



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia**

**DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO  
Gestión 2016**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE ENTREVISTAS POR  
COMPETENCIAS EN EL BANCO UNIÓN S.A.**

**Monografía presentada para  
optar al Diplomado en Gestión  
del Capital Humano**

**ESTUDIANTE: SANDRA LORENA ROMERO MONTELLANO**

**Sucre - Bolivia**

**2021**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo se lo dedico ante nada*

*A Dios, por haberme concebido la vida y por darme la oportunidad de lograr mis objetivos y sobre todo por regalarme una maravillosa familia. A ti virgen María por cuidarme y protegerme todos los días de mí vida.*

*A mis padres, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo del triunfo en la vida, por sus consejos, por su amor y apoyo que siempre me han dado, y que me llevaron a alcanzar esta meta.*

*A mi familia, por su apoyo incondicional que me han brindado.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios creador del universo por haberme acompañado y guiado a lo largo del diplomado en Gestión de Talento Humano por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

A la santísima virgen María por ser ejemplo en mi vida y porque estoy segura que siempre está a mi lado cuidándome.

Mi más profunda gratitud a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mis docentes que me han compartido sus conocimientos a lo largo del diplomado de Gestión del Talento Humano.

Mi más sincero agradecimiento a los trabajadores del *Banco Unión S.A.*, por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo, ofreciéndome su colaboración para la elaboración del mismo.

## RESUMEN

La presente monografía, muestra una técnica de entrevista por competencias la cual está considerada como un instrumento de gran valor predictivo en la toma de decisiones en los procesos de selección, por lo que su utilización ahorraría muchos dolores de cabeza, y costes, a los gerentes de empresas, instituciones, comercios, etc., necesitados de una precisa efectividad de los procesos de selección, en un entorno altamente competitivo como el actual.

Se debe tener muy en cuenta que para la implementación de estas técnicas es necesaria una mayor y precisa formación y elaboración que la utilizada en la entrevista tradicional, por no decir de cierto talento innato para desarrollar estas funciones, por lo que la selectividad en la contratación del responsable de llevar a cabo la entrevista final de selección, es una condición a considerar para la rentabilización de la inversión que conlleva la incorporación de un nuevo empleado que se adapte a los requerimientos deseados.

Actualmente el Banco Unión en la regional Chuquisaca cuenta con aproximadamente 287 funcionarios en todo Chuquisaca, en diferentes puestos con un potencial de crecimiento aun mas grande.

En cuanto al proceso de entrevista de personal se basa en el método tradicional, el cual el efecto es no siempre contratar al personal idóneo para un cargo lo que conlleva un bajo desempeño en sus funciones del personal seleccionado, es por ello que se vio la necesidad de proponer en esta investigación la implementación de un instrumento de entrevista por competencias como un método eficiente para contratar y seleccionar al personal idóneo para el cargo.

Se empezó a analizar el método de entrevista que realizan los cargos jerárquicos y personal encargado de realizar dichas entrevistas en el Banco Unión S. A. regional Chuquisaca para detectar los problemas que ocasionan esta falla que existe y dar una solución a dicho problema, para ello se utilizó el método científico fundamentado en bases y fuentes bibliográficas, y sobre todo información obtenida directamente de la empresa como manuales de dotación de personal de talento humano y vivencias diarias. Como parte del proceso de selección de personal.

Como resultado de la investigación se pudo evidenciar la falta de conocimiento por parte de las jefaturas de cada área encargadas de entrevistar a los postulantes para un determinado puesto dentro del Banco, el manual de dotación de personal no cuenta con este método ni con la práctica.

El producto final de la investigación, lo constituye el instrumento de entrevistas basado en competencias laborales para Banco Unión S. A., el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada en la empresa.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1 MARCO GENERAL.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETO DE ESTUDIO.....	4
1.4 PROBLEMA.....	4
1.5 OBJETIVOS.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6 METODOLOGÍA.....	5
1.6.1 Método Deductivo.....	5
1.6.2 Método Inductivo.....	5
1.7 TÉCNICAS.....	5
1.7.1 Observación Directa.....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>2 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Departamento de Recursos Humanos.....	7
2.2 Gestión del Talento Humano.....	7
2.3 Capital Humano.....	7
2.4 Admisión de personas.....	8
2.5 Entrevista.....	8
2.5.1 Definición.....	8
2.5.2 Tipos de entrevista.....	8
2.5.3 Tipos de preguntas.....	10

2.5.4	Tipos de Preguntas.....	12
2.5.5	Cómo Preguntar .....	13
2.6	Competencias.....	14
2.6.1	Definición .....	14
2.6.2	Entrevista por competencia .....	14
2.6.3	¿En qué se basa?.....	16
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>20</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>20</b>
3.1	Fases de la entrevista por competencias:.....	20
3.2	Guía de Preguntas.....	22
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>27</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>27</b>
4.1	Conclusiones .....	27
4.2	Recomendaciones .....	28
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>32</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Lista de Competencias.....	17
Cuadro 2: Guía para entrevistas por competencias Niveles Ejecutivos.....	22
Cuadro 3: Guía para entrevistas por competencias Niveles Intermedios .....	24
Cuadro 4: Guía para entrevistas por competencias Niveles Iniciales .....	25

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ejemplos de Preguntas en base a competencias.....	18
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Boleta de Entrevista.....	33
Anexo 2: Boleta de Entrevista para Contratación de Personal, Banco Unión S.A. ....	34

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO GENERAL

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Desarrollar entrevistas laborales con base en competencias permite valorar en los candidatos conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales necesarias para desempeñarse en las organizaciones. Este proceso permite determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones. Cabe mencionar que una competencia es un patrón de comportamiento observable en el que cada persona demuestra sus propios conocimientos, destrezas, características y habilidades, que son requeridas para el desempeño de las funciones y tareas asignadas en el área de trabajo

La presente investigación mostrará de una manera clara la importancia y los objetivos del beneficio de la entrevista por competencias como proceso actual, dentro del Banco Unión S.A. regional Chuquisaca identificando y describiendo el valor del proceso de reclutamiento y la selección de personal

Este tipo de entrevistas es fundamental para las empresas como en Banco Unión S.A. han aplicado en su esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos los funcionarios destinados a realizarla, por su estilo objetivo de preguntar que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres; y lo más importante objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La fase de entrevista en el proceso de selección de personal es crítica ya que es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo, así que debe ser conducida con habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es la técnica de selección más utilizada a pesar de la subjetividad es la imprecisión que podría llegar a tener.

