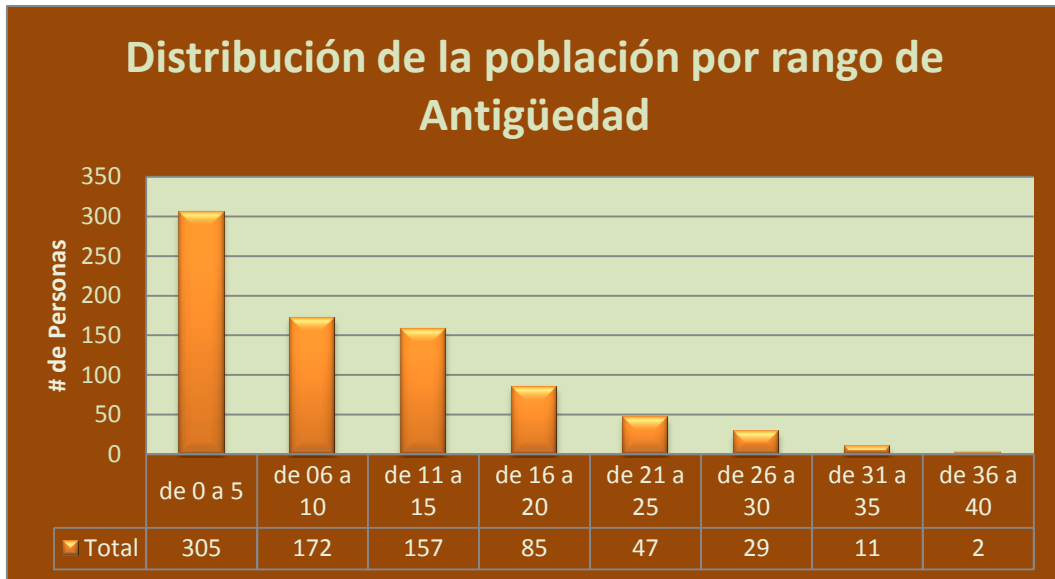
Indicadores cuantitativos: se elabora una base de datos construida a partir de las bases de la Universidad, que contenga las siguientes variables: género, edad, antigüedad, cargo, área/sección, área geográfica, ingresos, nivel educativo.

A continuación, se muestran graficas reales de la Universidad Panamericana.

