

# Psicometría y Selección

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:  
**Mg. Esther  
Zambrano Párraga**

Periodo académico  
octubre 2023 - marzo 2024

# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



## **Psicometría y Selección**

Guía general de estudios de la asignatura

© **Mg. Esther Zambrano Párraga**

ISBN: 978-9942-672-27-8

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

**TALLPA** Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887  
Quito - Ecuador



## PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.  
RECTOR ISTP-U

# ÍNDICE

## Contenido

Índice .....	2
Presentación de la asignatura.....	5
Competencias específicas de la asignatura para la carrera .....	7
Metodología de aprendizaje.....	8
Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	8
<b>UNIDAD 1. Psicometría.....</b>	<b>9</b>
Resultado de aprendizaje .....	9
Contextualización.....	9
SEMANA 1.....	10
Conceptos de Psicometría:.....	10
1.1 Concepto de Prueba Psicometría .....	10
1.2 Las Pruebas y su Proceso de Aplicación .....	11
1.3 Principales tipos de prueba.....	11
1.4 Confiabilidad .....	13
1.5 Validez.....	15
1.6 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1.....	18
<b>UNIDAD 2. Gestión por Competencias.....</b>	<b>21</b>
Resultado de aprendizaje .....	21
Contextualización.....	21
SEMANA 2.....	22
2.1 Conceptos de Competencias.....	22
2.2 Gestión por Competencias. Definición.....	22
2.2 Competencias Laborales.....	23
2.3 Clasificación de Competencias.....	24
2.4 Modelo de Competencias.....	25
2.5 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2.....	27
<b>UNIDAD 3. Importancia del Desarrollo de la Gestión por Competencias.....</b>	<b>30</b>
Resultado de aprendizaje .....	30
Contextualización.....	30
SEMANA 3.....	31
3.1 Análisis y Descripción de Puesto.....	31
3.2 Reclutamiento y Selección.....	31
3.3 Evaluación por competencias.....	31
3.4 Plan de carrera y sucesión .....	32



3.5 Formación.....	32
3.6 Evaluación de desempeño .....	32
3.7 Compensaciones .....	33
3.8 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3.....	35
<b>UNIDAD 4. Reclutamiento por Competencias.....</b>	<b>38</b>
Resultado de aprendizaje .....	38
Contextualización.....	38
SEMANA 4.....	39
4.1 Definición de Reclutamiento.....	39
4.2 Canales de Reclutamiento .....	40
4.3 Reclutamiento Interno .....	41
4.4 Reclutamiento Externo .....	42
4.4.1 Fuentes de Reclutamiento.....	42
4.5 Reclutamiento Mixto .....	43
4.6 Reclutamiento 3.0. ....	44
4.7 Reclutamiento 4.0.....	44
4.8 Nuevas Tendencias de Reclutamiento .....	45
4.8 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4.....	46
<b>UNIDAD 5. Selección por Competencias .....</b>	<b>49</b>
Resultado de aprendizaje .....	49
Contextualización.....	49
SEMANA 5.....	50
5.1 Concepto de Selección.....	50
5.2 Proceso de Selección .....	50
5.2.1 Preselección .....	50
5.2.2 Aplicación de Pruebas Técnicas y/o Psicológicas.....	51
5.2.3 Entrevista de Valoración Global.....	52
5.2.4 Entrevista por Competencias.....	52
5.2.5 Selección del Candidato idóneo.....	54
5.2.6 Elaboración de Informe .....	54
5.3. Articulación entre el proceso de reclutamiento y el de selección: .....	55
5.4 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 5.....	57
<b>UNIDAD 6. Entrevista por Competencias.....</b>	<b>60</b>
Resultado de aprendizaje .....	60
Contextualización.....	60
SEMANA 6.....	61
6.1 Conceptos de Entrevistas por Competencias Laborales.....	61



6.2 Tipos de Entrevistas.....	61
6.2.1 Entrevista de Admisión o Selección.....	62
6.2.2 Entrevista de Promoción y Evaluación.....	63
6.2.3 Entrevista de Consejo.....	63
6.2.4 Entrevista de Salida.....	63
6.2.5 Entrevista de Confrontación.....	64
6.2.6 Entrevista Totalmente Estandarizada.....	64
6.2.7 Entrevista estandarizada en las preguntas.....	65
6.2.8 Entrevista Dirigida.....	65
6.2.9 Entrevista no Dirigida.....	65
6.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 6.....	67
<b>UNIDAD 7. Proceso de Inducción por Competencias.....</b>	<b>70</b>
Resultado de aprendizaje.....	70
Contextualización.....	70
SEMANA 7.....	71
7.1 Inducción por Competencias - Concepto.....	71
7.2 Objetivos de la Inducción.....	71
7.3 Etapas del Proceso de Inducción.....	72
7.4 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 7.....	76
<b>UNIDAD 8. Capacitación y Desarrollo.....</b>	<b>79</b>
Resultado de aprendizaje.....	79
Contextualización.....	79
SEMANA 8.....	80
8.1 Desarrollo y Capacitación - Concepto.....	80
8.2 Métodos para Desarrollar Competencias.....	80
8.2.1 El Coaching.....	80
8.2.2 El Mentoring.....	81
8.2.3 Auto-desarrollo.....	82
8.2.4 Los Centros de Desarrollo (Development Center).....	83
8.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 8.....	85
<b>SOLUCIONARIO.....</b>	<b>88</b>
SOLUCIONARIO UNIDAD 1 - SOLUCIONARIO UNIDAD 2.....	88
SOLUCIONARIO UNIDAD 3 - SOLUCIONARIO UNIDAD 4.....	89
SOLUCIONARIO UNIDAD 6 - SOLUCIONARIO UNIDAD 5.....	90
SOLUCIONARIO UNIDAD 7 - SOLUCIONARIO UNIDAD 8.....	91
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>





## Presentación de la asignatura

El estudio de la Administración de Personal en el último siglo ha experimentado una gran cantidad de transformaciones que se han suscitado por las diversas revoluciones de los modelos de producción, hoy en día cuando estamos viviendo la época del conocimiento, es necesario partir del hecho de gestionar el "Capital Intelectual" de las Organizaciones lo que nos lleva a valorar aspectos antes imperceptibles e intangibles que no se pueden contabilizar, el ser humano es el factor dinamizador de las empresas y desde ese punto de vista necesitamos establecer modelos de captación del mejor talento, pues la competitividad no radica en los activos ni en la tecnología, pues son las personas las que generan la dinámica de la organización, esas personas representan el capital humano de la organización. Es por ello que la organización dado el marco legal ecuatoriano que ha eliminado conceptos de contratación como el de plazo fijo, está cada vez en la obligación de



ser más minucioso con las técnicas y herramientas que utiliza para escoger al mejor de los candidatos para más adelante hacerle una oferta formal de empleo.

El módulo de Psicometría y Selección integra el área curricular de la Formación Profesional de un gestor de talento humano, es de naturaleza teórico-práctica, está orientado a promover e internalizar en los estudiantes, la importancia de utilizar adecuadamente las técnicas y herramientas en selección de personal para garantizar que el área de talento humano dote de los mejores talentos a la organización. Un Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, debe estar en capacidad de proponer metodologías, crear instrumentos y aplicar las mismas en los procesos de selección a él encomendados desde lo técnico, lo ético y lo legal, por lo cual es fundamental en su formación profesional dominar el proceso y procedimiento en cumplimiento del marco legal y apoyando al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tal como lo enuncia nuestra Constitución en su artículo 33: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado"

En la actualidad, la gestión integral de talento humano se ocupa de proporcionar las mejores personas para la empresa. Por tanto, los departamentos de talento humano han transformado sus funciones, teniendo un papel más relevante, a la par que ofrecen soporte directo a la dirección de la empresa.

Las empresas que quieren obtener beneficios saben que precisan de un departamento de talento humano avanzado y muy bueno. A nivel organizativo, se establecen nuevos sistemas de trabajo, favoreciendo el trabajo en equipo y compartiendo la información, con la finalidad de potenciar la mejora en los objetivos. Así, se establecen nuevos sistemas de comunicación entre los diversos departamentos, mayor eficiencia y ahorro de tiempo, mejor soporte a los empleados, consiguiendo mayor





eficacia en la toma de decisiones.

La asignatura busca desarrollar las capacidades cognitivas en el manejo del contenido de psicometría y selección, para que el estudiante actúe con un nivel que satisfaga las expectativas propias y de terceros, las técnicas y procedimientos para que el estudiante asuma una actitud reflexiva, crítica y creativa cuando tenga que resolver casos de problemática organizacional, paralelamente debe desarrollar capacidades de compromisos éticos y de responsabilidad personal.

## Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Aplicar con ética los conocimientos científicos y tecnológicos, en el campo de los micros y pequeñas empresas y organizaciones productivas sociales; Elaborar y asesorar estudios de planificación, ejecución y evaluación de proyectos de emprendimiento, de acuerdo con las dimensiones de sustentabilidad y principios de administración; Asesorar en procesos para promocionar el procesamiento, conservación y comercialización de productos con alto componente de materia prima local y valor agregado. Promover y ejecutar la gestión administrativa de micros y pequeñas empresas sobre la base de las metodologías asociativas. Elaborar diagnósticos y análisis de la realidad local, considerando los aspectos de soberanía, seguridad, sustentabilidad ecológica, social, cultural, política y ética; Desarrollar emprendimientos en el área de micros y pequeñas empresas, talleres artesanales y economía popular y solidaria: Integrar los conocimientos, la investigación y la vinculación con la sociedad, a los procesos productivos, económicos, sociales de las asociaciones y unidades de producción, con competencias para promover el desarrollo local.



## Metodología de aprendizaje

En las actividades formativas se distribuyen entre el trabajo del estudiante y el tiempo de interacción con el docente, a través de los distintos medios existentes, tomando en cuenta los componentes de aprendizaje que hacen referencia a actividades en contacto con el docente, actividades prácticas -experimentales y las que tienen que ver con el trabajo autónomo, con la finalidad de lograr los resultados de aprendizaje propuestos en cada unidad de estudio.

## Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



## UNIDAD 1

# PSICOMETRÍA



### ***Resultado de aprendizaje***

Implementa un análisis conceptual e histórico de la evolución de la psicometría. Conoce los principales aspectos a considerar en las herramientas psicométricas.

### ***Contextualización***

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante tener la capacidad para identificar las características relevantes del comportamiento



de los individuos y las necesidades y demandas de los destinatarios en los diferentes ámbitos de aplicación y establecer las metas de la actuación psicométrica en el proceso de selección de personal.

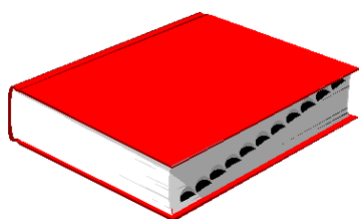
## SEMANA 1

### Conceptos de Psicometría:

De acuerdo con Morales (2002), "la psicometría es la ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes o la personalidad". (p. 45).

Así mismo, Pino (2008), "la psicometría, a un nivel práctico, hace uso intensivo, sobre todo de cálculos y análisis estadísticos para extraer información útil a partir de la administración repetida de un mismo test a un grupo amplio de personas". (p. 23).