La entrevista se define como un proceso de comunicación que se dan entre dos o más personas que interactúan por un lado el entrevistador o entrevistadores y por otro el entrevistado o entrevistados. Dentro de este proceso, el entrevistador aplica determinadas preguntas y estímulos entrevistado con el fin de verificar sus reacciones o respuesta y observar su comportamiento frente a ciertas situaciones<sup>1</sup>.

El recurso humano en una empresa es su activo más valioso, es por eso que las organizaciones deben atraer candidatos potencialmente calificados que puedan desarrollar las actividades necesarias para un puesto determinado.

Siempre existirá la necesidad de integrar o reemplazar nuevo personal a las organizaciones es por esto que el hallazgo de nuevos talentos en las organizaciones se convierte una tarea muy difícil y hace del proceso de reclutamiento y selección una herramienta imprescindible a la hora de traer nuevos candidatos a la empresa y por ende hacer una buena elección del candidato que la empresa necesita y es impórtate que las personas involucradas en realizar esta tarea como son jefes de área estén capacitados para realizar de la mejor manera estas.

Es por ello que la entrevista se fundamental en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede mencionar; Constatar y ampliar información sobre el currículum vitae, obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, McGraw-Hill Interamericana, (2000). PÁGINAS (251-253)

adecuado para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo

Para las empresas es un método rápido y efectivo de filtrar talento, ya que no sólo indaga en los estudios o en la experiencia laboral, sino también en otras características. De algún modo exploran el potencial de las personas para desarrollar nuevas habilidades y ocupar otras funciones

Como indica Alles con esta propuesta que se quiere implementar se podrán solucionar los siguientes errores comunes del entrevistar que debilitan el resultado de las entrevistas

Un claro error es la omisión de preguntas claves en el desarrollo de la misma, o no establecer un adecuado ambiente de confianza por lo cual exista temor o presión en el candidato. Estos errores son muy notorios y con un poco de práctica se eliminan.

Por otra parte, existen errores que son muy difíciles de detectar y erradicar, los cuales podrían tener como resultado el rechazo por parte del candidato hacia la empresa. Como sucede cuando el entrevistador se deja guiar por factores subjetivos que son inaceptables dejando al candidato en ventaja o desventaja en cuanto a otros, o cuando el candidato es guiado para que responda de la manera que el entrevistador desea. Al final la entrevista lo único que tendremos son respuestas vacías sin validez alguna.

A continuación, ejemplos de los errores comunes que los entrevistadores en Banco Unión S. A.

✓ Cuando el entrevistador se deja guiar por factores subjetivos

Los entrevistadores se basan en características o información limitada sobre un candidato, lo que lleva a conclusiones totalmente subjetivas

✓ Errores por preguntas intencionadas

El entrevistador se inclina por un candidato cuando efectúa preguntas que guían de manera obvia al entrevistado

- ✓ Prejuicios personales

Cuando el entrevistador guarda prejuicios contra un grupo social, mostrando una falta de ética profesional y dañando la imagen del banco

- ✓ No realizar las mismas preguntas a todos los candidatos

Cuando no tienen un cuestionario pre determinado en base a las competencias que se requieran para el cargo, o cuando no hacen las mismas preguntas a todos los postulantes lo que cual se dificulta para hacer un análisis comparativo de todos los candidatos entrevistados.

### **1.3 OBJETO DE ESTUDIO**

Personal ejecutivo como Directorio, Gerentes, jefes de áreas encargados a realizar la elección del personal por medio de entrevistas.

### **1.4 PROBLEMA**

El actual procedimiento de entrevistas finales para contratación de personal no permite seleccionar al mejor candidato y de manera garantizada para algún puesto de trabajo.

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de aplicación de entrevistas por competencias para la contratación de personal del Banco Unión S.A.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema.
- ✓ Observar y analizar el actual procedimiento que se aplica en entrevistas para la contratación de personal.
- ✓ Diseñar guías de aplicación de entrevistas por competencias para la contratación de personal en los distintos niveles jerárquicos del Banco Unión S.A.

## **1.6 METODOLOGÍA**

### **1.6.1 Método Deductivo**

“La deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”.<sup>2</sup>

Permitirá establecer directrices particulares partiendo de conceptos generales.

### **1.6.2 Método Inductivo**

“Es el método de obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes”.<sup>3</sup>

Se aplicará para realizar conclusiones generales, partiendo de hechos particulares.

A si mismo Se utilizaron fuentes secundarias de información relativas al tema, consultando textos especializados sobre el tema de gestión por competencias, selección de personal; tales como libros, revistas, publicaciones en Internet.

## **1.7 TÉCNICAS**

Las técnicas sirven para obtener información, para recolectar datos, permitan conocer y explicar características observables de hechos reales, la técnica de campo a utilizarse será:

- Observación directa

### **1.7.1 Observación Directa**

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

En el proceso de observación, se distinguen cinco elementos: Sujeto u observador, en el que se incluyen los elementos constituyentes de este, tanto los

---

<sup>2</sup> Rodríguez & Barrios. *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*, (1995).PÁGINAS DE LA 4 - 7

<sup>3</sup> Rodríguez & Barrios. *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*, (1995).PÁGINA 26 - 30

sociológicos como los culturales, además de las experiencias específicas del investigador. Objeto de la observación: que es la realidad, pero en donde se han introducido procedimientos de selección y de discriminación, para separarlo de otras sensaciones. Los hechos en bruto de la realidad se han transformado en datos de un proceso de conocimiento concreto.

Circunstancias de la observación: son las condiciones concretas que rodean al hecho de observar y que terminan por formar parte de la propia observación. Los medios de la observación: son los sentidos y los instrumentos desarrollados por los seres humanos para extender los sentidos o inventar nuevas formas y campos para la observación. Cuerpo de conocimientos: es el conjunto de saberes debidamente estructurados en campos científicos que permiten que haya una observación y que los resultados de esta se integren a un cuerpo más amplio de conocimientos. Con estos aspectos, podemos entrar a los aspectos propiamente técnicos de la observación.

Estrategia de investigación por medio de la observación en la que los observadores humanos registran el fenómeno mientras ocurre<sup>4</sup>.