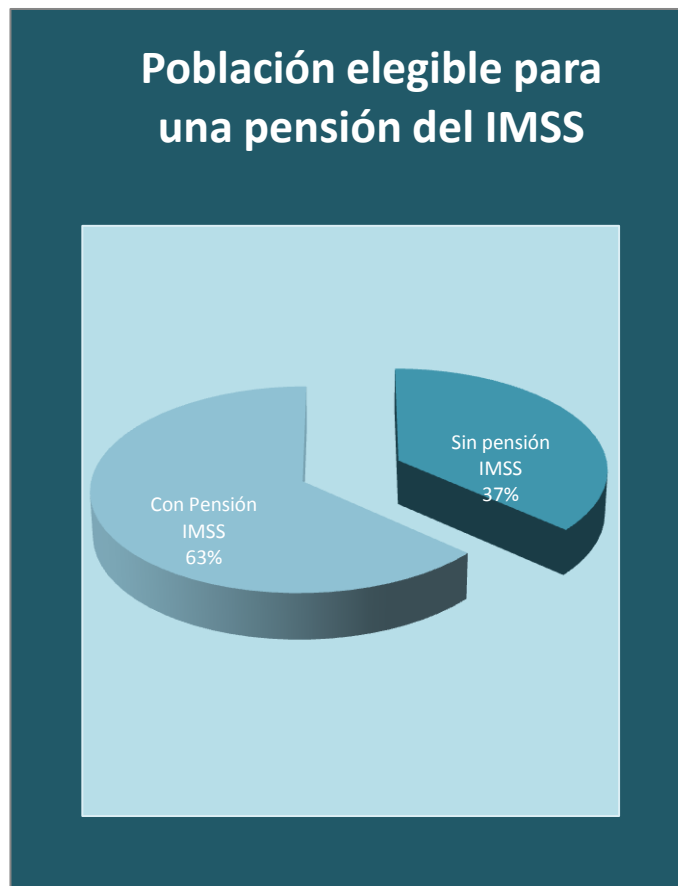
Distribución por Rango de Edad



Distribución por Rango de Antigüedad

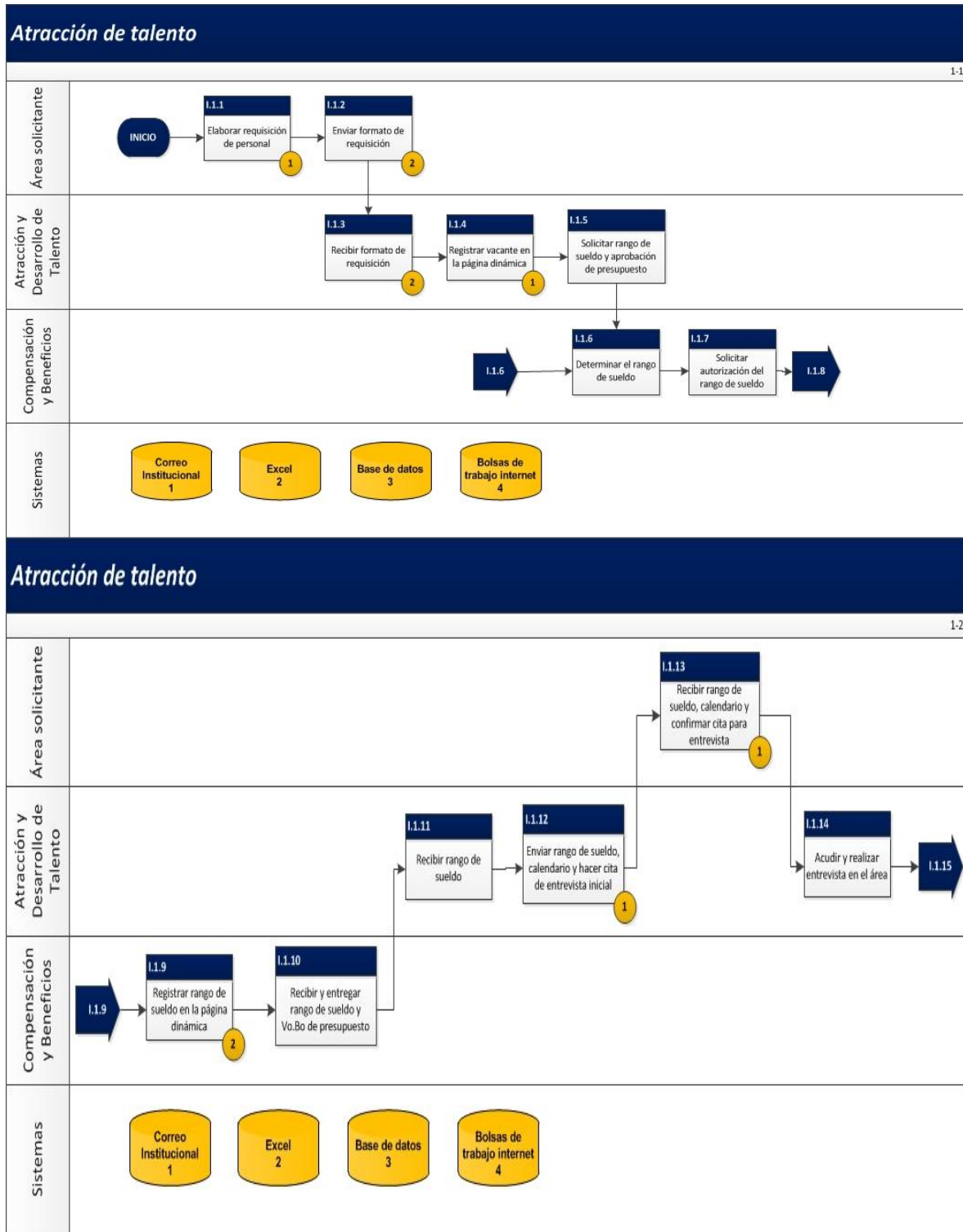


Población Elegible para una Pensión del IMSS



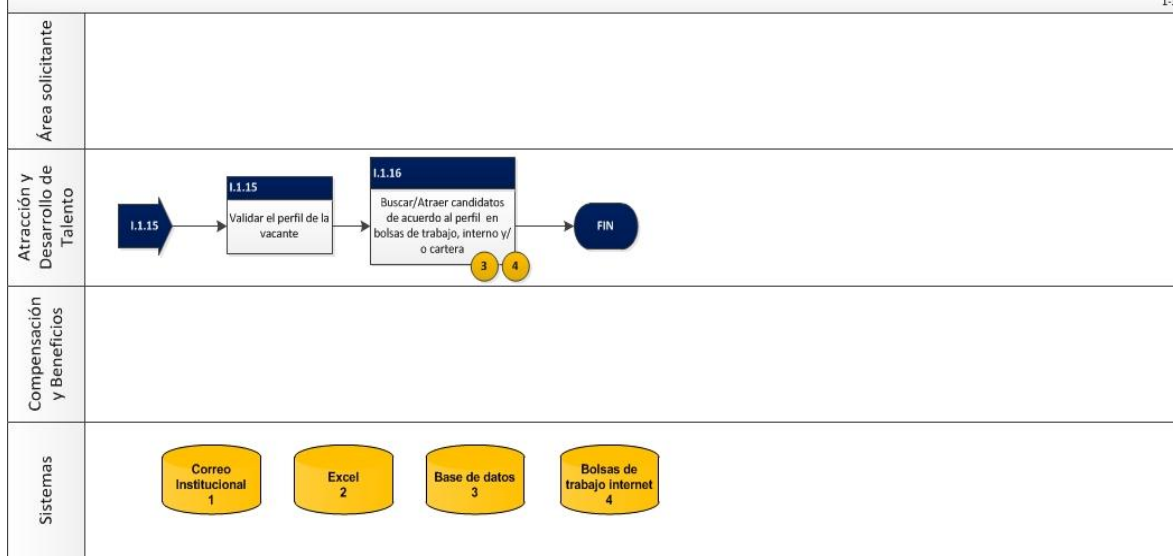
Esta gráfica proporciona al área de Recursos Humanos la información para crear un plan personal de ahorro para la jubilación o *IRA* (por sus siglas en inglés); es un plan personal de ahorros que le permite ahorrar dinero para su jubilación, a la vez que le ofrece ventajas tributarias. Se pueden establecer diferentes clases de planes *IRA* con diferentes organizaciones, tales como un banco u otra institución financiera, o una compañía que ofrece fondos mutuos o seguros de vida.