#### 1.1 Concepto de Prueba Psicometría



Inicialmente, se mencionará a Gregory (2012, p.2), quien asevera que el concepto de prueba psicométrica se refiere al procedimiento estandarizado por medio del cual se puede muestrear la conducta para finalmente describirla en categorías o calificaciones.

Afirma que la mayoría de las pruebas tienen normas o estándares que permiten usar los resultados para predecir otras conductas más importantes. Por su lado, Dorsch (2001, p.80), aclara que la palabra test, es una palabra inglesa, que se deriva del latín Testimonium, y tiene en general el sentido de prueba. Ha sido adoptada internacionalmente en psicología para designar las pruebas que se proponen examinar las cualidades psíquicas en los individuos.



## 1.2 Las Pruebas y su Proceso de Aplicación

Castillo (2006), señala que para cada prueba existe un pequeño tratado deseable para su aplicación. Para empezar, indica que la mayor parte de las pruebas tienen normas o estándares con base en los cuales es posible utilizar los resultados para prever otras conductas. Que una prueba se encuentre estandarizada significa que los procedimientos para su aplicación son los mismos de un evaluador a otro y/o de un ambiente a otro.

También señala que por cada prueba existe un manual en el cual se encuentran planteados los procedimientos y es necesario que el profesional de la psicología los respete siempre. Asimismo, a fin de garantizar procedimientos uniformes de aplicación, el profesional que diseña una prueba debe elaborar estímulos afines y comparables. La regla general es que una prueba es solamente una muestra de conducta que será de interés solamente en la medida en que permita que el examinador realice inferencias acerca del dominio total de la conducta bajo análisis.

Para continuar con el proceso de aplicación, cabe mencionar que la puntuación de prueba de una persona se interpreta al compararla con las puntuaciones obtenidas por otros individuos en la misma prueba.

## 1.3 Principales tipos de prueba

De acuerdo con Aragón (2012) existen 7 tipos de pruebas generales en torno a las cuales surge una variedad de pruebas específicas. Señala como esenciales las siguientes:





#### Prueba de inteligencia:

- miden la capacidad de un individuo en áreas relativamente globales, esto a su vez permite identificar las fortalezas de un individuo y su potencial para realizar actividades específicas.



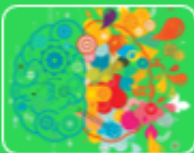
#### Pruebas de aptitud:

- miden la capacidad de un individuo para realizar tareas específicas.



#### Pruebas de aprovechamiento:

- miden el grado de aprendizaje, éxito o logro de una persona en un tema específico.



#### Pruebas de creatividad:

- miden el grado en que existe el pensamiento novedoso y la capacidad para resolver problemas poco comunes, buscando soluciones a problemas definidos vagamente.



#### Pruebas de personalidad:

- miden los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona y la forma en que es y actúa un individuo en particular ante determinadas situaciones.



#### Prueba de intereses:

- mide la preferencia que tiene un individuo por ciertas actividades o temas; estas pruebas guían y orientan la toma de decisiones para diferentes temas.



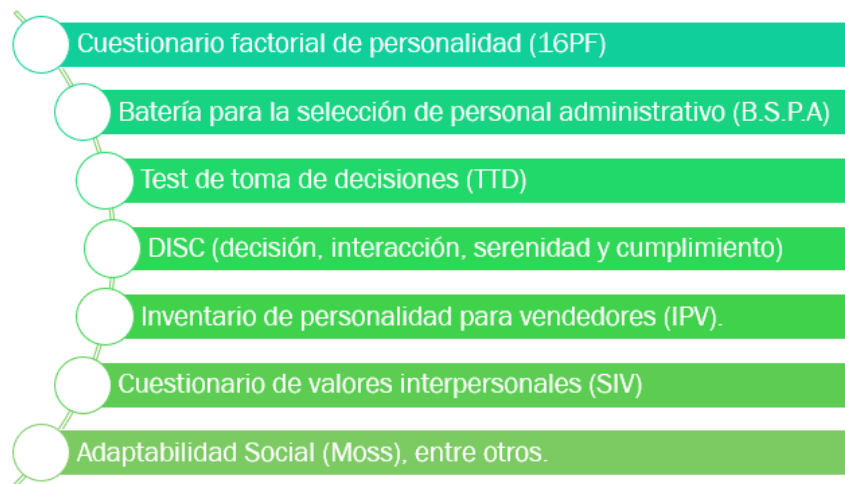
#### Pruebas neuropsicológicas:

- miden el desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor, a fin de determinar posibles daños fisiológicos o cerebrales.

El autor describe que las pruebas psicométricas tienen su propia clasificación, las cuales son útiles para tomar decisiones dependiendo de la plaza que se desea ocupar. Por supuesto que existe un sinnúmero de pruebas organizacionales creadas hasta el día de hoy cada vez más espe-



cíficas y especializadas. Entre las más conocidas se pueden mencionar:



A pesar de que las pruebas psicométricas ofrecen un porcentaje bastante alto de confiabilidad y validez en el desempeño de un candidato debido a su gran variedad, hay quienes ponen en duda esto debido a que en ocasiones se preguntan si realmente la prueba mide lo que se supone que debe evaluar porque a veces los resultados obtenidos no encajan con el tipo de personalidad, preferencias e incluso habilidades del candidato. Es aquí donde surge la necesidad de mencionar los términos de confiabilidad y validez.

#### 1.4 Confiabilidad

Una prueba se considera buena cuando posee confiabilidad; este término, se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les aplica de nuevo la misma prueba o su equivalente.

Según Dessler y Varela (2011), la confiabilidad es una característica esencial que hace referencia a la consistencia de una prueba.

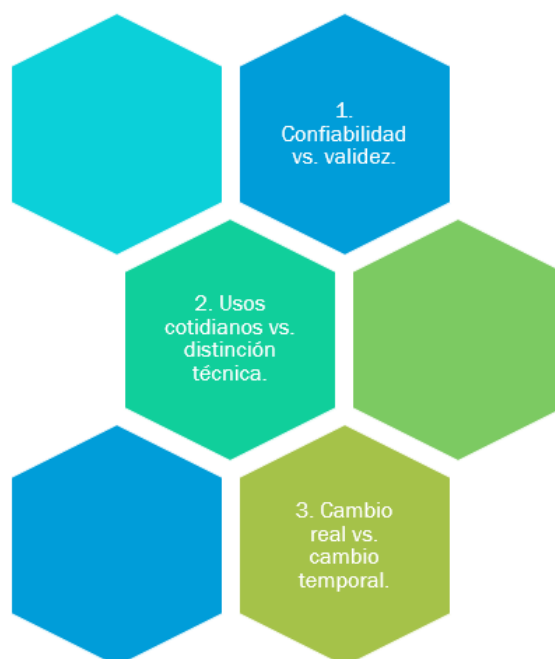
Ahora bien, Hogan (2004, p.86), señala tres distinciones importantes que deben considerarse cuando se habla de este término.

Primero, la validez y confiabilidad suelen confundirse e incluso utilizarse



como sinónimos, lo cual es un grave error cuando se habla de pruebas psicométricas. La validez se relaciona con lo que mide una prueba, específicamente si mide lo que pretende medir, en tanto que la confiabilidad solo se relaciona con la consistencia de la medición, al margen de lo que mida exactamente. Segundo, la palabra confiabilidad puede ser utilizada en diversos contextos, y en cada uno de ellos tiene un significado distinto, especialmente si la empleamos en el vocablo psicométrico, ya que tiene un sentido más técnico y cuantitativo.

Finalmente, en tercer lugar, se debe distinguir entre el cambio real del rasgo medido y las fluctuaciones en las puntuaciones consecuentes de circunstancias personales e incluso se puede atribuir a las diferencias debidas a quién califica la prueba. Por lo tanto, a modo de conclusión es necesario que se tomen en cuenta tres distinciones importantes de la confiabilidad:



Como lo indicaban los autores anteriormente mencionados, la confiabilidad es un término bastante complejo debido a sus implicaciones en el contexto psicométrico. En el área de talento humano, la confiabilidad es un término que se utiliza constantemente en la aplicación de las pruebas psicométricas porque se pretende que con ellas se logre cierto grado de seguridad de que el sistema predictor de desempeño



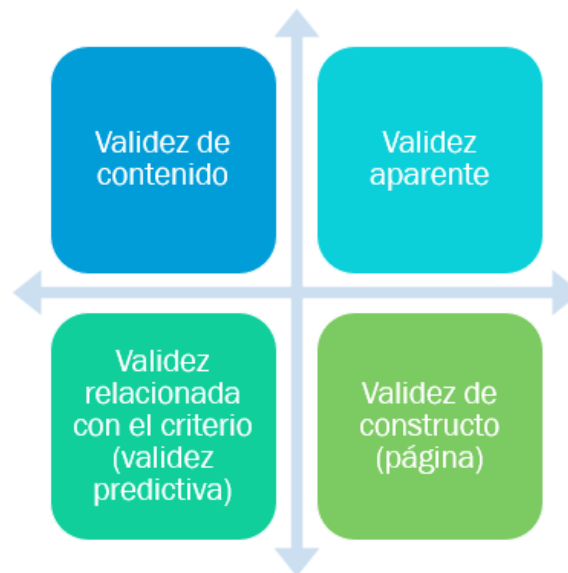


opere exitosamente durante un cierto período.

También existe otro término que se encuentra estrechamente vinculado con la aplicación de las pruebas psicométricas en las organizaciones. La validez como se mencionó es totalmente distinta a la confiabilidad, es por ello que diversos autores han abarcado este término a profundidad.

### 1.5 Validez

Pino (2008), en su publicación titulada Selección de personal más eficaz y justa, en la revista online agrosocial.com, define la validez como la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. De esta forma, un instrumento de medida es válido en la medida en que las evidencias empíricas certifican la interpretación de las puntuaciones arrojadas por el test. Las diferentes formas de acumular evidencia sobre la validez se han agrupado en cuatro categorías:



Según Gregory (2012, pp.111-119), estas cuatro formas se definen de la siguiente manera:

La validez de contenido se encuentra determinada por el grado en que las preguntas, las tareas o los reactivos de una prueba son representa-



tivos del universo de conducta para cuyo muestreo se diseñó la prueba. Es más difícil asegurar la validez de contenido cuando la prueba mide un rasgo mal definido.

Por otro lado, una prueba tiene validez aparente si ante los ojos de los usuarios de la prueba, los examinadores y principalmente de los examinados, parece válida. Más que hablar de una forma técnica de validez se habla de una cuestión de aceptabilidad social.

La validez relacionada con el criterio se demuestra cuando se comprueba que la prueba es eficaz para estimar el desempeño de un examinado en alguna medida de resultado; el criterio debe ser confiable si se pretende que sea un indicador útil de lo que mide la prueba.

Para efectos de la presente investigación cabe mencionar que dentro de este tipo de validez existe otro relacionado, el cual es conocido como validez predictiva, el cual no señala que las medidas de criterio se recaban en el futuro, por lo general o años después de obtener las puntuaciones de las pruebas, como en el caso del desempeño académico pronosticado por un examen de admisión a la universidad o como el desempeño laboral pronosticado por una prueba psicométrica específica.