Con esta técnica se podrá obtener de forma consciente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para nuestra investigación. Constituye el primer paso del método científico, que nos permite, a partir de ello, elaborar una hipótesis, y luego vuelve a aplicarse la observación, para verificar si dicha hipótesis se cumple. Se podrá observar el desempeño cotidiano de las actividades que los niveles jerárquicos realizan al momento de entrevistar al personal interno o externo del Banco Unión S.A.

---

<sup>4</sup> Mario Bunge. *LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*, Siglo xxi (2004). PÁGINA 729

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1 Departamento de Recursos Humanos

Anteriormente los departamentos de Recursos Humanos centralizaban todo lo que tiene que ver con contratación, capacitación y retención de empleados. Con el surgimiento de la gestión de talento humano, muchas de estas actividades piden participación a los ejecutivos, coordinadores o gerentes de primera línea para lograr que todos se involucren y se sientan responsables del talento de la compañía.

De modo que un gerente puede ser parte del proceso de contratación y capacitación de los miembros de su propio equipo.

#### 2.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.<sup>5</sup>

#### 2.3 Capital Humano

Hablar de recurso humano dentro de la organización implica saber que representa el capital humano para la empresa. Es por eso que entender que significa capital humano es indispensable para el presente estudio

*“El termino Capital Humano apareció por primera vez en Investment in Human Capital, un artículo del premio Nobel en economía Theodore W Shultz publicado en 1961 en las American Economic review. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano, la mayoría coinciden en el que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos, algunos, como el economista Gary Becker (otro*

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato. *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. ESPAÑA: MC GRAW-HILL, (2008), PÁGINA 7

*permio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas”.<sup>6</sup>*

## **2.4 Admisión de personas**

*“Proceso utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas”.<sup>7</sup>*

## **2.5 Entrevista**

### **2.5.1 Definición**

Es la herramienta por excelencia en la selección del personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.<sup>8</sup>

Con la entrevista tradicional de carácter biográfico, se repasa la trayectoria académico-profesional del candidato, incluso, es él mismo quien se autoevalúa dando lugar a descripciones muy preparadas y/o “maquilladas”. Se indaga sobre su trayectoria profesional, pero sin profundizar, es decir, se pregunta por “el qué se ha hecho” y no por el “cómo se ha hecho”. Suelen formularse preguntas sobre hipótesis y opiniones personales, que inducen a respuestas hechas a la medida de lo que el entrevistador espera escuchar, por ejemplo: ¿cree usted que trabaja bien en equipo? Lo normal es que el candidato responda que sí.

### **2.5.2 Tipos de entrevista**

Existen diferencias estructuras para conducir una entrevista y cada una desempeña una función importante, sin embargo, en la práctica real la estructura mixta es la más empleada al utilizar los puntos más importantes de cada una. A

---

<sup>6</sup> Davenport, Thomas O. *CAPITAL HUMANO*. BARCELONA: GESTIÓN 2000, TRADUCCIÓN SOLANO Guillermo, 2000, PÁGINA 39

<sup>7</sup> Chiavenato I. *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. ESPAÑA: MC GRAW-HILL, (2008), PÁGINA 44

<sup>8</sup> Alles M. A. *ELIJA EL MEJOR*, MÉXICO: EDITORIAL GRANICA, (1999, 2003, 2004) PÁGINAS (2-6)

continuación los diferentes tipos de estructuras para entrevistas de selección de personal son:

- a) **Entrevista no estructurada:** conlleva un número mínimo de preguntas planeadas, ya que el entrevistador formula las preguntas durante la conversación. El entrevistador toca varios temas conforme la entrevista progresa. Lamentablemente esta estructura carece de confiabilidad ya que cada aspirante contesta preguntas diferentes y lo que es más grave en este enfoque puede pasarse por algo determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- b) **Entrevista estructurada:** Demuestra un mayor grado de confiabilidad al aplicar una lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes, es útil para obtener resultados con validez, en especial si el número de solicitantes es amplio. Por el contrario, no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes y lo que es peor, el entrevistado se somete a un proceso sumamente mecánico donde podría sentirse desalentado.
- c) **Entrevista Mixta:** En la práctica los entrevistadores usan una estrategia mixta, es decir, preguntas estructuradas y no estructuradas conjuntamente, donde la parte estructurada proporciona una base común informativa de todos los aspirantes y permite comparaciones entre los mismos, Mientras que la parte no estructurada añade interés, eliminando la parte mecánica del proceso, también proporciona conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- d) **Entrevistas Conductuales:** en este tipo de entrevista se revela la habilidad para resolver problemas. El aspirante se somete a varias situaciones hipotéticas referentes al puesto en las cuales debe encontrar una solución y una explicación del cómo la enfrentaría.
- e) **Entrevista de tensión:** esta entrevista se utiliza cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, por lo cual, se elabora una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al aspirante.

Desde mi punto de vista la mejor entrevista para puestos de nivel inicial o de baja jerarquía es la estructura, pues al aplicar las mismas preguntas a todos los aspirantes, es posible comparar resultados y escoger a las personas más adecuadas para el puesto. Al aplicar esta entrevista podemos medir conocimientos, y aunque sea un proceso un tanto mecánica, evitamos que el entrevistador lleve la entrevista por temas ajenos a los intereses de la empresa

Por otro lado, cuando se trata de puestos importantes y de gran jerarquía, como suele ser gerentes, ejecutivos, supervisores. En estos puestos suele trabajarse con cierta presión, por lo cual es importante conocer como se desempeña el trabajador cuando se presentan ciertos problemas o dificultades en su área.<sup>9</sup>

### 2.5.3 Tipos de preguntas

Para lograr el desempeño de cualquier de las entrevistas mencionadas, debemos conocer y plantear las interrogantes que necesitamos para obtener información acerca del candidato, por lo tanto, a continuación, diferentes tipos de preguntas que se pueden utilizar en una entrevista.

- a) **Entrevista no estructurada:** conlleva un número mínimo de preguntas planeadas, ya que el entrevistador formula las preguntas durante la conversación. El entrevistador toca varios temas conforme la entrevista progresa. Lamentablemente esta estructura carece de confiabilidad ya que cada aspirante contesta preguntas diferentes y lo que es más grave en este enfoque puede pasarse por algo determinadas aéreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- b) **Entrevista estructurada:** Demuestra un mayor grado de confiabilidad al aplicar una lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes, es útil para obtener resultados con validez, en especial si el número de solicitantes es amplio. Por el contrario, no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes y lo que es peor, el

---

<sup>9</sup> Werther & Keith. *GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO*. MÉXICO, D.F.: MAC GRAWW-HILL, (2014) PÁGINA 87

entrevistado se somete a un proceso sumamente mecánico donde podría sentirse desalentado.