Macroproceso de Atracción y Selección de Personal RRHH UP



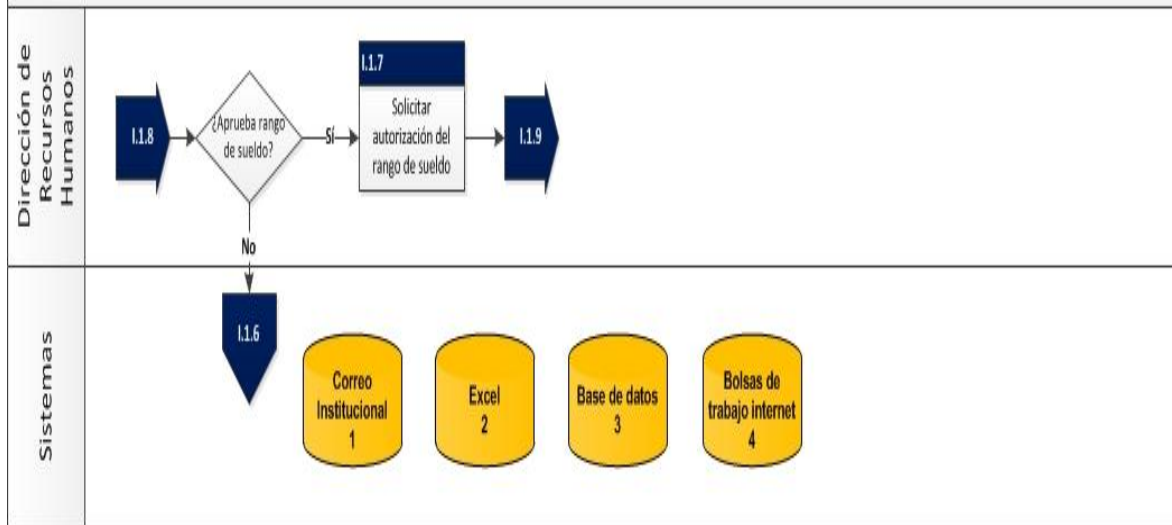
Atracción de talento

1-3



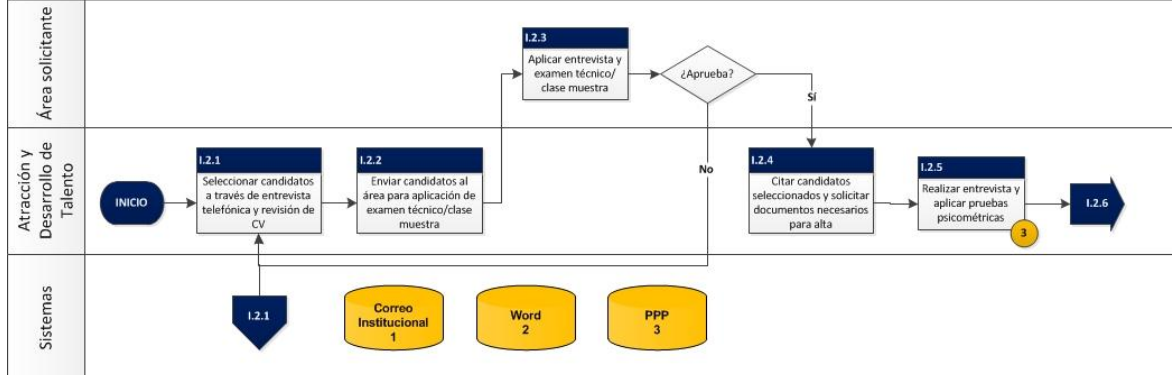
Atracción de talento

2-1



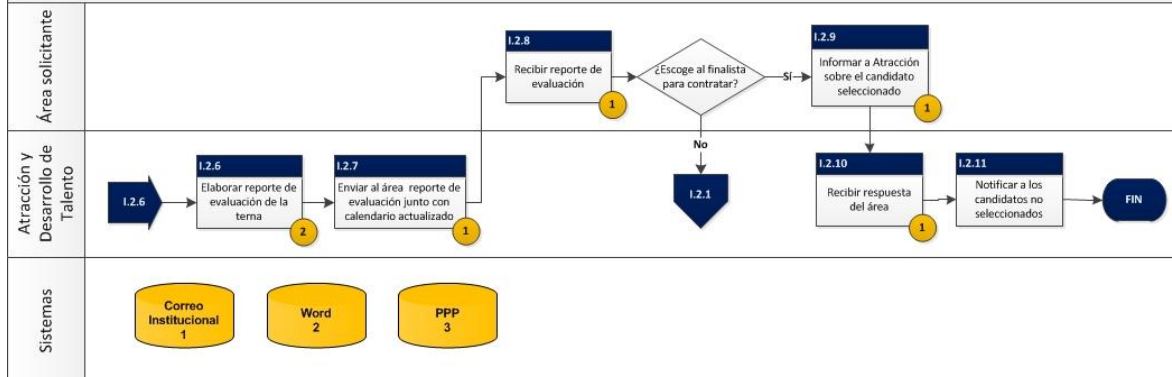
Selección de talento

1-1



Selección de talento

1-2



INTRODUCCIÓN

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente.