La validez predictiva permite asegurar o descontinuar el uso futuro de una prueba psicométrica como mecanismo de selección para excluir a los solicitantes con baja puntuación y poder tener una decisión fundamentada en una base sólida de datos de validación.

Por último, se encuentra la validez de constructo, la cual corresponde a las pruebas psicológicas que afirman medir atributos psicológicos complejos, multifacéticos y ligados a la teoría, como la psicopatía, la inteligencia y la capacidad de liderazgo, entre otros.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



¿Qué es la Psicometría?

¿Cómo se clasifican las pruebas psicométricas?

¿Qué es el DISC?

¿Cuáles son las pruebas psicométricas más utilizadas?

¿Cómo se valida una prueba?

¿Cuáles son las características de una prueba psicométrica?



## 1.6 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

### Introducción a la Psicometría

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

#### 1. Las Pruebas de Inteligencia miden:

- a) La capacidad de un individuo en áreas relativamente globales.
- b) La capacidad de un individuo para realizar tareas específicas.
- c) Los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona

#### 2. Las Pruebas de Actitudes miden:

- a) La capacidad de un individuo en áreas relativamente globales.
- b) La capacidad de un individuo para realizar tareas específicas.
- c) Los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona

#### 3. Las Pruebas de Neuropsicológicas miden:

- a) La preferencia que tiene un individuo por ciertas actividades o temas
- b) El desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor
- c) Los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona



**4. Las Pruebas de Personalidad miden:**

- a) La preferencia que tiene un individuo por ciertas actividades o temas
- b) El desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor
- c) Los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona

**6. ¿Quién señala tres distinciones importantes que deben considerarse en la confiabilidad de las pruebas psicométricas?**

- a) Varela
- b) Dessler
- c) Hogan

**7. Verdadero o Falso:** La validez se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les aplica de nuevo la misma prueba o su equivalente.

(                    )

**8. Verdadero o Falso:** La confiabilidad de las pruebas psicométricas es una característica esencial que hace referencia a la consistencia de una prueba.

(                    )

**9. Verdadero o Falso:** Las pruebas psicométricas proponen examinar las cualidades psíquicas en los individuos.

(                    )



10. Verdadero o Falso: Las pruebas psicométricas proponen examinar las cualidades psíquicas en los individuos.

(                    )

11. Verdadero o Falso: La Psicometría es la ciencia que estudia la conducta de los individuos y sus procesos mentales, incluyendo los procesos internos de dichos individuos y las influencias que se ejercen desde su entorno físico y social.

(                    )

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## UNIDAD 2

# GESTIÓN POR COMPETENCIA



### *Resultado de aprendizaje*

Analiza el modelo de gestión por competencias, con enfoque crítico y contextualizado.

### *Contextualización*

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante aplicar las competencias laborales, es los diferentes procesos de talento humano, así como también analizar y desarrollar competencias en vida profesional.



## SEMANA 2

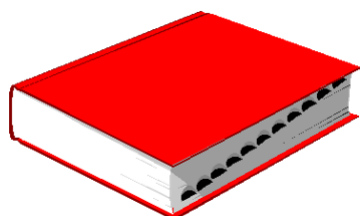
### 2.1 Conceptos de Competencias

“Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los cuales, correctamente combinados, frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue rendimientos excepcionales, de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”, (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996, citado por Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil (2008; p. 73).

Por su parte, Mejía (2012) afirma que “Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización. (p.43).



### 2.2 Gestión por Competencias. Definición.



Según Morales (2008) “La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. Citado por Mejía (2012. p, 43). Para Vera (2015-2016) “La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el



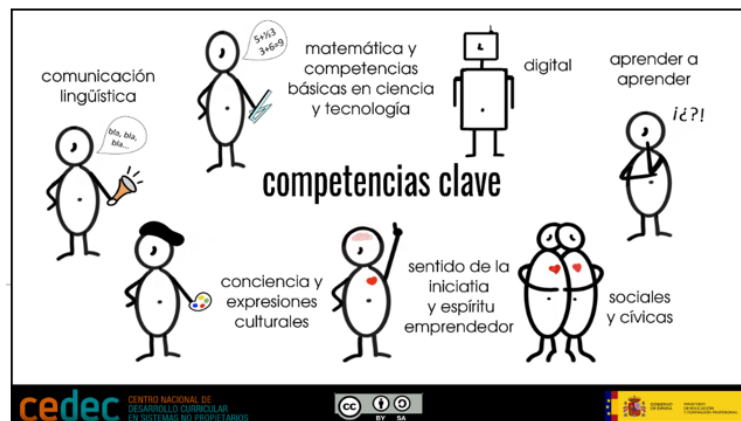


conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas". (p. 20).

"Un modelo de Gestión por Competencias debe comprender la heterogeneidad del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo deberá de contemplar las etapas de inserción laboral, al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia". Mena (2014; p.14).

## 2.2 Competencias Laborales.

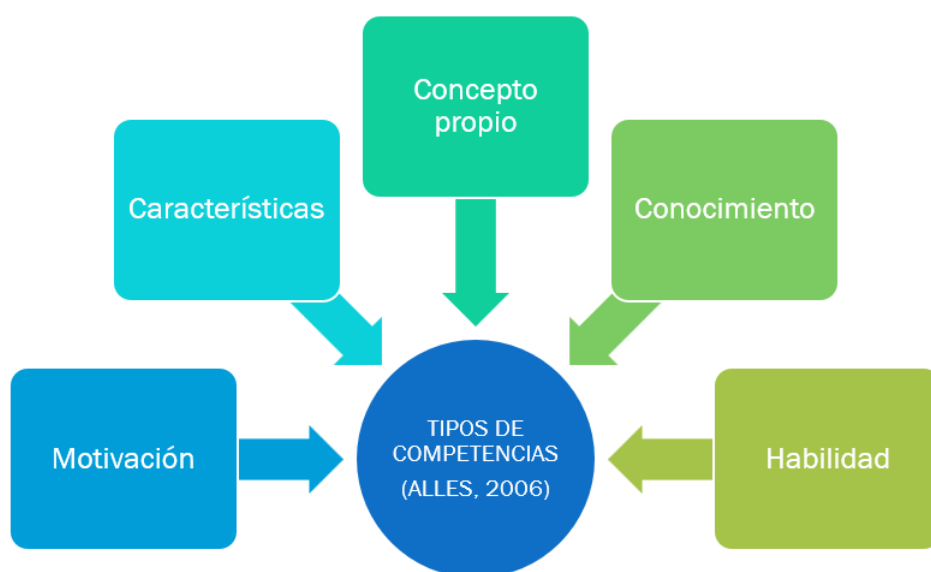
Según Ludeña (2004) "Mediante la competencia laboral se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita al trabajador(a) una real capacidad de respuesta para asumir, reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que se le presentan, y de ese modo transformar las condiciones de vida para hacerlas más dignas tanto a sí mismo como a su entorno social". (p; 13).



Para Moreno (2003), Citado por Mejía (2012. P. 41). "Define que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular".

### 2.3 Clasificación de Competencias

Alles (2006), cita a Spencer y Spencer, quien menciona cinco tipos de competencias:



Motivación: son los intereses que una persona considera de manera consistente y que conllevan o dirigen el comportamiento a realizar ciertas acciones o lograr objetivos, de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos.

Características: se refiere a aquellas características físicas y a repues-



tas en determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño en su puesto.

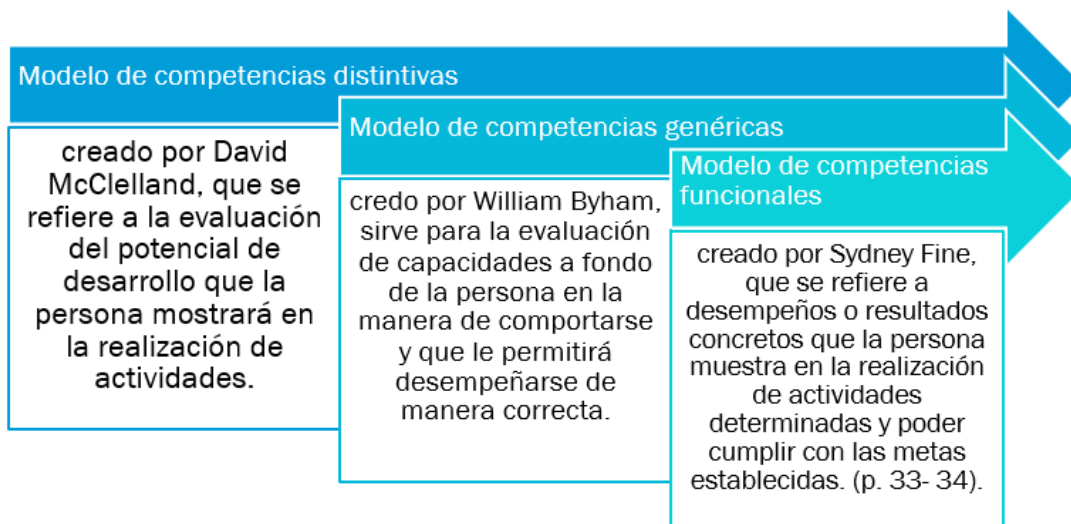
Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han de desempeñar las personas en un puesto.

Conocimiento: es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera, ya que no logran predecir del todo el desempeño laboral.

Habilidad: es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales y se evidencian en competencias de conocimiento y de habilidades que son visibles en el personal. (p. 60 – p. 62).

## 2.4 Modelo de Competencias

Saracho (2005), menciona los siguientes modelos:



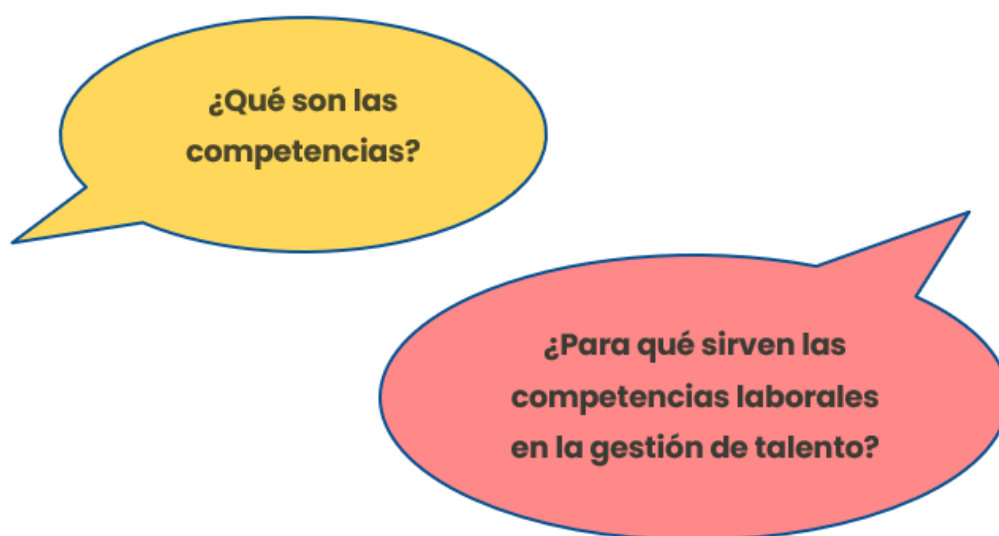
Alles (2006), menciona que en la gestión por competencias se toman en cuenta dos aspectos, por un lado, los conocimientos que son más fáciles de detectar o evaluar, y las competencias; y es en este último donde se aplicara el modelo propuesto.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los co-



laboradores dentro de una organización, también se parte de la información estratégica de la organización, es decir, su misión y visión; y posteriormente involucrar a los directivos de la organización.