- c) **Entrevista Mixta:** En la práctica los entrevistadores usan una estrategia mixta, es decir, preguntas estructuradas y no estructuradas conjuntamente, donde la parte estructurada proporciona una base común informativa de todos los aspirantes y permite comparaciones entre los mismos, Mientras que la parte no estructurada añade interés, eliminando la parte mecánica del proceso, también proporciona conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- d) **Entrevistas Conductuales:** en este tipo de entrevista se revela la habilidad para resolver problemas. El aspirante se somete a varias situaciones hipotéticas referentes al puesto en las cuales debe encontrar una solución y una explicación del como la enfrentaría.
- e) **Entrevista de tensión:** esta entrevista se utiliza cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, por lo cual, se elabora una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al aspirante.

Desde mi punto de vista la mejor entrevista para puestos de nivel inicial o de baja jerarquía es la estructura, pues al aplicar las mismas preguntas a todos los aspirantes, es posible comparar resultados y escoger a las personas más adecuadas para el puesto. Al aplicar esta entrevista podemos medir conocimientos, y aunque sea un proceso un tanto mecánica, evitamos que el entrevistador lleve la entrevista por temas ajenos a los intereses de la empresa.

Por otro lado, cuando se trata de puestos importantes y de gran jerarquía, como suele ser gerentes, ejecutivos, supervisores. En estos puestos suele trabajarse con cierta presión, por lo cual es importante conocer como se desempeña el trabajador cuando se presentan ciertos problemas o dificultades en su área.

### 2.5.4 Tipos de Preguntas

Para lograr el desempeño de cualquier de las entrevistas mencionadas, debemos conocer y plantear las interrogantes que necesitamos para obtener información acerca del candidato, por lo tanto, a continuación, diferentes tipos de preguntas que se pueden utilizar en una entrevista.<sup>10</sup>

- ✓ **Preguntas abiertas:** estas preguntas se utilizan generalmente para ampliar la conversación con el candidato y conocerlo más a fondo, se usa para explorar y recolectar datos.

¿Tienes hijos? ¿Cuántos?

- ✓ **Preguntas cerradas:** Al utilizar estas preguntas limitamos la conservación con el candidato ya que generalmente tiene pocas y rápidas opciones para responder. Son ideales para clarificar y confirmar.

¿Qué planes tiene para el futuro? ¿Cómo desempeña el trabajo en equipo?

- ✓ **Preguntas Genéricas:** estas preguntas son comunes y generales para los candidatos que busquen el mismo puesto. Dependiendo del puesto las preguntas genéricas cambian.

- ✓ **Preguntas Enfocadas:** estas están dirigidas al solicitante específico y a su posición.

- ✓ **Preguntas provocadas o de sondeo:** Se usan para dar seguimiento y llegar al fondo en un tema que el entrevistador considere importante para el puesto.

¿Por qué? ¿Qué sucedió después?

- ✓ **Preguntas de desempeño pasado:** Estas se puede utilizar en la entrevista para conocer experiencias pasadas del aspirante, así como su conducta real en un puesto.

- ✓ **Preguntas hipotéticas:** Son aquellas que como su nombre indica, plantean al entrevistado, situación hipotética.

---

<sup>10</sup> Alles M. A., *SELECCIÓN POR COMPETENCIAS*. MÉXICO: EDITORIAL GRANICA, (2016), PÁGINAS (3-4)

¿Qué haría usted si....?

- ✓ **Preguntas comentario:** En ocasiones el entrevistador no formula ninguna pregunta, si no que hace comentario o deja una frase incompleta, esto ocasiona que el entrevistado responda como si realmente lo hubieran interrogado.

Considero que son importantes las preguntas hipotéticas y no deben faltar en las entrevistas, pues al plantear problemas ficticios conocemos la capacidad que tiene la persona para resolver problemas, hoy en día esa habilidad es muy útil para las empresas.

Así como también las preguntas de experiencias y funciones pasadas para poder detectar si el postulante conoce del cargo al que se postula.

### 2.5.5 Cómo Preguntar

Las preguntas que han de formularse en una entrevista, sea ésta estructurada, no estructurada o semi estructurada, según algunos autores, deben ser estandarizadas tanto como sea posible, siendo su formulación más metódica en la entrevista estructurada<sup>11</sup>. Para permitir la comparación de la información, deben enunciarse en forma de que su valor psicológico sea equivalente para cada sujeto. Pongo tanto, puesto que no podemos hacer las preguntas a la medida de cada individuo, la mejor aproximación a un estímulo estándar es redactar las preguntas en un nivel comprensible para todos los sujetos, y luego proceder a hacer las pregunta a cada uno de ellos en forma idéntica<sup>12</sup>. Esa es la función del entrevistador al usar el cuestionario como estímulo. Y cuando se necesitan datos cuantificables, más rígido resulta necesario el uso de éste dispositivo.<sup>13</sup>

Conviene señalar que junto a estos dos factores estresores encontramos un tercer tipo vinculado a la relación trabajo / familia que consiste en la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida familiar. Se habla de

<sup>11</sup> Ezequiel Ander-Egg, *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*, (1995), PÁGINA 227

<sup>12</sup> Festinger, L. & Katz, D., *LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES*, (1999), PÁGINA 336

<sup>13</sup> Leopoldo De Los Ríos I., *LA ENTREVISTA EL PROCESO Y APLICACIONES*, (2014), PÁGINA 5

conflicto de rol cuando resulta incompatible el desempeño del rol laboral y el rol familiar. La sobrecarga de rol supone la acumulación de demandas laborales y familiares resultando en su conjunto excesivos para la persona, dados los recursos de que este dispone.

## **2.6 Competencias**

### **2.6.1 Definición**

Es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo.

Otro autor define las competencias como: Una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada<sup>14</sup>. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Estas no se pueden identificar en una entrevista de trabajo tradicional, que solo mide el grado de inteligencia y la experiencia del postulante.