Este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización.

[Volver al índice](#)

PROPUESTA

Implementar la entrevista por competencias en el proceso de selección de personal con el fin de mejorar la objetividad de los resultados. En la entrevista por competencias se obtiene información de los aspirantes a ingresar como empleados, la cual nos lleva a conocer sus fortalezas y sus áreas de oportunidad que se verán reflejadas en su trabajo. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su posición laboral en donde cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Concepto de Competencias

Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Las competencias son todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz. En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una institución de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la empresa de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias.

Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; que nos permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de

cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. Por lo tanto la estratégica de recursos humanos, evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. La institución estará en capacidad de potenciar los conocimientos facilitando el desarrollo y la oportunidad de ascender a sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia.

Para lograrlo la universidad adoptará el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; Su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la institución. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también

con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que les permitan continuar los resultados esperados; evaluar la efectividad de este proceso permite conocer los resultados obtenidos hasta ahora de la selección por competencias y plantear nuevas propuestas; además permite que la dirección de recursos humanos identifique los posibles resultados favorables o no favorables de la gestión, entendiéndose efectividad en el proceso cuando se evidencian los resultados a nivel de rendimiento, competencia, productividad, desempeño y todos aquellos indicadores que permitan observar las consecuencias de la selección por competencias.

La finalidad es de proporcionar más objetividad y versatilidad a las entrevistas de selección y a la toma de decisión sobre un candidato, sin embargo se reconoce la necesidad de hacer un estudio más profundo adicionando la entrevista por competencias para poder hacer afirmaciones más objetivas y globales que permitan otorgar la recomendación o el rechazo de los aspirantes interesados en formar parte de la Universidad. También es importante recalcar que este trabajo no pretende proponer la entrevista por competencias como único medio de selección sino la intención es la de mejorar el actual proceso.

La gestión por competencias laborales se fundamenta para la implementación de los procesos de gestión humana como herramienta estratégica para la Institución. Este trabajo trata sobre la propuesta de un modelo de gestión por competencias laborales bajo un enfoque que de hecho, posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en la estrategia de Recursos Humanos.

Marco Teórico

La dirección de Recursos Humanos plantea el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

La gestión humana por competencias, que consiste en la identificación de perfiles propios para cada puesto de la institución, mediante la selección de las competencias que se consideren como necesarias para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, por lo tanto la aplicación de este modelo se debe realizar según el caso, identificando personas que ya hayan demostrado por medio de sus comportamientos las competencias requeridas, identificando que características poseen esas personas que generan un desempeño sobresaliente con respecto a sus pares y en consecuencia resulten más productivas y funcionales en pro de los objetivos de la organización.

La competencia se estructura en base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacidad de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición mas

subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los métodos y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Lo esencial en la implementación de un modelo de gestión humana por competencias es el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de cambio, con más exigencias que son mayores a las habilidades individuales, situación que aumentará en el futuro. El concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

Ventajas que obtiene un trabajador en la Selección por Competencias

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran

marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Como ejemplo se definirán dos competencias, Asertividad y Desarrollo de Personal con sus correspondientes niveles de dominio, así como los cuestionarios de preguntas para la entrevista.

Asertividad

Definición: Facilidad para transmitir ideas en forma clara, concreta e interesante, compartir información y comprender los mensajes de su interlocutor, actuando en consecuencia. Posee la habilidad para escuchar activamente a los demás y ser sensible con sus circunstancias.

Niveles de dominio

1. Transmite ideas concretas, pero le falta claridad. Para entender mensajes es necesario que estos sean cortos y concretos, así como varias repeticiones de los mismos para que los entienda.
2. Transmite ideas en forma clara y concreta. Comprende los mensajes que se le dan pero no actúa en consecuencia. No tiene disposición para escuchar a los demás
3. Transmite con facilidad sus ideas en forma clara y concreta. Comprende los mensajes que se le envían y da una respuesta específica oportunamente.

4. Transmite con facilidad sus ideas en forma clara, concreta e interesante. Comprende y escucha activamente los mensajes que se le envían y da una respuesta específica.

5. Transmite con facilidad sus ideas en forma clara, concreta e interesante, comparte información. Comprende y escucha activamente los mensajes que se le envían y da una respuesta específica que toma en cuenta las circunstancias del interlocutor.