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 2.5 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2

Gestión por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. La motivación dentro de los tipos de competencias se refiera a:

- a) Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- b) Es toda información que una persona posee sobre un área específica
- c) Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales

2. La habilidad dentro de los tipos de competencias se refiera a:

- a) Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- b) Es toda información que una persona posee sobre un área específica
- c) Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales

3. El conocimiento dentro de los tipos de competencias se refiera a:

- a) Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- b) Es toda información que una persona posee sobre un área específica
- c) Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales



#### 4. Según el Modelo de competencias distintivas se refiere a:

a) A la evaluación del potencial de desarrollo que la persona mostrará en la realización de actividades.

b) Sirve para la evaluación de capacidades a fondo de la persona en la manera de comportarse y que le permitirá desempeñarse de manera correcta.

c) Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales

#### 5. Según el Modelo de competencias genéricas se refiere a:

a) A la evaluación del potencial de desarrollo que la persona mostrará en la realización de actividades.

b) Sirve para la evaluación de capacidades a fondo de la persona en la manera de comportarse y que le permitirá desempeñarse de manera correcta.

c) Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas, sean físicas o mentales

#### 6. Según el Modelo de competencias genéricas se refiere a:

a) A la evaluación del potencial de desarrollo que la persona mostrará en la realización de actividades.

b) Sirve para la evaluación de capacidades a fondo de la persona en la manera de comportarse y que le permitirá desempeñarse de manera correcta.

c) A desempeños o resultados concretos que la persona muestra en la realización de actividades determinadas y poder cumplir con las metas establecidas





## UNIDAD 3

# IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



### ***Resultado de aprendizaje***

Permite conocer la gestión de talento humano por competencias, analizar el perfil del puesto por competencias.

### ***Contextualización***

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante utilizar al talento humano de manera flexible, es decir, que el ámbito de actuación del





personal se realice en varios puestos de trabajo afines y poder así tener una mejor respuesta a circunstancias que se presenten en el ámbito laboral.

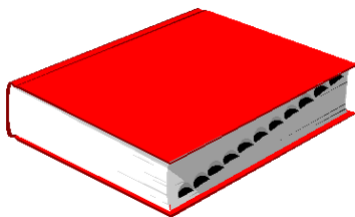
## SEMANA 3

Alles (2006), menciona como se aplica la gestión por competencias en cada proceso de talento humano:

### 3.1 Análisis y Descripción de Puesto

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

### 3.2 Reclutamiento y Selección



Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir, el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo, en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

mismo, en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

### 3.3 Evaluación por competencias

Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herra-



mientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90).

### **3.4 Plan de carrera y sucesión**

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación con como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro. (p. 92).

### **3.5 Formación**

Para lograr formar al personal se debe tomar en cuenta tres vías: para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuáles no posee y en qué nivel se presentan.

### **3.6 Evaluación de desempeño**

Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems. (p. 93).





### Compensaciones

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir, en relación con el puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan. (p. 94)



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Elabore, mediante un flujograma, el proceso de la gestión por competencia

Defina la importancia de las competencias en la gestión de talento humano

¿Cuál es la importancia de las competencias en el plan de carrera?



### 3.8 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3

Importancia del Desarrollo de la Gestión por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados:

- a) Evaluación
- b) Formación
- c) Desarrollo

2. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

Se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar:

- a) Evaluación
- b) Formación
- c) Plan de carrera

3. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

El puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer un correcto proceso:

- a) Reclutamiento y selección



- b) Formación
- c) Plan de carrera

**4. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.**

Este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad:

- a) Reclutamiento y selección
- b) Análisis y descripción del puesto
- c) Plan de carrera

**5. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.**

Se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir, en relación con el puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan.

- a) Reclutamiento y selección
- b) Recompensas
- c) Plan de carrera

**6. Verdadero o Falso:** Para el proceso de capacitación lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias

(                      )



7. Verdadero o Falso: Para la selección de personal no se necesita confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias

(                    )

8. Verdadero o Falso: Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración.

(                    )

9. Verdadero o Falso: El puesto de trabajo deberá estar en función de una necesidad empresarial, por ello se debe vincular un perfil, un resultado esperado y una estructura organizacional. El diseño de los puestos, depende de la eficiente planificación y administración del personal, de ahí radica su importancia.

(                    )

10. Verdadero o Falso: El análisis de los puestos de trabajo nace conforme la complejidad de las empresas, y también en el ámbito de la teoría, por estar vinculado al estudio del trabajo.

(                    )

**Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.**



## UNIDAD 4

# RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS



### *Resultado de aprendizaje*

Identifica el proceso previo para la correcta selección de personal.

### *Contextualización*

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante establecer bases para diseñar un mecanismo de reclutamiento de personal, en función de la administración y análisis de puestos de una empresa. Entender la importancia del reclutamiento en una organización y desarrollar polí-

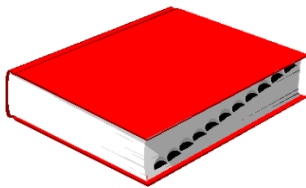




ticas empresariales que garanticen un reclutamiento efectivo en cualquier organización.

## SEMANA 4

### 4.1 Definición de Reclutamiento



El proceso de reclutamiento es fundamental dentro de cualquier organización porque permite conocer e identificar el perfil que la empresa requiere vincular, quiere decir que, la gestión de talento humano, cumple un rol sumamente relevante para el crecimiento de la organización.

Según lo señalado por (Vidal, López, Rojas, & Castro, 2017) para iniciar el proceso, el reclutador identifica las vacantes que existen o existirán en la compañía, y además toma en consideración los análisis de puestos. El reclutamiento, en sí, genera una serie de sistemas de información, proporcionando datos acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de la organización, lo que permite tomar decisiones estratégicas.

La organización realiza el proceso de reclutamiento de personal para atraer a los mejores candidatos, para que de ellos se elijan los integrantes adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización: conforme lo expuesto por (Chiavenato, 2017)

Para (Betancur, Boyacá, & Bautista, 2019), el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que propone atraer can-



didatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Por otra parte, según (Alles, 2019), define al reclutamiento como el proceso con el cual se convoca y atrae de manera selectiva candidatos para cubrir las posiciones requeridas.

(Mondy, 2010) manifiesta que el reclutamiento se constituye en un proceso encaminado a atraer a los candidatos de manera oportuna, con cualidades apropiadas y en cantidades suficientes, para que suplan la necesidad de la empresa de cubrir una vacante; por su parte, la selección es el proceso de elegir a aquel o aquellos candidatos que se ajusten mejor a la organización y a un puesto en particular.

Según (Solanes Puchol, 2007), existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y, por otro lado, la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra.

## **4.2 Canales de Reclutamiento**

Los canales más frecuentes son el requerimiento directo al gerente de la organización, promoción interna, difusión externa mediante redes sociales.



### 4.3 Reclutamiento Interno

Cuando en la empresa genera una vacante y el departamento de talento humano intenta llenarla, mediante reubicación de empleados, lo que puede significar un ascenso. Este movimiento puede ser vertical, hacia arriba, transferidos en el mismo nivel o movimiento horizontal, o transferidos con ascenso/promoción o movimiento diagonal.

El reclutamiento interno implica:

Transferencia de personal

Ascensos o promoción de personal

Transferencias con ascensos del personal

Planes de carrera o desarrollo del personal

Planes de profesionalización del personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:



Es más rápido y económico para la organización.  
Convierta a la capacitación efectiva como una inversión de la empresa.



Tiene altos índices de seguridad y validez (evidencia probada o fácilmente comprobable).



Constituye una fuente de motivación para el personal.  
Crea un sano espíritu de competencia entre el personal



## 4.4 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se considera cuando una vacante es llenada por personas ajenas a la organización. Dependerá de las políticas de la organización, por lo que puede considerarse como una renovación para la empresa, sin embargo, dependiendo del perfil y el mercado laboral, puede considerarse complejo y costoso.

### 4.4.1 Fuentes de Reclutamiento:

Las fuentes más utilizadas en este proceso son:



Análisis de expedientes conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos



Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.



Carteles o avisos en las áreas visibles de ingreso de la empresa.



Contactos con asociaciones gremiales o del sector de la empresa.



Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.



Intercambio con otras empresas.



Anuncios en bolsas de trabajo (internet) o publicación en diarios, revistas, etc.



Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que estas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no solo captación de hojas de vida.

Las **desventajas** del reclutamiento externo, pueden ser:



- Son más costosos y tienen un mayor tiempo de duración.
- Es menos seguro y tiene bajos índices de validez (la verificación es difícil).
- Puede afectar a la política salarial cuando el puesto requerido es de extrema complejidad.

#### 4.5 Reclutamiento Mixto

Es un método que opta por involucrar el reclutamiento interno y externo, dando posibilidad a los colaboradores actuales de la empresa y a candidatos externos que pueden ocupar el puesto vacante. Entre las principales ventajas del reclutamiento mixto, están:

### VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO MIXTO.



Salir de la zona de confort



Proceso más económico



Motivación y crecimiento



Mejora del ambiente y clima laboral



Favorece el crecimiento competitivo de la empresa al conservar talento y al tiempo atraer nuevos.



#### 4.6 Reclutamiento 3.0.

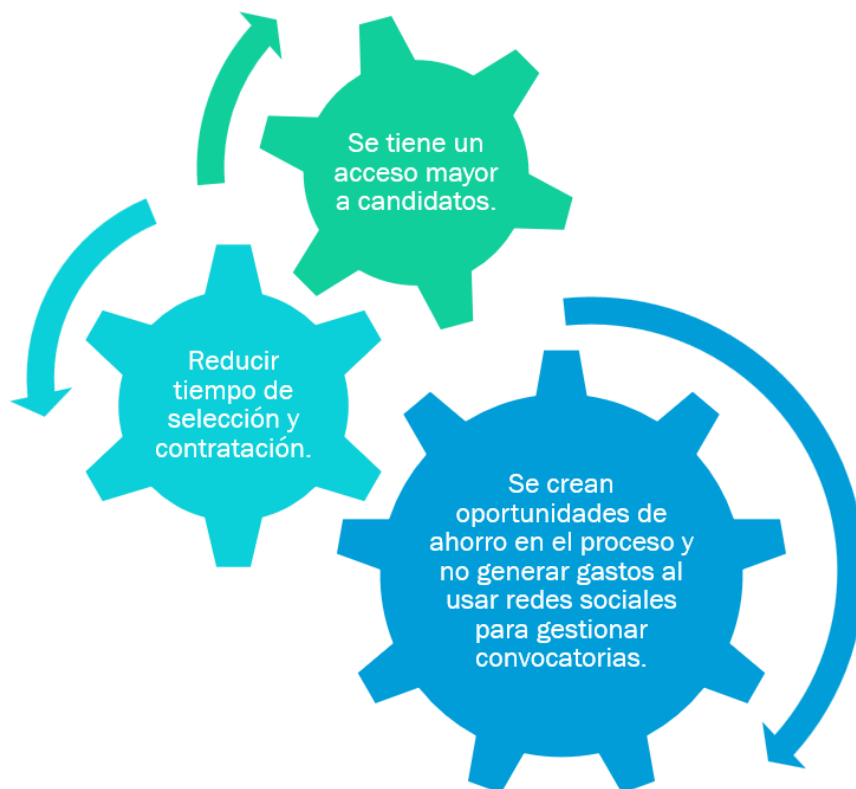
O también considerado como reclutamiento móvil, se enfoca en las 24 búsqueda de perfiles, los mismos que se realizan a través del internet.