### **2.6.2 Entrevista por competencia**

Las entrevistas por competencia, también conocidas como entrevistas conductuales, cuentan con preguntas diseñadas para medir tu capacidad para manejar el trabajo y situaciones específicas. Las preguntas de este tipo de entrevista general requieren que demuestres que tienes las habilidades que el empleador está buscando, proporcionando ejemplos de situaciones que has enfrentado en el pasado y lo que hiciste en esas situaciones. Por ejemplo, se te puede pedir que discutas los proyectos anteriores que tuvieron éxito y fracasaron, como lidiaste con un reto entre compañeros de trabajo o clientes o un tiempo cuando tomaste un riesgo. Responder a estas preguntas le da al

---

<sup>14</sup> Claude Levy-Leboyer, *EVALUACIÓN DEL PERSONAL: ¿Cuáles métodos elegir?*, (1992), PÁGINA 83

entrevistador una idea de cómo vas a encajar en el ambiente de la oficina y manejar tus funciones de trabajo.<sup>15</sup>

La entrevista por competencias, se trata de extraer del candidato, descripciones detalladas de sus conductas o comportamientos acontecidos realmente, ante una situación concreta de su experiencia pasada, de modo que a partir de esas situaciones se formulan preguntas mucho más focalizadas. Podríamos usar la pregunta: ¿cree usted que trabaja bien en equipo?; pero seguiríamos indagando y formularíamos más cuestiones al respecto, como: ¿podría describirme alguna situación difícil con un compañero de trabajo? si es así ¿cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió?, ¿qué pensó? Se logra profundizar mucho más hasta comprobar una evidencia de comportamiento que se corresponda con la competencia que se está evaluando.

La entrevista por competencias estructuradas, nos asegura que todos los entrevistados tendrán una entrevista similar, explorando los mismos temas, es por ello que se diseña un esquema de preguntas que los entrevistadores usaran como guía, además

Todos los entrevistados son evaluados a través de las mismas preguntas y sobre el mismo ítem

Todos los entrevistadores usaran un esquema común por lo tanto podrán distribuirse las preguntas para agilizar y optimizar el tiempo que dure las entrevistas

Las respuestas se comparan con los comportamientos esperados. Al evaluarse los comportamientos se dejan a un lado los prejuicios (discriminación).

En caso de existir más de dos entrevistadores todos trabajan en un lenguaje común. Se evitan las interpretaciones y el a mí me parece que...

Y sobre todo es una herramienta ideal para entrenar como entrevistadores a gerentes o jefes de área.

---

<sup>15</sup> LA VOZ DE HOUTON, "¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS?", NOVIEMBRE 2016, PÁGINA 1

Si bien muchos pueden sentir que pierden espontaneidad, la entrevista por competencias estructurada tiene más beneficios que problemas de todos modos es necesario el entrenamiento al método y a los entrevistadores para que no se convierta en un simple cuestionario.

Luego la evaluación de cada competencia es en base a conductas observables (hechos reales del pasado).<sup>16</sup>

### **2.6.3 ¿En qué se basa?**

Es un proceso de selección de personal en el que se evalúa el comportamiento de una persona en una situación determinada. Por lo regular, se basan en realidades que pueden vivirse en el día a día de las empresas. Es un tipo de entrevista que solo suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que únicamente trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades.

- Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.<sup>17</sup>

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia, por ellos se analizara cuidadosamente cuales son las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo en Banco Unión S. A. Sin Embargo, se presenta a continuación un listado de algunas posibles competencias.

---

<sup>16</sup> Alles M. A. *ELIJA EL MEJOR*. MÉXICO: EDITORIAL GRANICA, (1999, 2003,2004), PAGINA 117

<sup>17</sup> Empresarios Valladolid, "*GUÍA DE ORIENTACIÓN LABORAL*". (2011) PÁGINA 1

**Cuadro 1: Lista de Competencias**

Nivel Ejecutivos	1. Desarrollo de colaboradores	11. Iniciativa
	2. Liderazgo	12. Manejo de conflictos
	3. Liderazgo para el cambio	13. Comunicación afectiva
	4. Pensamiento estratégico	14. Planeación
	5. Empowerment	15. Organización
	6. dinamismo- energía	16. Capacidad de análisis y síntesis
	7. Relaciones Publicas	17. Energía y perseverancia
	8. Orientación al Cliente	18. Visión Estratégica
	9. Trabajo en equipo	19. Negociación
	10. Orientación a resultados	20. Orientación a resultados
Niveles Intermedios	1. Dinamismo - energía	6. Capacidad de análisis y síntesis
	2. orientación al cliente	7. Comunicación afectiva
	3. Trabajo en equipo	8. Negociación
	4. Orientación a resultados	9. Orientación a resultados
	5. Iniciativa	

Fuente: Allles M. A. "Diccionario de Preguntas la Trilogía Tomo III",Pag.78

**Continúa...Cuadro N° 1 Lista de Competencias**

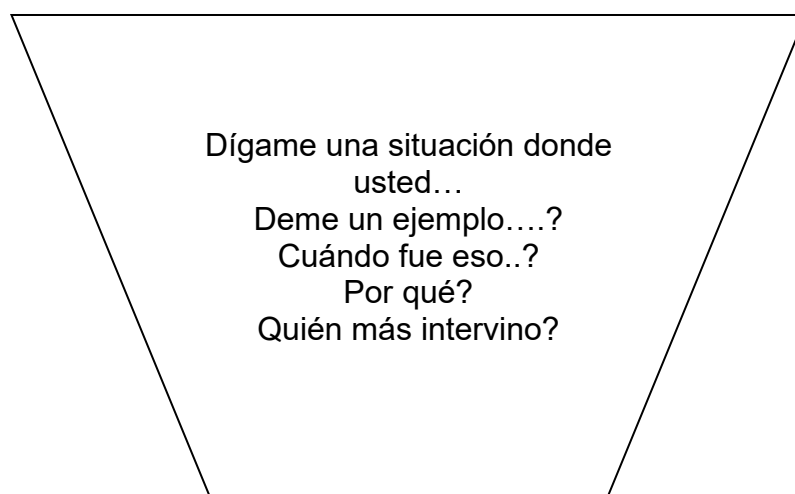
Niveles Iniciales	1. Dinamismo – energía	6. Capacidad de análisis y síntesis
	2. Orientación al cliente	7. Comunicación afectiva
	3. Trabajo en equipo	8. Negociación
	4. Orientación a resultados	9. Orientación a resultados
	5. Iniciativa	

Fuente: Allles M. A. "Diccionario de Preguntas la Trilogía Tomo III", Pag, 78

Cabe destacar que el objetivo de la entrevista de selección basada en competencias consiste en encontrar evidencias de que el candidato cuenta con las competencias requeridas en el puesto.