Cuestionario de entrevista de la competencia de Asertividad:

Pláticame en 3 minutos cuáles han sido los mayores desafíos a los que te has enfrentado en tu carrera profesional. (Nota entrevistador) 1

Pláticame en 3 minutos cuáles son tus mayores fortalezas laboralmente hablando (Nota al entrevistador): evaluar lo conocimientos. 2

Cuéntame de alguna situación en la que se te haya hecho un requerimiento y no hayas actuado en consecuencia. (Nota entrevistador) 2

Cuéntame de una situación en la que alguien haya querido hablar contigo de un tema que no te interesaba en absoluto. (Nota entrevistador) 2

Pláticame en 3 minutos cuales han sido los mayores desafíos a los que te has enfrentado laboralmente hablando (Nota entrevistador) 3

Cuéntame de una circunstancia en la que te haya costado expresarte de forma concreta y clara. ¿A qué se debió? (Nota del entrevistador) 3

Pláticame de una situación en la que, habiendo recibido un requerimiento, no hayas actuado en consecuencia de forma oportuna. (Nota entrevistador) 3

Platícame en 3 minutos qué es lo más interesante de tu profesión. (Nota entrevistador: evaluar lo conciso, interés general) 4

Platícame de una situación en la que la escucha activa te haya permitido proponer una solución a un problema complejo. (Nota entrevistador) 4

Platícame en 5 minutos de algún conocimiento de gran importancia para el ejercicio de tu profesión que hayas adquirido en experiencia. (Nota entrevistador) 5

Cuéntame de una situación en la que se te haya pedido que compartieras a algún colega tuyo un conocimiento que hayas adquirido. (Notas entrevistador) 5

Cuéntame de una situación en la que, al tratar con un cliente (interno o externo), hayas tenido que determinar sus necesidades.(notas entrevistador) 5

Desarrollo de personal

Definición: Habilidad para desarrollar en forma continua competencias técnicas y gerenciales en el personal a su cargo y en sí mismo, llevando su desempeño a un nivel de máxima competencia (tanto el propio como el del equipo de trabajo).

Nivel de dominio

1. Identifica las competencias técnicas y gerenciales que debe desarrollar. Cumple con el entrenamiento asignado. Pide retroalimentación de compañeros y jefes y actúa en consecuencia.
2. Faculta a otros en sus mismas responsabilidades y tareas. Solicita y escucha la retroalimentación que se le da y se compromete a mejorar su desempeño. Documenta y aclara con su jefe, sus responsabilidades y el desempeño esperado para cada período. Discute y documenta con sus colaboradores el desempeño

esperado para cada período. Cumple con el entrenamiento y desarrollo de sus competencias y del personal a su cargo.

3. Toma en cuenta las necesidades de la Organización y del personal cuando asigna responsabilidades y forma de equipos de trabajo. Identifica y promueve el potencial del personal a su cargo. Da retroalimentación oportuna. Acuerda y aclara con sus colaboradores las expectativas de desempeño al comienzo de cada asignación o período. Selecciona al personal de nuevo ingreso con base en las competencias requeridas. Cumple con sus responsabilidades de asesoría. Define y cumple un plan de acción para desarrollar a sus colaboradores.
4. Promueve una cultura de retroalimentación y crecimiento continuo, facultando a otros para que den y reciban retroalimentación oportuna. Apoya el desarrollo de planes individuales de desarrollo y de carrera del personal a su cargo y el programa del personal clave. Desarrolla en otros habilidades de "Coaching" y de asesoría. Se asegura que el personal de nuevo ingreso cubra las competencias necesarias. Se asegura que en su Organización existan posibles reemplazos para los gerentes a su cargo y para él. Se asegura que exista un programa de desarrollo formal y en el trabajo para su área.
5. Asesora y retroalimenta a los involucrados en proyectos, apoyándolos a definir métodos de análisis de riesgos, planificación, indicadores, etc. Impulsa y patrocina iniciativas para atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo con alto desempeño en la compañía. Asegura que en la Organización existan reemplazos para los puestos críticos. Asegura que el personal que ocupa puestos críticos cuente con las competencias necesarias. Se asegura que existen planes de desarrollo individuales para posibles reemplazos de puestos críticos y personal de alto potencial. Se asegura que exista un sistema de evaluación del desempeño y

retroalimentación para todo el personal a su cargo y/o de la compañía. Se asegura que se establezcan seminarios de personal en la Organización.

Cuestionario de entrevista de la competencia Desarrollo de Personal

Cuéntame de una situación en la que hayas identificado las competencias técnicas y gerenciales que debías desarrollar. 1

Pláticame de una ocasión en la que no hayas cumplido con tu plan de entrenamiento y capacitación. ¿Por qué sucedió? 1

Háblame de una situación en la que hayas pedido retroalimentación a tus compañeros y jefes respecto a tu desempeño laboral. 1

Cuéntame de una situación en la que hayas facultado a otras personas para la realización de sus propias funciones y actividades. 2

Pláticame de una ocasión en la que hayas solicitado retroalimentación a tus superiores o compañeros de trabajo. 2

Háblame de una ocasión en la que hayas discutido y documentado tus responsabilidades y las expectativas acerca de tu desarrollo. 2

Coméntame de una situación en la que hayas discutido y documentado con tus colaboradores la expectativa de desempeño. 2

Háblame de cómo has cumplido el desarrollo de tus competencias y las del personal a tu cargo. ¿Cómo lo has logrado? 2

Cuéntame de alguna ocasión en que hayas asignado responsabilidades y formado grupos de trabajo. ¿Qué criterios tomaste? 3

Háblame de una situación en la que hayas identificado y promovido el potencial del personal a tu cargo. ¿Cómo lo hiciste? 3

Platícame de una ocasión en que hayas dado retroalimentación al personal a tu cargo. ¿Cómo lo hiciste? 3

Háblame de una situación en la que hayas acordado y aclarado con tus colaboradores al inicio de cada periodo. 3