Entre las principales ventajas del reclutamiento 3.0, están:

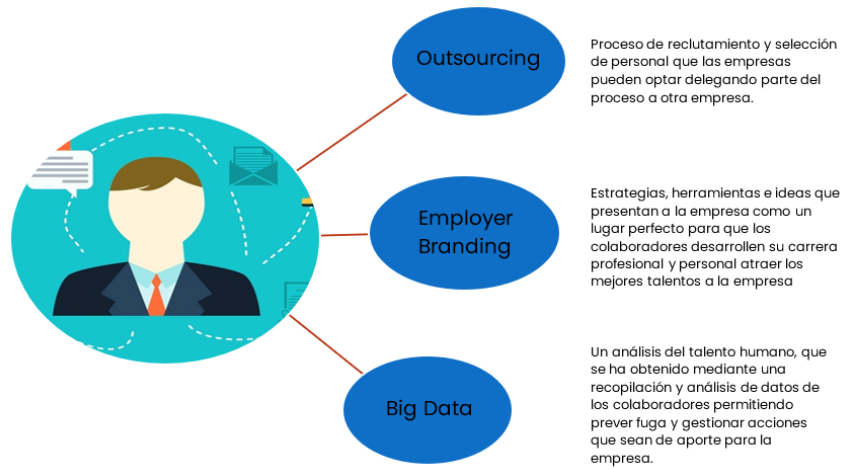
- a. Disminución de costos en el proceso de selección
- b. Disminución del tiempo para la contratación
- c. Aumento en las posibilidades de acierto d) Reclutamiento en las redes sociales

#### 4.7 Reclutamiento 4.0.

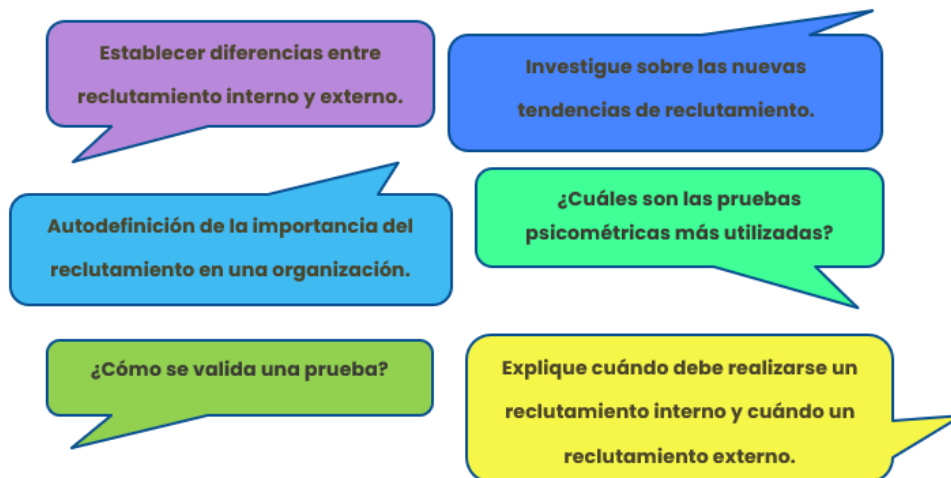
Es un método de captación de candidatos mejor preparados y que reúnen las características que necesita la empresa, utilizando plataforma de redes sociales. Entre las principales ventajas del reclutamiento 4.0, están:



## 4.8 Nuevas Tendencias de Reclutamiento



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 4.8 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

### Reclutamiento por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. También considerado como reclutamiento móvil, se enfoca en la búsqueda de perfiles, los mismos que se realizan a través del internet.

- a) Reclutamiento 4.0
- b) Reclutamiento interno
- c) Reclutamiento 3.0

2. Es un proceso de reclutamiento y selección de personal; que las empresas pueden optar delegando parte del proceso a otra empresa.

- a) Outsourcing
- b) Big Data
- c) Gamificación

3. Es un método de captación de candidatos mejor preparados y que reúnen las características que necesita la empresa, utilizando plataforma de redes sociales.

- a) Reclutamiento 4.0
- b) Reclutamiento interno
- c) Reclutamiento 3.0





4. Se considera cuando una vacante es llenada por personas ajenas a la organización. Agenda de trabajo

- a) Reclutamiento Externo
- b) Reclutamiento interno
- c) Reclutamiento 3.0

5. Estas incentivan a que el talento humano de la organización tenga una opción preferencial para acceder al nuevo puesto, permitiendo el enfoque sistémico con el subsistema de Plan de Carrera, que determina que esa persona puede ocupar el puesto.

- a) Política de promoción externa
- b) Política de promoción interna
- c) Política de promoción mixta

6. Verdadero o Falso: El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

( )

7. Verdadero o Falso: El proceso de reclutamiento se inicia identificando las competencias laborales.

( )

8. Verdadero o Falso: El reclutamiento es sinónimo de selección.

( )



9. Verdadero o Falso: El Employer Branding: Son estrategias, herramientas e ideas que presentan a la empresa como un lugar perfecto para que los colaboradores desarrollen su carrera profesional y personal y de esta manera atraer los mejores talentos a la empresa.

(                    )

10. Verdadero o Falso: Big Data: Es un proceso de reclutamiento y selección de personal; que las empresas pueden optar delegando parte del proceso a otra empresa.

(                    )

**Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.**



## UNIDAD 5

# SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



### *Resultado de aprendizaje*

Comprende el proceso adecuado sobre la correcta selección de personal con el propósito de identificar los más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización

### *Contextualización*

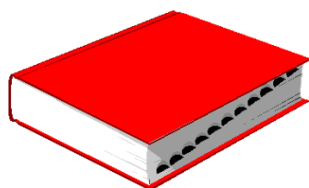
Esta unidad posibilitará al estudiante desarrollar conocimientos que permitan diseñar un proceso de selección en función de las necesida-



des efectivas de la organización

## SEMANA 5

### 5.1 Concepto de Selección



Es el proceso que ejecuta la empresa, a partir de un perfil establecido, siendo este parte del proceso de reclutamiento, es decir, selecciona aquel o aquellos candidatos que se ajusten a las necesidades de la vacante, considerando

las condiciones actuales que se generan en el mercado laboral. Según (Benavent, 2014) la selección de personal “es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar al crecimiento y fortalecimiento de la organización, siendo este un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de pronosticar qué candidatos podrían ser los más adecuados para desempeñar exitosamente las labores de la vacante por la que han sido contratados”.

### 5.2 Proceso de Selección

#### 5.2.1 Preselección:

a) Recepción de candidaturas; mediante el correo electrónico empresarial o portal web usado para la publicación de la vacante.

b) Clasificación de curriculums, según la vacante de la empresa.

c) Análisis de la formación académica: Se recopilan varios CV y se categorizan según el perfil profesional del puesto, estos se pueden dividir en tres categorías:

- No cumple con las características básicas del puesto de trabajo: Generalmente, los curriculums que entran en esta categoría se descartan inmediatamente.



- Cumplen parcialmente con las características esenciales del puesto de trabajo: Estos currículums cumplen con algunas de las especificaciones necesarias para el puesto de trabajo, pero carecen de ciertas características. Por lo general, este tipo de currículums, se guardan para futuras elecciones.

- Cumplen las características fundamentales del puesto de trabajo Si hay muchos CV en esta categoría, solo el CV que se acerque más a los requisitos establecidos será seleccionado y considerado durante la fase de selección.

### **5.2.2 Aplicación de Pruebas Técnicas y/o Psicológicas**

1. En esta etapa, el responsable de la gestión de talento humano determina, en función al cargo, las pruebas técnicas y/o psicológicas a aplicar.

2. En caso de adoptar una prueba técnica, en la que se evalúen competencias en el área del puesto, esta será elaborada por el área solicitante en coordinación con el responsable del proceso de reclutamiento y selección, a fin de determinar las pautas de evaluación y medición.

3. Las evaluaciones deben ser aplicadas por un analista que trabaje en conjunto con el personal del área solicitante, para solventar las dudas que los candidatos puedan presentar durante el procedimiento.

4. La aportación de la prueba técnica en el momento oportuno anterior a la fecha de convocatoria es responsabilidad exclusiva de la entidad contraparte solicitante y debe estimarse en un plazo máximo de 48 horas.

5. Para las pruebas psicométricas, estas deberán basarse en un fundamento que consideren evaluaciones cuantificables y estandarizadas que permitan resultados comparables entre los postulantes.

6. El elemento elegido será en función del puesto, se puede evaluar



de forma simultánea o secuencial, lo que deberá ser comunicado antes de comenzar el proceso de aplicación de pruebas

### 5.2.3 Entrevista de Valoración Global

Terminando los procesos anteriores y ya teniendo los aspirantes ideales, se convocará a un comité de selección, con los siguientes representantes:



### 5.2.4 Entrevista por Competencias

El propósito de la entrevista por competencia es evaluar y detectar las propiedades de un candidato que le diferencien de otros y realicen lo más correcto para el funcionamiento eficiente de un puesto de trabajo. Se realizan preguntas por competencias para:





La entrevista guiada por el presente en un diálogo con una duración aproximada de 15 a 30 minutos que ayuda a una valoración preliminar del candidato, basada en las próximas apreciaciones:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.
- Proyección en el cargo
- Vocación de servicio



### 5.2.5 Selección del Candidato idóneo

La notificación o comunicación formal del candidato aceptado para cubrir el puesto es responsabilidad exclusiva del administrador de Talento Humano, asimismo, el administrador informa tanto al candidato como al responsable de la requisición, la fecha de admisión. Esta fecha se considera mínimo 5 días hábiles desde la decisión de la autoridad de ingreso del nuevo colaborador.

- El administrador de Talento Humano es responsable de obtener la documentación necesaria para completar el proceso de contratación.
- Una vez finalizado el proceso de selección, el administrador de Talento Humano envía la información requerida al departamento responsable de pagar el rol de los empleados, junto con una copia de la lista de puestos y los antecedentes del proceso realizado.

### 5.2.6 Elaboración de Informe

Un informe de selección es simplemente un documento que contiene un conjunto de elementos comportamentales que fueron manifestados y observados en un aspirante durante el proceso de selección que se realizó; el propósito del informe es presentar los resultados y las conclusiones alcanzadas durante el proceso. Por ser el informe es un elemento de carácter y valor científico, su redacción debe ser clara, concisa, coherente, y accesible a la comprensión del destinatario; los términos técnicos deben, por lo tanto, la terminología debe ir acompañada de explicaciones y fundamentos que la sustenten.