La entrevista por competencias consiste en hacer preguntas situacionales que nos permitan encontrar las evidencias mencionadas anteriormente, y no así utilizar preguntas hipotéticas, para esto la técnica de las preguntas deberá partir del siguiente esquema.

**Gráfico 1: Ejemplos de Preguntas en base a competencias**



Fuente: Alles M. A. "Gestión por Competencias" Pag, 80

Se debe tener muy en cuenta que para la implementación de estas técnicas es necesaria una mayor y precisa formación y elaboración que la utilizada en la entrevista tradicional, por no decir de cierto talento innato para desarrollar estas funciones, por lo que la elección para la contratación es del responsable de llevar a cabo dicha entrevista, es una condición a considerar para la rentabilización de la inversión que conlleva la incorporación de un nuevo empleado que se adapte a los requerimientos deseados

En este caso se adjunta en anexo, el formulario que en Banco Unión se utilizaba para las entrevistas, en el cual el jefe hace sus propias preguntas mientras se va llevando a cabo la entrevista y ahí mismo se escribían las respuestas que daban los entrevistados.

Las entrevistas por competencias requieren por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el dialogo, es sumamente imprescindible conocer el área para la cual se requiere el personal, vale aclarar que en caso de Banco Unión después de una etapa de selección se realiza una pre entrevista con el área de Talento Humano a cargo de una persona profesional en el área de psicología, para corroborar los resúltalos psicotécnicos que ellos mismos aplican y la última etapa correspondería a la entrevista con las jefaturas de área y/o gerencia

Así mismo el cuadro de puntaje que se le daba a cada postulante sobre 50 puntos a los mismos, esto era en general no estaba dividido por competencias.

## CAPÍTULO III

### 3 PROPUESTA

La propuesta está a base de una estructura por fases y una guía de preguntas estructuradas para ser aplicadas por el personal designado a realizar las entrevistas finales en este caso Jefes de Área gerencia Regional del Banco Unión S.A.

#### 3.1 Fases de la entrevista por competencias:

- **Fase 0: *Planificación y preparación:*** Revisar el perfil de exigencias del puesto a cubrir y el diccionario de competencias (grados y conductas asociadas).

Concretar el objetivo de la entrevista: qué competencias se pretenden evaluar y sobre todo corroborar que concurren en el candidato.

Lectura de currículum vitae que permita detectar indicadores de competencias y si es el caso, revisar resultados de pruebas realizadas anteriormente.  
Selección de Recursos Humanos por Competencias Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Elaborar la guía de la entrevista a fin de evitar olvidos: organizar el contenido en una ficha, donde luego se irán haciendo las anotaciones pertinentes.

Preparar el entorno físico, lugar donde se realizará la entrevista.

Establecer horario y prever su duración.

- **Fase 1: *Acogida e inicio:*** El objetivo de esta fase es “romper el hielo” y crear un “clima” agradable que disminuya el posible nerviosismo del candidato, para ello se recomienda: Presentación del entrevistador, breve información sobre la empresa.

Enmarcar la entrevista: ubicar al candidato explicándole brevemente el tipo de entrevista que se va a seguir.

Breve charla intrascendente, que cree un rapport entre ambos interlocutores.

- **Fase 2: *Desarrollo de la entrevista:*** Esta fase es la más importante, el entrevistador ha de ser capaz de recabar del entrevistado, toda la información

que se había previsto obtener, sobre todo en cuanto a competencias, para ello debe: Pedir que el candidato explique su trayectoria académico – profesional pero muy brevemente ya que lo que más interesa es: profundizar en sus competencias: aquí es donde entra en juego la técnica de los incidentes críticos, de modo que el entrevistador por cada competencia que pretenda valorar pedirá al candidato que éste recuerde y describa, con detalle, una o varias situaciones concretas de su experiencia pasada (en relación con la competencia que se evalúa). Una vez descrita la situación, el entrevistador ha de identificar evidencias de conducta sobre las que irá formulando cuestiones con el fin de que el candidato exprese: pensamientos, sentimientos y acciones, que permitirán que el entrevistador detecte los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato tiene y utiliza en su trabajo, es decir, además de conocer una evidencia de comportamiento ante una situación real, es posible conocer aquellas características que subyacen a ese comportamiento (motivos, actitudes, valores...tan importantes, o más, como lo es el propio comportamiento resultante).

- **Fase 3: Finalización y despedida:** Se da la oportunidad al candidato de preguntar dudas y se le informa sobre cuándo se le comunicará el resultado del proceso de selección. Selección de Recursos Humanos por Competencias Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

El entrevistador pondrá fin a la entrevista cuando: - considera que ha recogido toda la información que pretendía y es capaz de extraer conclusiones concisas sobre el grado de adecuación del candidato. - corrobora que el candidato no posee las competencias o no las posee en el grado requerido.

Despedida cortés que garantice la buena imagen de la empresa.

- **Fase 4: Análisis de la información y conclusiones:** Que se trasladarán al informe de selección de cada candidato para facilitar la toma de la decisión final. También es información relevante, que no hay que descuidar, la relacionada con la comunicación no verbal, como: forma de vestir, de dar la

mano, expresión facial, contacto visual, postura corporal, manías o tics, sonrisa, etc.<sup>18</sup>

### 3.2 Guía de Preguntas

A continuación el instrumento como guía de preguntas para un adecuada entrevista por competencias dentro de Banco Unión S. A.

**Cuadro 2: Guía para entrevistas por competencias Niveles Ejecutivos**

<b>Competencias requeridas para el puesto</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Liderazgo</b>	¿Cómo Motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿ Que método utiliza?, deme un ejemplo específico de ello
	¿Cómo comunica usted los objetivos de su departamento a sus colaboradores? Trate de ser lo más específico posible.
	¿Cuando usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, como lo manejo?, ¿qué hizo usted?, ¿Qué resultados obtuvo de ello?