Háblame de una ocasión en la que hayas tenido la responsabilidad de desarrollar a tus colaboradores. ¿Qué estrategias usaste? 3

Platícame de una ocasión en la que hayas seleccionado a personal de nuevo ingreso con base a las competencias que su puesto requiere. 3

Cuéntame de una ocasión en la que no hayas cumplido con tus responsabilidades de asesoría a tus colaboradores. ¿A qué se ha debido? 3

Háblame de una ocasión en la que hayas promovido una cultura de retroalimentación y desarrollo continuo. ¿Qué estrategia usaste? 4

Cuéntame de una ocasión en la que hayas identificado el personal clave de la organización, con miras a su desarrollo. 4

Háblame de una ocasión en la que hayas tenido que desarrollar en otras personas habilidades de Coaching y de asesoría. 4

Platícame de una ocasión en la que hayas previsto la existencia de cartas de reemplazo para los gerentes a tu cargo. 4

Platícame como apoyaste la ejecución de los planes de desarrollo y de carrera del personal a tu cargo. 4

Cuéntame de una ocasión en la que hayas contribuido a asegurar que el personal de nuevo ingreso cubriera las competencias. 4

Cuéntame de una ocasión en la que te hayas asegurado de la existencia de un programa de desarrollo formal para tu área. 4

Pláticame de una situación en la que hayas asesorado y retroalimentado a los involucrados en proyectos de la empresa. 5

Háblame de una ocasión en la que hayas apoyado a un equipo de proyecto a definir métodos de análisis de riesgos. 5

Háblame de una ocasión en la que hayas apoyado a un equipo de proyecto a definir métodos de análisis de riesgos. 5

Háblame de una ocasión en la que hayas impulsado la atracción, desarrollo y retención de talento de alto desempeño en la institución. 5

Cuéntame de una situación en la que hayas identificado los puestos críticos de tu área y hayas asegurado la existencia. 5

Háblame de una ocasión en la que no te hayas asegurado que el personal que ocupaba puestos críticos contara con las competencias. 5

Cuéntame de una situación en la que te hayas asegurado de la existencia de planes de desarrollo individual. 5

Pláticame de una ocasión en la que te hayas asegurado de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y retroalimentación. 5

Cuéntame acerca de la forma en que te has asegurado que existan planes de capacitación para todo el personal de la organización. 5

LA ENTREVISTA

DEFINICIÓN.

La entrevista es considerada un arte y una técnica. Entrevistar es un arte puesto que requiere de la persona ciertas cualidades innatas para ser un buen entrevistador. Así mismo, no basta con estas cualidades, sino que exige una formación y entrenamiento basado en fundamentos de la psicología.

Una vez aprendida, la técnica mediante un procedimiento sistemático, se va mejorando indefinidamente a través de la práctica y de una autocrítica rigurosa sobre las propias experiencias.

La entrevista por competencias es una técnica que consiste en el contacto directo que, a través de una conversación, se establece con el sujeto a fin de conocerlo en general. Tiene además el valor de completar la información acerca de las competencias propias de los sujetos.

Existen muchas definiciones de la entrevista, según sea el contexto y el propósito con que se lleva a cabo, ya sea clínica, educativa, de selección por competencias, periodismo, etc. Sin embargo, de manera general puede describirse como "un intercambio verbal cara a cara, que busca obtener información, opiniones, creencias y expectativas de la persona entrevistada.

Elementos comunes de los tipos de entrevista:

- Conversación entre dos personas: se establece un diálogo e interacción entre dos personas con roles bien definidos de entrevistado y entrevistador.
- Comunicación de carácter verbal y no verbal: contiene una parte que incluye la palabra directa, sin embargo, los gestos, expresiones, apariencia, comportamiento, etc., son una fuente importante de información.
- Tiene un propósito definido: es decir la obtención e intercambio de información. Se establece una comunicación de carácter profesional

Fundamentos de la entrevista:

- Individualización. Es un diagnóstico diferencial, ya que, cada individuo es diferente.

- Autodeterminación. El individuo tiene el derecho de tomar sus decisiones por sí mismo.
- Objetividad. El entrevistador no debe enjuiciar al entrevistado, quien merece todo su respeto.
- Neutralidad. Aceptar la situación del entrevistado.
- Secreto profesional. La información que se recibe es confidencial, y se utiliza para evaluar las características de la persona.

Su objetivo es adquisición de información acerca de los sujetos, ayuda a seleccionar a los mejores talentos. La información obtenida puede tener múltiples finalidades, de acuerdo al propósito de la entrevista. No toda la información obtenida es de interés para el propósito establecido, por lo que, la entrevista debe centrarse en las áreas de contenido que interesan y el entrevistador utilizará las técnicas más adecuadas para el fin.

Características de entrevistador: Amigoso pero neutral, muestra interés sin entrometerse ni manifestar reacciones excesivas, cálido, abierto, no muestra aprobación o desaprobación, capacidad para desarrollar una conversación fluida, presta atención a las palabras, actitudes, reacciones, forma de hablar, etc.

El entrevistador profesional debe poseer:

1. Conocimientos

- sobre la ciencia del comportamiento humano (diferencias individuales en talentos y rasgos, cómo aprenden y maduran las personas, detectar pautas de comportamiento) y conocimiento sobre la carrera y la Universidad (requisitos, habilidades necesarias, retos, cultura y principios, otras carreras).