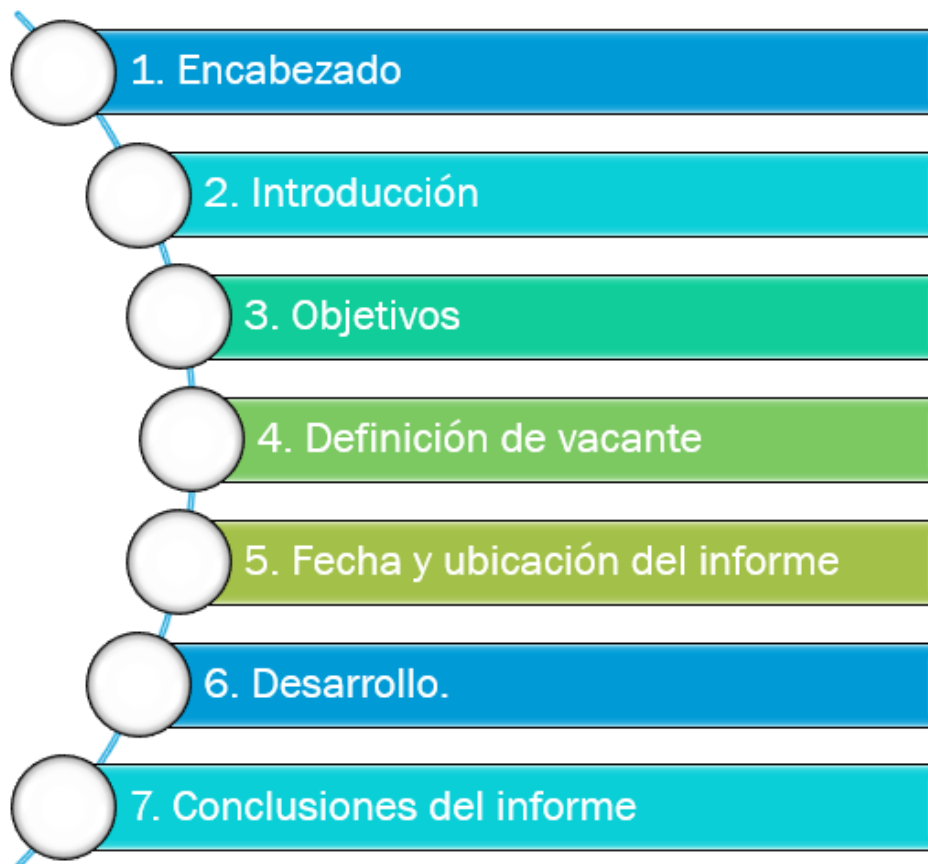
El área de Gestión de Talento Humano elaborará el informe detallado como evidencia del proceso de selección realizado que consta de:

- Toda la información recopilada durante el proceso de selección (pruebas, entrevistas, resultados)
- En el informe se detalla los datos y puntajes obtenidos de todas las fuentes analizadas para cada candidato





El informe debe incluir:



### 5.3 Articulación entre el proceso de reclutamiento y el de selección:

Es importante tomar en cuenta la articulación que puede existir entre el proceso de reclutamiento y el de selección. Si aplicamos la tendencia actual, este proceso puede considerarse como un modelo de -Reclutamiento y Selección- con un enfoque moderno que identifica los candidatos con el mayor potencial para lograr un desempeño superior, basado en la identificación de destrezas, conocimientos y habilidades propias de un cargo o puesto de trabajo.

Propuesta básica de un modelo que articula Reclutamiento y Selección, sin olvidar que el nivel de complejidad estará en función del o los puestos requeridos.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Evaluar en su empresa el proceso idóneo de selección.

Diseñar un proceso de reclutamiento y selección, indicando la articulación que existe.

Determinar mediante un ejemplo, cuándo se da una selección exitosa.

Presentar un caso para evaluar la importancia de la selección de personal.

Elaborar un mapa conceptual sobre el subsistema de selección de personal.



## 5.4 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 5

### Selección por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

**1. El elemento elegido será en función del puesto, se puede evaluar de forma simultánea o secuencial, lo que deberá ser comunicado antes de comenzar el proceso de aplicación de pruebas**

- a) Entrevista de valoración global.
- b) Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
- c) Informe final

**2. Es evaluar y detectar las propiedades de un candidato que le diferencien de otros y realicen lo más correcto para el funcionamiento eficiente de un puesto de trabajo**

- a) Entrevista tradicional
- b) Entrevista por objetivos
- c) Entrevista por competencias

**3. Es toda la información recopilada durante el proceso de selección (pruebas, entrevistas, resultados)**

- a) Entrevista de valoración global
- b) Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
- c) Informe final



**4. Se considera gamificación a:**

- a) Casos prácticos
- b) Casos teóricos
- c) Casos lúdicos

**5. Recepción de candidaturas; mediante el correo electrónico empresarial o portal web usado para la publicación de la vacante.**

- a) Preselección
- b) Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
- c) Informe final

**6. Verdadero o Falso:** El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

(                          )

**7. Verdadero o Falso:** El proceso de selección Según (Benavent, 2014) Se define como el proceso para identificar y escoger a la persona adecuada o idónea para el puesto adecuado, es decir, seleccionar entre los candidatos reclutados, al más adecuado para llenar una vacante o desempeñar el puesto propuesto, cumpliendo un perfil específico, que garantice que su incorporación permitirá mantener o aumentar los índices de eficiencia y eficacia, tanto de su equipo de trabajo, como de la organización.

(                          )



**8. Verdadero o Falso:** La gamificación es una herramienta que se utiliza para el proceso de selección.

( )

**9. Verdadero o Falso:** El Employer Branding: Es una herramienta para el proceso de entrevista por competencias.

( )

**10. Verdadero o Falso:** La entrevista por competencias se utiliza para medir solo conocimientos del candidato.

( )

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así, sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## UNIDAD 6

# ENTREVISTA POR COMPETENCIAS



### *Resultado de aprendizaje*

Identifica las técnicas adecuadas para el proceso de entrevistas por competencias.

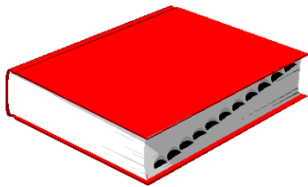
### *Contextualización*

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar entrevistas por competencias con base a las nuevas tendencias del mercado laboral.



## SEMANA 6

### 6.1 Conceptos de Entrevistas por Competencias Laborales



La entrevista de selección de personal es el instrumento más utilizado de cuantos se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar nuevo personal.

Existe un amplio acuerdo que en más del 90% de los casos, los solicitantes de empleo han de pasar por una o más entrevistas. La razón de su utilización es que la entrevista típica de selección de personal, habitualmente llamada entrevista convencional, es una técnica fácilmente utilizable, puesto que con una escasa formación cualquiera puede realizarla, y, por otra parte, permite conocer física y personalmente a los candidatos (Salgado y Moscoso, 2001).

Sin embargo, como instrumento predictivo, la entrevista ha tenido un éxito limitado; por lo que la entrevista por Competencias Laborales tiene como propósito mejorar los resultados del proceso de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño esperado (Alles, 1999).

### 6.2 Tipos de Entrevistas

Dado el trabajo dinámico de la entrevista, cualquier intento de clasificación de los tipos de entrevista resulta demasiado restringido. Bingham y Moore (2008) indican que la naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres, recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista, sea para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos. Por ejemplo, si el fin principal es recoger hechos, el entrevistado debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo



a cooperar en el descubrimiento de los hechos. Se ofrece, pues, a continuación, una clasificación de los diferentes tipos de entrevista según la finalidad que se pretende alcanzar. De esta manera, las entrevistas quedarán divididas en dos ámbitos, unos según su propósito final, y el otro, según su tipo de conducción.

- Según su propósito, admisión o selección, promoción o evaluación, consejo, salida y confrontación.

- Según su conducción, planificada, semilibre, libre, de tensión, individual, grupal, panel.

Acevedo y López (2002) indican que, de acuerdo al propósito perseguido de la entrevista, esta se puede clasificar básicamente en cinco tipos.

### **6.2.1 Entrevista de Admisión o Selección:**

Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Conviene llevar a cabo, antes de la entrevista principal, una preliminar muy ligera, a través de la cual se obtengan los informes básicos primordiales sobre el candidato, como son, clase de trabajo que desea, ocupaciones anteriores y escolaridad.

De esta manera se pueden evitar posteriores pérdidas de tiempo en el caso de que no cumplan con los requerimientos mínimos. Por su simpleza, esta entrevista puede ser realizada por un auxiliar del entrevistador, lo cual no justificaría, de ninguna manera, que no sea válida o negligente. Antes de empezar la entrevista principal, es importante tomar muy en cuenta varios aspectos.

Fijación del lugar, fecha, hora, duración aproximada, conocimiento preciso de la tarea que tendrá que realizar el candidato al ser aceptado, conocimiento y estudio detenido de los datos del entrevistado, determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro, planificación de las preguntas guía para el entrevistador y procurar un





buen estado de ánimo para la realización de la entrevista.

### **6.2.2 Entrevista de Promoción y Evaluación:**

Con esta se intentará, una vez conocido el historial de un sujeto y adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la organización. Este deseo de promoción puede surgir tanto por parte de la empresa, como del sujeto mismo.

### **6.2.3 Entrevista de Consejo:**

Es la destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.

Este tipo de entrevista es el que resulta de manejo más delicado, dada su misma naturaleza, y porque, además, exige al entrevistador un conocimiento serio y profundo de la dinámica de personalidad, de la historia personal del entrevistado y desde luego, mucho autoconocimiento y autocontrol.

### **6.2.4 Entrevista de Salida:**

Es conveniente realizarla cuando la salida de la empresa de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado. Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas o errores con lo que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos puede brindar valiosa información.

Uno de los factores que llevan a que este tipo de entrevista sea exitosa



radica en la necesidad de catarsis de la entrevistada necesidad que, de ser aprovechada por el entrevistador, puede conducir a una mejora de la empresa.

### **6.2.5 Entrevista de Confrontación:**

La función fundamental de este tipo de entrevista es la de intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, con base en el análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución.

En este encuentro es muy importante que el entrevistado participe activamente, incluso haciéndole plantear soluciones al problema, ya que de esta forma lo obligamos a asumir su responsabilidad en relación con la decisión que se tome.

Esta entrevista consiste, esencialmente, en una plática dirigida, con finalidad de obtener la solución a un problema determinado.

### **6.2.6 Entrevista Totalmente Estandarizada:**

Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple.

Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que se investigarán con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano.

Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.



### **6.2.7 Entrevista estandarizada en las preguntas:**

Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista de asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona al candidato.

### **6.2.8 Entrevista Dirigida:**

Es la entrevista que termina en el tipo de respuestas deseado, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.

### **6.2.9 Entrevista no Dirigida:**

Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se entiende sin preocupaciones por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar.

El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información, es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Evaluar en su empresa el proceso entrevistado

Diseñe un guion de una entrevista por competencias

Presentar un caso práctico donde se aplique la gamificación

Elaborar un mapa conceptual entre entrevista tradicional y por competencias.