Fuente: Alles M. A. "Diccionario de Preguntas la Trilogía Tomo III". (2010).Pag, 81

**Continúa...Cuadro N° 2 Guía para entrevistas por competencias Niveles Ejecutivos**

<b>Iniciativa</b>	Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿como lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿qué resultados obtuvo?
	Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿como lo hizo?
	Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Que fue lo que hizo? ¿Cómo lo manejo?

<sup>18</sup> Alles M. A., *SELECCIÓN POR COMPETENCIAS*. MEXICO: EDITORIAL GRANICA, (2016)., PÁGINA 17

<b>Orientación al cliente</b>	Como identifica usted las necesidades de sus clientes ( internos y/o externos?, Deme un ejemplo específico de ello ¿ como lo hizo?
	Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Que implico esta mejora? ¿Cuál fue su papel en ello?
	Cuénteme algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿que hizo usted? ¿Cuál fue su responsabilidad particular?
<b>Orientación a resultados</b>	¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?
	¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porque considera usted que alcanzo? (o no) los objetivos propuestos?
	¿Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿ usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿que hizo usted?, ¿cómo lo soluciono?

Fuente: Allles M. A. "Diccionario de Preguntas la Trilogía Tomo III". (2010), PÁGINA 81

**Cuadro 3: Guía para entrevistas por competencias Niveles Intermedios**

<b>Competencias requeridas para el puesto</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Liderazgo</b>	¿Cómo Motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿ Que método utiliza?, deme un ejemplo específico de ello
	¿Cómo comunica usted los objetivos de su departamento a sus colaboradores? Trate de ser lo más específico posible.
	¿Cuando usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, como lo manejo?, ¿qué hizo usted?, ¿Qué resultados obtuvo de ello?
<b>Iniciativa</b>	Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿como lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿qué resultados obtuvo?
	Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿como lo hizo?
	Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo a las necesidades de su jefe o algo adelantándose de sus clientes ¿Que fue lo que hizo? ¿Cómo lo manejo?
<b>Orientación al cliente</b>	Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes ( internos y/o externos?, Deme un ejemplo específico de ello ¿ como lo hizo?
	Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Que implicó esta mejora? ¿Cuál fue su papel en ello?
	Cuénteme algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿que hizo usted? ¿Cuál fue su responsabilidad particular?

Fuente: Alles M. A. "Selección por Competencias", (2016), PÁGINA 81

### Continúa...Cuadro N° 3 Guía para entrevistas por competencias Niveles Intermedios

<b>Orientación a resultados</b>	¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?
	¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porque considera usted que alcanzo? (o no) los objetivos propuestos?
	¿Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿que hizo usted?, ¿cómo lo soluciono?

Fuente: Alles M. A. "Selección por Competencias", (2016), PÁGINA 81

### Cuadro 4: Guía para entrevistas por competencias Niveles Iniciales

<b>Competencias requeridas en el puesto</b>	<b>Preguntas</b>
<b>dinamismo - energía</b>	Deme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo, ¿cómo lo manejo?, ¿Cual fue el resultado?
	Háblame de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué elementos tomo en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo hizo?
	¿En qué situación ha tenido que dejar una tarea sin resolver?, ¿cuénteme sobre ello.

Fuente: Alles M. A. "Selección por Competencias", (2016), PÁGINA 81

**Continúa...Cuadro N° 4 Guía para entrevistas por competencias Niveles Iniciales**

<b>Tolerancia a la presión</b>	Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver, ¿que hizo usted?, ¿cómo manejo exactamente?
	Cuando tiene presión en su trabajo o estudios y los problemas se acumulan ¿qué ha hecho para resolverlos? ¿como lo ha manejado?
	Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Como elabora su estrategia para cumplir con el plazo? ¿Como lo ha hecho?
<b>Trabajo en equipo</b>	Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo? ¿en qué contribuyo exactamente al logro del resultado?
	Dígame que ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Que ha hecho usted?, ¿cómo lo manejo?
	Deme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿cuál fue su aportación al equipo?
<b>Flexibilidad</b>	Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿qué fue lo que hizo usted?, ¿Cómo lo manejo?
	Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿que hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno? ¿ cómo lo manejo
	¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Se pudo evidenciar en Banco Unión S.A. regional Chuquisaca que si bien se hacen dos tipos de entrevistas una pre entrevista con el área de Talento Humano y otra entrevista final con el área ya sea de negocios u operaciones y una persona de talento humano para seleccionar al personal mediante un proceso de entrevistas sencillo. Ya que en el manual de dotación no incluyen ningún modelo de entrevista por competencias, solo se pudo ver que los gerentes y jefes de área hacen las preguntas superficiales induciendo a una respuesta que quieren escuchar y no así sobre sus competencias sino indagan sobre ámbitos familiar, motivo de desvinculación de anterior trabajo, alguna experiencia previa de un candidato, conocer su inteligencia y los puestos desempeñados.
- Sin embargo, las nuevas propuestas de entrevistas laborales centradas en las competencias de los candidatos podrán indagar por elementos menos visibles pero que dirigen y controlan gran parte de la conducta. Por ello es de vital importancia este tipo de entrevistas, ya que es una ventaja de la entrevista por competencias permitir centrarse en las habilidades, conocimientos y características que impactan positivamente en la efectividad de los candidatos al puesto de trabajo.
- Además, que este tipo de entrevista será un instrumento de gran valor predictivo, en la toma de decisiones en los procesos de selección, por lo que su utilización ahorraría muchos dolores de cabeza, y costes, para Banco Unión Regional Chuquisaca. Por lo que se necesita una precisa efectividad a la hora de seleccionar a un candidato, en un entorno altamente competitivo como el actual y así evitar la alta rotación de personal o contratar a personal que no se necesita en la empresa por diferentes motivos.