2. Habilidades.

- Sociales: influencia en las personas, autoconfianza, tacto, flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.
- Comunicación: claridad en su interacción verbal.
- Analíticas e interpretativas: para dar sentido a la información obtenida de manera lógica y sistemática.
- Toma de decisiones: evaluar al candidato de manera objetiva.

Entrevistado.

Es un individuo único, con una personalidad, intereses, historia, competencias (habilidades, aptitudes), etc., distintas y propias.

Fases de la entrevista:

1. Preparación:

a) Preparación interna:

- Fijación y estructuración de los objetivos. Definir el propósito. planear la información que se desea obtener y formular las preguntas pertinentes. Conocer todo lo que sea posible de los requisitos de ingreso y características, así como tener material informativo sobre el entrevistado, como su historial académico y resultados de las pruebas, para hacer un bosquejo de los tópicos a tratar.
- Actitudes del entrevistador. Preparación psicológica del entrevistador para tener el ánimo sereno, controlar sus sentimientos y crear un clima de

confianza. La actitud del entrevistador condiciona la interacción y las respuestas del entrevistado.

b) Preparación externa: condiciones ambientales.

- Lugar y ambientación: lugar reservado, sereno, arreglado con sencillez para evitar distracciones, cuidar la disposición de la mesa y asientos.
- Clima: fijar y respetar una fecha y hora, evitar interrupciones, llamadas telefónicas, tener a la mano la información del entrevistado.
- Tiempo: no hay una duración idónea, pero habrá que obtener la información requerida en el tiempo que se asigne a la entrevista. Considerar espacio para obtener información, para proporcionar información y resolver dudas del candidato, así como, para hacer anotaciones y comentarios de las impresiones.

2. Realización:

Parte más importante por el trato directo con el sujeto. La conversación debe ser natural y amable para dar confianza al entrevistado y pueda aminorar la resistencia para aclarar ciertos hechos, sobre todo personales.

a) Apertura.

Es la recepción formal del entrevistado y el momento en que se conocen las dos partes, creando en ambos una primera impresión, de la cual puede depender el desarrollo de la entrevista.

b) Rapport.

Implica una atmósfera cómoda y una comprensión mutua del propósito de la entrevista. Cuando se establece adecuadamente, disminuye la ansiedad del entrevistado y genera un clima de confianza y espontaneidad.

Para lograr un buen rapport se requiere que no se juzgue a los entrevistados y demostrar actitudes de comprensión, sinceridad, aceptación, confidencialidad y empatía.

Hay aspectos negativos que pueden obstaculizar el rapport, como: el sarcasmo, contestar el teléfono, burlarse del entrevistado, poner a prueba la veracidad de su información.

Charla breve.

Con frecuencia es útil comenzar una entrevista por una plática amigable para crear una atmósfera de confianza que facilite la comunicación y ayudar a reducir cualquier temor del entrevistado. Esta plática no debe dirigirse hacia un tema de controversia ni ser tema de la entrevista propiamente dicha. Recurrir por ejemplo a deportes, lugares donde ha vivido, el clima, los transportes, la localidad.

Inicio.

Momento de iniciar la entrevista una vez que la conversación está fluyendo, para profundizar en datos generales del entrevistado, en sus expectativas, en su historia, sus intereses, habilidades, metas, situación familiar, entre otros, que permitan contar con la información suficiente para tomar una decisión sobre su aceptación.

c) Desarrollo.

En esta etapa se obtiene información general y escolar del entrevistado, que conduzca a tomar una decisión sobre su aceptación o no. Se utilizan preguntas de tipo directo, sin ser amenazantes. Requiere de una gran percepción del entrevistador para registrar la información verbal, así como las conductas y actitudes.

Preguntas guía.

Permiten mantener el propósito y dar estructura al contenido de la entrevista. El entrevistador debe dominar sus preguntas guía, para utilizadas en el momento adecuado de manera fluida y natural.

Conforme se pasa de un tópico a otro de la guía, es conveniente retomar información proporcionada por el entrevistado para mantener la atención y corroborarla.

Observación.

El entrevistador no sólo escucha a la persona, sino que, también obtiene información valiosa de la observación. Se tienen datos de las actitudes y rasgos, al observar y analizar su forma de reaccionar y sus expresiones no verbales.

Elementos de la comunicación no verbal a ser observados:

- Expresión facial
- Mirada
- Postura
- Ademanos y gestos de las manos
- Proximidad
- Contacto físico
- Apariencia personal

d) Cima

Esta etapa tiene el propósito de obtener información de tipo cualitativo más significativa sobre el entrevistado, alcanzando el mayor grado de confianza. Se utilizan preguntas de tipo abierto o exploratorio, sobre temas como la elección de carrera, la familia, auto concepto y metas.

3. Terminación:

Antes de dar por terminada la entrevista, hay un momento que debe aprovecharse para definir los objetivos siguientes, informar al entrevistado sobre el uso de la información obtenida y comunicar la situación inmediata a seguir, respecto al proceso selectivo.

Es conveniente, que unos minutos antes de concluir se anuncie al entrevistado y darte espacio para preguntas o dudas. Así mismo, siempre debe respetarse su dignidad y hacerle sentir que la entrevista valió la pena.