### 6.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 6

#### Entrevistas por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado:

- a) Entrevista de promoción y evaluación
- b) Entrevista de admisión o selección
- c) Entrevista tradicional

2. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

Este deseo de promoción puede surgir tanto por parte de la empresa, como del sujeto mismo:

- a) Entrevista de promoción y evaluación
- b) Entrevista formal
- c) Plan de carrera

3. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.

Es el que resulta de manejo más delicado, dada su misma naturaleza, y porque, además, exige al entrevistador un conocimiento serio y profundo:

- a) Entrevista de promoción y evaluación



- b) Entrevista de consejo
- c) Entrevista tradicional

**4. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.**

Consiste, esencialmente, en una plática dirigida, con finalidad de obtener la solución a un problema determinado:

- a) Entrevista de promoción y evaluación
- b) Entrevista de consejo
- c) Entrevista de confrontación

**5. Elija a que concepto pertenece la siguiente definición.**

Planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores:

- a) Entrevista de promoción y evaluación
- b) Entrevista de consejo
- c) Entrevista de estandarizada

**6. Verdadero o Falso:** La entrevista no dirigida se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente.

(                    )

**7. Verdadero o Falso:** La entrevista de personal es parte del reclutamiento de personal.

(                    )



8. Verdadero o Falso: Las entrevistas por competencias se las realiza solo a los mandos altos.

(                      )

9. Verdadero o Falso: Las entrevistas por competencias no permite definir los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes.

(                      )

10. Verdadero o Falso: Las entrevistas por competencias son aquellas que persiguen determinar los antecedentes, la educación, los intereses personales y los objetivos laborales de los candidatos

(                      )

**Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.**



## UNIDAD 7

### PROCESO DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS



#### ***Resultado de aprendizaje***

Identifica las técnicas adecuadas para el proceso de inducción con la información correcta en relación con la organización.

#### ***Contextualización***

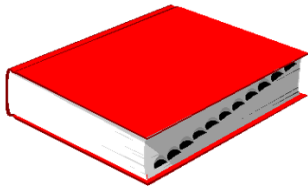
El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar un proceso de inducción diferente con nuevas tendencias según el mercado laboral.





## SEMANA 7

### 7.1 Inducción por Competencias - Concepto



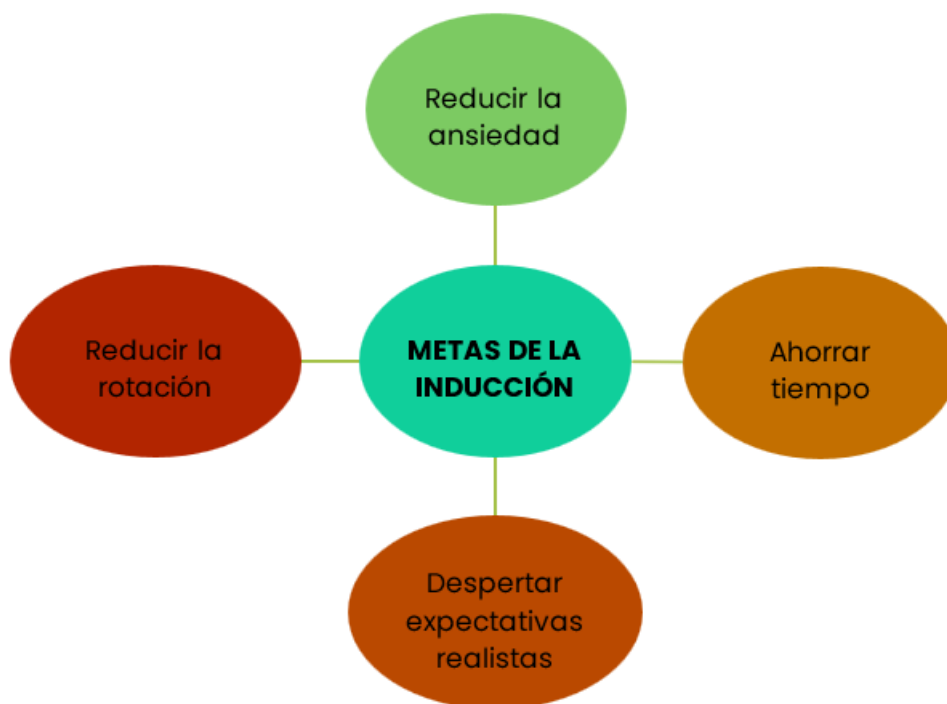
Indica (Naranjo A, 2019), el proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona al nuevo personal, la información general de una empresa como: seguridad, capacitaciones, programas de desarrollo, factores de riesgo, etc. Además, le brinda la información específica de su puesto de trabajo con el fin de lograr un buen desarrollo de la labor para la que se le contrató. Así también (Abdo, 2020) menciona respecto al tema: “La inducción de personal comienza desde el proceso de contratación hasta que este puede establecerse por completo en su nuevo rol”.

Según (Pacheco, 2022), los principales beneficios de realizar una inducción en una empresa son: el aumento de la productividad, los costos bajos, la eliminación en la ansiedad por parte de los empleados de nuevo ingreso, la mejora en la seguridad y la facilidad en la socialización en los temas relacionados con la empresa en general y sobre el cargo a desempeñar.

### 7.2 Objetivos de la Inducción

La inducción tiene por objeto encaminar al empleado en una dirección compatible con la misión, las metas y la cultura de la organización. En la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes. La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. Un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la compañía, las características del puesto y las expectativas. Desafortunadamente, lo que es claro para una persona puede resultar oscuro para otra. Los mensajes claros que si son entendidos y aceptados cumplen varias metas de la inducción, como las siguientes:

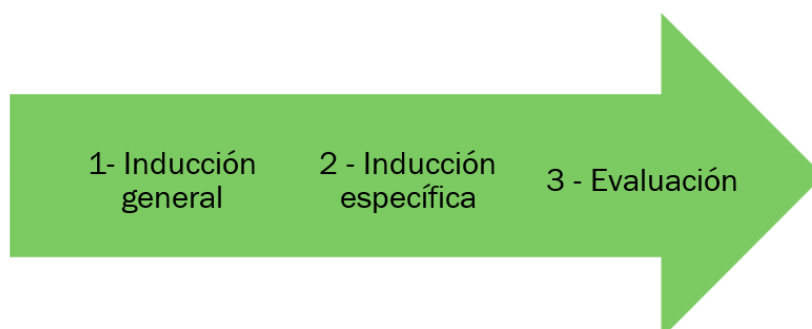




Y principalmente bajo el enfoque de selección de recurso humano por competencias, el propósito más relevante de la inducción deberá ser capacitar al empleado en aquellas competencias necesarias para el puesto, que aún le falta desarrollar al máximo, o sea, llevarlo a un nivel apropiado de competencia para el puesto y asociarlas en sus funciones para su nuevo puesto.

### 7.3 Etapas del Proceso de Inducción

Para (Naranjo A, 2019) se considera que todo proceso de inducción debe contener tres etapas:



**Inducción General** que es realizada por parte del departamento de talento humano. Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.

La introducción general a la empresa debe incluir:

- Un manual de bienvenida bien estructurado.
- Una charla motivacional.
- Un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones, el personal, los productos o servicios que se ofrecen y tener una visión general de los clientes para los que se trabaja.
- Presentación del programa de desarrollo y promoción interna, la normativa legal y de prevención de riesgos laborales.
- Resumen de las obligaciones y derechos de los trabajadores.

**Inducción Específica** que es realizada por parte del superior inmediato. Puede ser hecha por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. Se expone lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad de aquel, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará en el cumplimiento de sus funciones.

Una vez que el nuevo trabajador conoce las generalidades de la empresa, deberá recibir una presentación más específica de su puesto de trabajo, con información relativa al que será su día a día a partir de ahora:

- Instrucciones claras y sencillas de lo que se espera que haga.
- Indicaciones para el desempeño de sus tareas, cómo se espera que las desarrolle, con qué herramientas y material cuenta y cómo se evaluará su desempeño.



- Organigrama de su departamento y persona encargada de guiarle en su periodo de adaptación.
- Cómo utilizar y cuidar, si procede, la ropa de trabajo y equipos de protección.
- Listado de objetivos específicos para el trabajador y cómo conseguirlos.
- Reuniones informales a la hora del café o de la comida para conocer a sus nuevos compañeros de trabajo.

**Seguimiento de la Inducción de Personal** Está a cargo del área de talento humano, pero también de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

La socialización de tu nuevo empleado es importante, esta reúne múltiples niveles.

Las 4 C:

**Cumplimiento:** Muestra a tus nuevos empleados los conceptos básicos y reglas

**Clarificación:** Asegúrate que tus nuevos empleados entiendan las expectativas de su trabajo

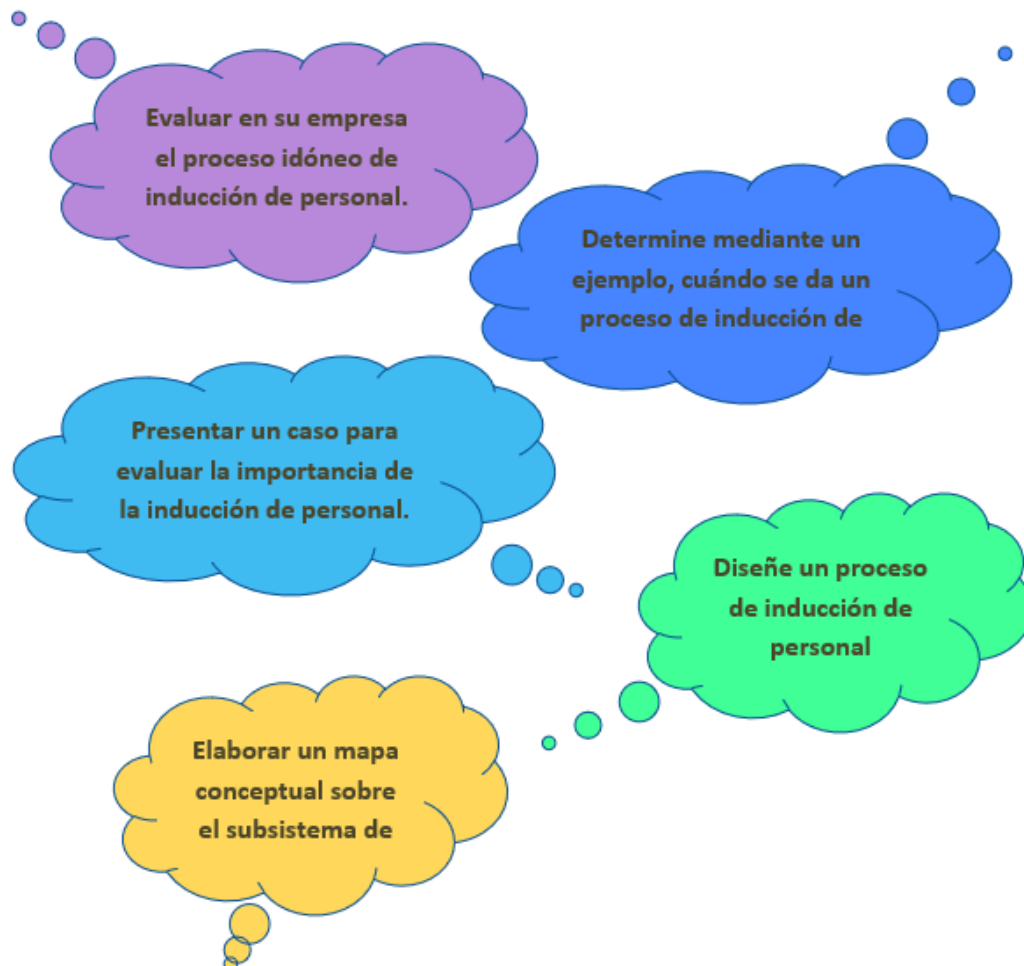
**Cultura:** Ofrece un sentido de las normas de cultura de la empresa