- Esta deficiencia que es el desconocimiento por parte de Gerentes y/o jefes de área de realizar entrevistas en base a competencias influye al banco en que ellos no podrán descubrir cómo reaccionan ante determinadas situaciones que se les puede presentar a lo largo de su carrera profesional en su trabajo cotidiano.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se elaboró un Diccionario de Competencias, con base en el Estudio de Gestión por Competencias de Martha Alicia Alles con el cual Se recomienda para solucionar este problema que se va llevando hace mucho tiempo en Banco Unión S.A. la aplicación de la guía de preguntas propuestas al mismo tiempo que una capacitación a los Gerente y/o jefes de Banco Unión regional Chuquisaca para que ellos lleven a cabo una adecuada entrevista en base a competencias de los postulantes ya sea por incorporación o promoción de funcionarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

- ALLES, M. A. *DICCIONARIO DE PREGUNTAS LA TRILOGÍA TOMO III*. BUENOS AIRES, MEXICO, SANTIAGO, MONTEVIDEO: GRANICA, 2010.
- . *ELIJA EL MEJOR*. MEXICO: GRANICA, (1999, 2003,2004).
- . *GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. BUENOS AIRES,MEXICO,SANTIAGO: GRANICA, 2007.
- . *SELECCION POR COMPETENCIAS*. MEXICO: GRANICA, (2016).
- ANDER-EGG, EZEQUIEL. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*. BUENOS AIRES: LUMEN, 1995.
- BANCO UNION . *MANUAL DE DOTACION DE PERSONAL*. BOLIVIA: BANCO UNION , JULIO 2017.
- BUNGE, MARIO. *LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFIVA SU ESTRATEGÍA Y FILOSOFÍA*. BUENOS AIRES: Siglo xxi, 2004.
- CHIAVENATO, I. *GESTION DE TALENTO HUMANO*. ESPAÑA: MC GRAW-HILL, 2008.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. COLOMBIA: NÓMOS S.A., 2000.
- DAVENPORT, THOMAS O. *CAPITAL HUMANO*. BARCELONA, 2000.
- FESTINGER, L. & KATZ, D. *LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES*. BUENOS AIRES: PAIDÓS, 1999.
- LEVY-LEBOYER, CLAUDE. *EVALUACIÓN DEL PERSONAL: ¿Cuáles métodos elegir?* Madrid: Díaz Santos S.A., 1992.
- RODRIGUEZ, y BARRIOS. *METODOLOGIA DE INVESTIGACION*. FUENTES, 1995.

SPENCER, y SPENCER. *GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS*. MEXICO D.F., 1993.

WERTHER, y KEITH. *GESTION DEL CAPITAL HUMANO*. MEXICO, D.F.: MAC GRAW-HILL, 2014.

### **Páginas Web**

CARRASCO, S. *ZONA JOBS*. NOVIEMBRE de 2016.  
<https://www.zonajobs.com.ar/noticias/reclutadores/guia-practica-de-preguntas-para-entrevistas> (último acceso: 02 de mayo de 2018).

DAVENPORT, THOMAS O. *CAPITAL HUMANO*. BARCELONA, 2000.

EMPRESARIOS VALLADOLID. NOVIEMBRE de 2016.  
<http://www.cve.es/cve2011/wp-content/uploads/2013/10/Entrevistaporcompetencia.pdf> (último acceso: 16 de junio de 2018).

ENTREVISTASDETRABAJO. *ORIENTACION PARA EL EMPLEO*. NOVIEMBRE de 2016. <http://www.entrevistasdetrabajo.com/tipos-de-entrevista/entrevista-por-competencias> (último acceso: 14 de junio de 2018).

FEVEC. *RECURSOS FEVEC*. OCTUBRE de 2016.  
[http://www.fevec.com/recursos\\_fevec/A1A8.pdf](http://www.fevec.com/recursos_fevec/A1A8.pdf) (último acceso: 20 de abril de 2018).

IBAÑEZ CRINO, P. *GEAM*. NOVIEMBRE de 2016.  
<http://www.geam.org.py/v3/cgp/files/2009/01/GuiaEntrevistaCompeten> (último acceso: 28 de abril de 2018).

LA VOZ DE HOUTON. NOVIEMBRE de 2016. <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-entrevista-por-competencias-11488.html> (último acceso: 12 de abril de 2018).

PEREZ, OSCAR. *PEOPLENEXT*. JULIO de 2017.  
<http://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos> (último acceso: 14 de mayo de 2018).

RÍOS, LEOPOLDO DE LOS. ENERO de 2018.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a5n10/5-10-14.pdf> (último acceso: 15 de mayo de 2018).

SAYLE, ORDOÑEZ. *UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA*.  
NOVIEMBRE de 2016. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5484.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5484.pdf)  
(último acceso: 11 de junio de 2018).

**ANEXOS**

## **Anexo 1: Boleta de Entrevista**


### **FORMULARIO DE ENTREVISTA FINAL**

#### **“ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO UNIÓN”**

La boleta de entrevista final muestra una serie de enunciados acerca del trabajo, el cual evaluara las competencias requeridas para el puesto y aspectos personales del evaluado, referentes a las expectativas por el trabajo.

La valoración de la respuesta a cada cuestionante, se realiza en función al criterio del entrevistador del área de recursos humanos:

**Anexo 2: Boleta de Entrevista para Contratación de Personal, Banco Unión S.A.**



Formulario de Entrevista Final

**CONVOCATORIA Externa /2015**  
**CARGO: xxxxxxxx**

---

**I INFORMACIÓN DEL POSTULANTE**

Apellidos y Nombres:  C.I.

---

**II COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO**

EN ESTE ACAPITE SE INDAGA SOBRE LAS COMPETENCIAS RELEVANTES DEL CARGO QUE NECESITA LA PERSONA QUE OCUPARÁ EL PUESTO.

Pregunta	
Respuesta	
Pregunta	
Respuesta	
Pregunta	
Respuesta	
Pregunta	
Respuesta	

---

**III ASPECTOS PERSONALES**

EN ESTE ACAPITE SE INDAGA SOBRE EXPECTATIVAS ANTE EL PUESTO, RAZONES PARA PRESENTARSE, ASPECTOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA QUE NO HUBIESEN ESTADO CLAROS EN LA EVALUACIÓN CURRICULAR, AMBIENTE FAMILIAR Y SOCIAL, DISPONIBILIDAD DE TIEMPO, PRETENSÓN SALARIAL.

Pregunta	
Respuesta	
Pregunta	
Respuesta	
Pregunta	

Fuente: Banco Unión S. A. Regional Chuquisaca

Continúa...Anexo 2

Formulario de Entrevista para Contratación de Personal, Banco Unión S.A.

		Formulario de Entrevista Final	
CONVOCATORIA Externa /2015			
CARGO: <u>xxxxxxx</u>			
Respuesta			
Pregunta			
Respuesta			
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO			
PRETENSIÓN SALARIAL			
Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
DD MM AAAA			
Nombre y Firmas de los participantes de la Entrevista Final:			
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	

Fuente: Banco Unión S. A. Regional Chuquisaca