Una vez concluida la entrevista, es indispensable que el entrevistador haga un resumen de la información obtenida de manera objetiva, haciendo transcripciones de expresiones de valor que utilizó el entrevistado. Posteriormente, el entrevistador realiza una interpretación de los datos obtenidos para evaluar los factores relacionados con el entrevistado, la Institución y la carrera, y tomar la decisión sobre su admisión.

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.

Será útil para el área de Recursos Humanos, así cómo para todo profesional que realice entrevistas.

La herramienta está diseñada para niveles gerenciales y mandos intermedios.

Instrucciones

1. Se analizan los requisitos técnicos del perfil de la posición vacante.
2. Se leerá el currículum vitae y el formato de solicitud de empleo.
3. De los requisitos técnicos se evaluarán las competencias.
4. Se deben evitar preguntas:
 - Cerradas de respuesta Si o No.
 - Provocadoras.
 - Hipotéticas
 - De sondeo abiertas.
5. Se deberá tomar en cuenta.

- La mirada
- La posición corporal
- Los gestos
- Etcétera...

CUESTIONARIO.

Preguntas para competencias cardinales o generales.

1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.
2. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cómo se sintió?
3. Usted piensa que hay distintos tipos de "justicia" (en la vida familiar, en los negocios, etcétera). Después, pedir que el entrevistado brinde ejemplos de su respuesta.
4. Bríndeme un ejemplo en el cual usted haya tenido que vencer sus temores para actuar. ¿Cómo lo logró? ¿Cómo se sintió ?
5. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
6. ¿Cuánto hace que se desempeña en éste puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etcétera.
7. ¿Qué entiende usted por sencillez en el lenguaje y en el obrar? Bríndeme ejemplos.

8. Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó?, ¿Cómo se sintió?
9. ¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo en ese caso?
10. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar?
11. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
12. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
13. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar de planes?
14. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a usted mismo
15. Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado "dar un portazo." ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?

Preguntas para competencias para niveles gerenciales:

1. Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, dígame si las implementó. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma los premió?
2. Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante. ¿Cómo era su auditorio? ¿Qué dificultades tuvo?

3. ¿Se vio en una grabación? ¿Pudo analizarse?
4. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
5. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización/división que usted controla actualmente?
6. ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo gerenciara. Cómo está ahora? ¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejorara su desempeño?
7. ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo. Experimentó usted algún traslado en su carrera.? En caso de haberlo tenido: ¿Cómo tomó su familia el cambio de medio?
8. En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?
9. En su periodo de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información que hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?
10. Relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Qué hizo usted? ¿Se implantaron? En caso afirmativo continuar indagando: ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la idea fueron premiados o recibieron algún tipo de reconocimiento?
11. ¿Cuál fue su nivel de logros el último ejercicio/ periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/ no llegó a los objetivos?
13. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
14. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos después de su posición?

Definiciones de competencias cardinales o generales (por número de pregunta)

1. Colaboración

Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

2. Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

3. Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para si mismo. Implica también pensar y actuar con sentido común.

Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos.

4. Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

5. Fortaleza

Obrar equilibradamente en cualquier situación, entendiendo por equilibrio la actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de hacer alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para encontrar el punto medio en circunstancias diversas, sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, como timorato.

6. Orientación a los resultados

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, o mejorar la organización. Tendencia a lograr resultados fijados metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la empresa.

7. Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, Tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la expertise; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.

8. Sencillez

Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por las personas con las que se interactúa; por ejemplo, los

proveedores o los clientes. Búsqueda de nuevos y mejores caminos para hacer las cosas, evitando las soluciones burocráticas.

9. Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Incluye otras competencias, como la prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas sufridos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, para resistir tempestades y llegar a buen puerto, evitando llevar a la institución a un choque o fracaso seguro.

10. Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo, al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la institución.

11. Integridad

Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en constancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

12. Iniciativa

Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

13. Innovación

Capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteados por el propio puesto, la institución, los clientes o segmentos de la economía donde se trabaja.

14. Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la institución o en las responsabilidades de su cargo.

15. Empowerment o Empoderamiento

Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Direccionar y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Promover la integración en el equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

16. Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y constantes evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones de estrés.

[Volver al índice](#)

Conclusiones:

Esta propuesta adicionará otra herramienta al proceso de selección de personal vigente. La entrevista por competencias tiene el objetivo de hacer una selección eficaz, evaluando los avances y resultados reales. El modelo permitirá a la Universidad capacitar el personal según las competencias propias, obteniendo mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia. (2004). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos aires: Ediciones Granica, Alles.

Alles, Martha Alicia. (1999). La entrevista laboral: Buenos aires: Ediciones Granica.

Alles, Martha Alicia. (2004). Dirección estratégica de recursos humano, Gestión por competencias, Buenos aires: Ediciones Granica.

Aiken, Lewis R. (2003). Tests Psicológicos y Evaluación. México: Pearson Educación., 11a edición, 544 p.

López-Fé y Figueroa, Carlos M. (2002) Persona y Profesión Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación: Madrid: TEA Ediciones.

Morgan, Henry H., et. Al: (1999) El Manual del Entrevista: México: Editorial El Manual Moderno

Nahoum, Charles: (1990) La Entrevista Psicológica: Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

HayGroup: (1996). Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos: España: Deusto