**Conexión:** Muéstrales ejemplos de las relaciones que tus nuevos empleados deben formar con otros

Usar estos 4 principios te permitirá empezar a crear una base sólida sobre la cual construir. Estos son los objetivos que debes tratar de alcanzar en tu inducción de personal, y siempre comenzará con las necesidades de tu nuevo empleado.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 7.4 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 7

Proceso de Inducción por Competencias

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona al nuevo personal, la información general de una empresa como: seguridad, capacitaciones, programas de desarrollo, factores de riesgo. Según el autor:

- a) (Naranjo A, 2019)
- b) (Abdo, 2020)
- c) (Pacheco, 2022)

2. Es realizada por parte del departamento de talento humano. Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará

- a) Inducción general
- b) Inducción específica
- c) Evaluación

3. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

- a) Inducción general
- b) Inducción específica



c) Evaluación

**4. Muestra a tus nuevos empleados los conceptos básicos y reglas:**

a) Clarificación

b) Cultura

c) Cumplimiento

**5. Asegúrate que tus nuevos empleados entiendan las expectativas de su trabajo**

a) Clarificación

b) Cultura

c) Cumplimiento

**6. Verdadero o Falso:** El proceso de inducción es el primer paso para la selección de personal.

(                      )

**7. Verdadero o Falso:** El proceso de inducción de personal, es la información que se la brinda a los colaboradores antiguos.

(                      )

**8. Verdadero o Falso:** Al proceso de inducción se lo conoce ¿cómo Onboarding?

(                      )



**9. Verdadero o Falso:** En la inducción específica se conoce a su equipo de trabajo.

(                      )

**10. Verdadero o Falso:** La inducción es importante para la gestión de talento humano.

(                      )

**Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así, sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.**





## UNIDAD 8

# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



### ***Resultado de aprendizaje***

Diseña e implementa un plan de capacitación y desarrollo de colaboradores, formula instrumentos de gestión de la comunicación, relaciones laborales y promoción de los valores éticos y sociales en el ambiente externo e interno de la organización

### ***Contextualización***

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar un plan de capacitación y desarrollo de personal según las necesidades de la organización.



## SEMANA 8

### 8.1 Desarrollo y Capacitación - Concepto

La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Además, la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño.

El desarrollo de competencias garantiza el crecimiento del sujeto en su puesto de trabajo, así como la ampliación y el enriquecimiento del puesto en sí mismo. Por desarrollo de competencias se entiende: "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el progreso de su desempeño." (Diego Escribano, 2019)

El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias. Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si se quiere que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

### 8.2 Métodos para Desarrollar Competencias

#### 8.2.1 El Coaching.



Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de competencias para el puesto y su desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching. Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comu-

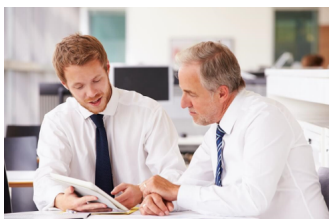


nes: individual, grupal y mixto. La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de competencia y desarrollo de una persona. La grupal contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos. La mixta incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de creación y desarrollo de competencias, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real en materia de competencias, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

### 8.2.2 El Mentoring.



El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de te-



mas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el “learning contract”, que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. “El learning contract” es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización. Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de uno de compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último, del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

### **8.2.3 Auto-desarrollo.**

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona, que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.



Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma, capaces de superar los momentos difíciles. En este caso, el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al partici-



pante. Implica, por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo.

Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado, donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

#### **8.2.4 Los Centros de Desarrollo (Development Center).**

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assessment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.



En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

- A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor costo y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor costo debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.
- B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



**Evaluar en su empresa el proceso idóneo de capacitación y desarrollo de personal.**

**Presentar un caso para evaluar la importancia de la capacitación y desarrollo de personal.**

**Diseñe un proceso de capacitación y desarrollo de personal.**

**Elaborar un mapa conceptual sobre el subsistema de inducción de personal, capacitación y desarrollo de personal.**



### 8.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 8

#### Capacitación y Desarrollo

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona, que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

- a) Auto-desarrollo
- b) Learning contract
- c) Learning

2. Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center

- a) Auto-desarrollo
- b) Los Centros de Desarrollo Learning
- c) El coaching

3. Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

- a) El coaching
- b) Learning







7. Verdadero o Falso: El desarrollo se centra en la no mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

( )

8. Verdadero o Falso: Al proceso de capacitación y desarrollo se lo conoce ¿cómo Onboarding?

( )

9. Verdadero o Falso: El Coaching: Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

( )

10. Verdadero o Falso: El Mentoring: Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

( )

**Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 8 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así, sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.**



## SOLUCIONARIO

### SOLUCIONARIO UNIDAD 1

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	b
3	b
4	c
5	c
6	f
7	v
8	v
9	v
10	f

### SOLUCIONARIO UNIDAD 2

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	c
3	b
4	a
5	b
6	c
7	v
8	v
9	v
10	v



SOLUCIONARIO UNIDAD 3

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	c
3	a
4	v
5	v
6	f
7	f
8	v
9	v
10	v

SOLUCIONARIO UNIDAD 4

PREGUNTA	RESPUESTA
1	c
2	a
3	a
4	a
5	b
6	v
7	f
8	f
9	v
10	f



SOLUCIONARIO UNIDAD 5

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	a
3	b
4	c
5	c
6	f
7	f
8	f
9	v
10	f

SOLUCIONARIO UNIDAD 6

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	a
3	c
4	c
5	a
6	f
7	f
8	v
9	v
10	v



SOLUCIONARIO UNIDAD 7

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	c
5	a
6	v
7	f
8	v
9	f
10	f

SOLUCIONARIO UNIDAD 8

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	a
5	b
6	f
7	v
8	v
9	f
10	v



## BIBLIOGRAFÍA

Descripción de Bibliografía	Tipo (básica o complementaria)
<b>González Felicia</b> (2007) Instrumentos de Evaluación Psicológica, Editorial Ciencias Médicas, Cuba	Bibliografía Básica
<b>Meneses Julio</b> (2013) Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría, Universidad Oberta de Cataluña, España.	Bibliografía Básica
<b>Castaño María, López Gerardo, Prieto José</b> (2011) Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.	Bibliografía Básica
<b>Chiavenato Idalberto</b> (N D) Administración de Personal, Boleta N° 6, 5ta Edición.	Bibliografía Básica
<b>Hellriegel / Jackson / Slocum</b> (2002) Administración un enfoque basado en competencias Thomson Learning, México	Bibliografía complementaria





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS  
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: PSICOMETRÍA Y SELECCIÓN		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
<b>2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)</b>		
NOMBRE Y APELLIDOS: Jessica Alexandra Coque Velásquez	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0996514365
CORREO ELETRÓNICO: jcoque@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Docente tiempo parcial	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Gerencia Empresarial, Mba., Mención Gerencia de Recursos Humanos y Organización	Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 1713313920	

### I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
5. Sea claro y preciso en sus respuestas.  
Matriz – Quito  
Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto  
(02) 2 238 291  
[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comunicarlo al equipo editorial.

**II. La guía de aprendizaje contiene:**

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
<b>Estructura de la guía</b>		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	





### III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

### IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

*Jessica Coque Velásquez*

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Jessica Alexandra Coque Velásquez  
ID: 1713313920



# GUIA PSICOMETRÍA Y SELECCIÓN ESTHER ZAMBRANO

15%  
Textos  
sospechosos



15% Similitudes  
< 1% similitudes  
entre comillas  
0% entre las  
fuentes  
mencionadas  
< 1% Idiomas no  
reconocidos

Nombre del documento: GUIA PSICOMETRÍA Y SELECCIÓN ESTHER ZAMBRANO.docx  
ID del documento: c1e93ef6f865d6ebe09a3ec02aef96969f2c50d  
Tamaño del documento original: 3,01 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA  
Fecha de depósito: 14/3/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 14/3/2024

Número de palabras: 14.169  
Número de caracteres: 93.505

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>webquery.ujmd.edu.sv</b> <a href="https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvritual/Fulltext/ADCR0000641/C4-C5.pdf">https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvritual/Fulltext/ADCR0000641/C4-C5.pdf</a> 17 fuentes similares	11%		Palabras idénticas: 11% (1560 palabras)
2	<b>docplayer.es</b>   ENTREVISTA LABORAL Y SELECCIÓN DE PERSONAL (ESTUDIO REALIZ... <a href="https://docplayer.es/15561050-Entrevista-laboral-y-seleccion-de-personal-estudio-realizado-con-el-...">https://docplayer.es/15561050-Entrevista-laboral-y-seleccion-de-personal-estudio-realizado-con-el-...</a> 15 fuentes similares	8%		Palabras idénticas: 8% (1204 palabras)
3	<b>Documento de otro usuario</b> #2bb54b El documento proviene de otro grupo	4%		Palabras idénticas: 4% (638 palabras)
4	<b>repositorio.unan.edu.ni</b> <a href="http://repositorio.unan.edu.ni/8157/1/16810.pdf">http://repositorio.unan.edu.ni/8157/1/16810.pdf</a> 27 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (529 palabras)
5	<b>repositorio.ute.edu.ec</b> <a href="http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9028/1/54866_1.pdf">http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9028/1/54866_1.pdf</a> 25 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (373 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> #b48d66 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
2	<b>kerwa.ucr.ac.cr</b> <a href="https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/10669/84329/1/TRABAJO_FINAL_DE_INVESTIGACION_UCR_PASANTI...">https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/10669/84329/1/TRABAJO_FINAL_DE_INVESTIGACION_UCR_PASANTI...</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
3	<b>www.mineduacion.gov.co</b> <a href="https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-106706_archivo_pdf.pdf">https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-106706_archivo_pdf.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
4	<b>www.ecured.cu</b>   Psicometría - EcuRed <a href="https://www.ecured.cu/Psicometria">https://www.ecured.cu/Psicometria</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
5	<b>dspace.ucuenca.edu.ec</b> <a href="https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21102/3/Tesis.pdf.txt">https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21102/3/Tesis.pdf.txt</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)

# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



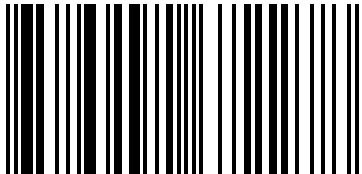
(02) 2 238 291



[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)



ISBN: 978-9942-672-27-8



9789942672278

