



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Guía de entrevista para evaluar
competencias en el área de recursos
humanos de Vitalmex**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Mikkel Gatzwiller

ASESOR DE INFORME

Mtro. José Gonzalo Guerrero Zepeda



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2022

Índice

Contents

Índice	1
Introducción	2
Contexto de la empresa	4
Planteamiento del problema	6
Justificación	6
Objetivos	7
Antecedentes	7
Alcances y metas	12
Metodología	12
Estado inicial	14
Intervención en la empresa	14
Resultados	14
Manual para entrevista 1: Nivel operativo	16
Manual para entrevista 2: Contribuidor individual	20
Manual para entrevista 3: Coordinadores, jefes y supervisores	24
Aprendizajes	29
Referencias	30
Anexos	31
Anexo 1: Descripción de Puesto "Técnico Radiólogo"	31
Anexo 2: Descripción de Puesto Interna "Técnico Radiólogo"	32
Anexo 3: Mapa de proceso de atracción de talentos	33

Introducción

Vitalmex Internacional S.A. de C.V. es una empresa privada 100% mexicana fundada en 1976 que pertenece al sector salud, tiene operaciones en Alemania, México, Estados Unidos y Chile. La organización se establece de la siguiente manera:

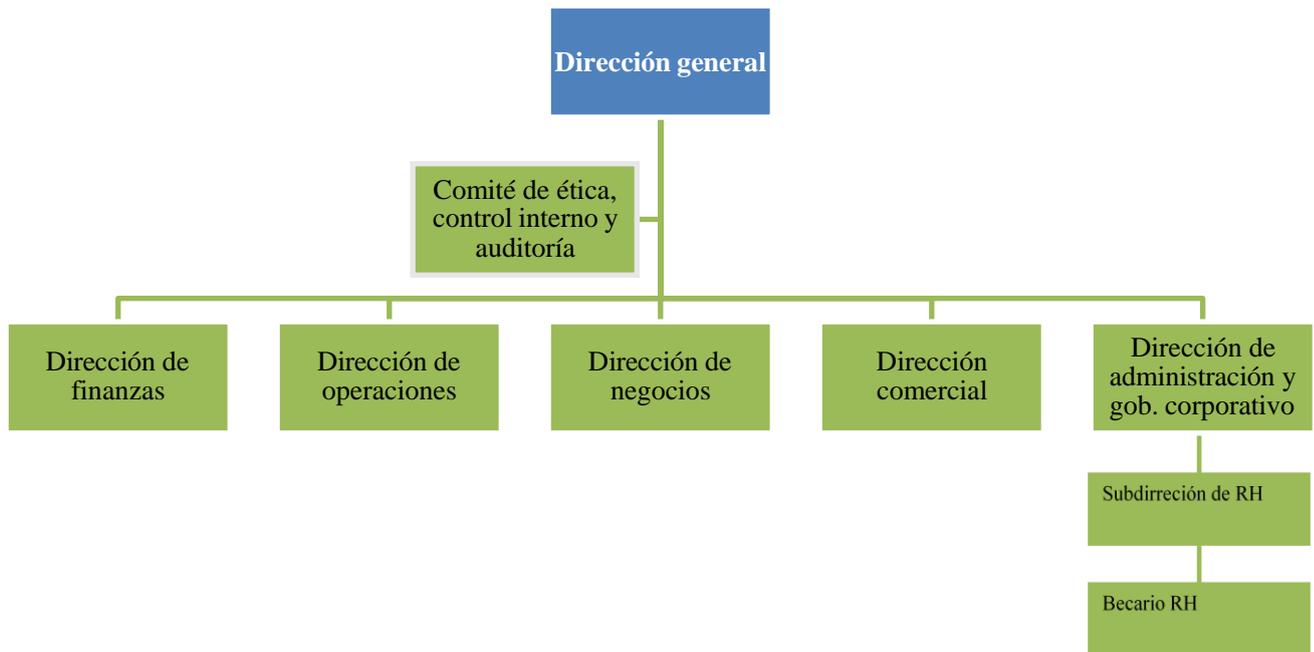


Ilustración 1. Organigrama general de Vitamex. Elaboración propia

En la dirección de administración y gobierno corporativo se encuentra la subdirección de capital humano, la cual se divide en cuatro áreas: atracción de talentos, compensaciones y beneficios, capacitación y administración de personal, y salud ocupacional. En esta subdirección se encuentra el puesto de becario de RH, el cual ocupé yo. El puesto tenía los siguientes objetivos:

- Realizar la búsqueda, selección, entrevista y seguimiento con candidatos
- Mejorar y estandarizar proceso de entrevista
- Administración de becarios
- Seguimiento y Proyecto Estratégico de HR en las diferentes filiales (Estados Unidos, Alemania y Chile).

En la subdirección de capital humano de Vitamex existe el proceso de atracción de talentos, el cual consta de 19 pasos e involucra a cuatro áreas (atracción de talento, compensaciones, administración de personal y jefe directo de la vacante). Se cree que en el paso nueve (entrevista con el jefe inmediato) exista un área de oportunidad debido a que este paso suele ser más tardado y no de excelente calidad.

Mediante la metodología de los cinco por qué's se llega a la conclusión de que la causa raíz

de este problema es que el jefe inmediato no está debidamente capacitado para elaborar entrevistas basadas en competencias. La solución propuesta es elaborar guías de entrevista para que los jefes inmediatos puedan elaborar las mejores entrevistas posibles en un menor tiempo.

Se elaboraron tres guías de entrevista para tres niveles jerárquicos distintos (operativo, contribuidor individual, y jefe, coordinador y supervisor), en los cuales se explican las competencias a evaluar, qué se busca evaluar con dicha competencia y ejemplos de cómo poder evaluar cada competencia.

Contexto de la empresa

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e información (INEGI) el sector salud está definida como¹ "La producción del sector salud está compuesta por los bienes y servicios generados por las actividades económicas que están relacionadas con la prevención, la curación y el mantenimiento de la salud humana, incluyendo a las instituciones que tienen la facultad de regular y administrar dichas actividades". El sector salud representó en el 2018 5.7% del PIB nacional mexicano, lo cual equivale a 1,346,012 millones de pesos mexicanos. Además de la clara valor económico que ofrece el sector salud, es importante mencionar el valor que ofrece en cuanto a la salud y el bienestar; con un sector salud desarrollado de la manera correcta se puede salvar vidas que con un sector de salud deficiente no se podría. En la pandemia del COVID-19 podemos notar la importancia de un fuerte sistema de salud respaldado con un sector salud resistente.

Vitalmex es una empresa que se encuentra dentro del sector salud, específicamente en el sector de servicios integrales del sector salud. Esto significa que la empresa se dedica a ofrecer todos los servicios que podría llegar a requerir un hospital, como podría ser: insumos, capacitaciones, instrumentos, mantenimiento, equipo médico, personal técnico, personal médico, soluciones personalizadas, adecuación de instalaciones, entre otros. A pesar de que el giro suena bastante específico existe un gran mercado, el cual sigue creciendo, el cual busca éstos servicios para poder hacer más sencilla su operación. En sí lo que ofrecen las compañías de este sector es proporcionar soluciones sencillas y hacer menos complicada la cadena de suministros, es decir, lo que ellos ofrecen es tener un único proveedor que proporcione todos los servicios para evitar tener una enorme cantidad de proveedores y así complicar la operación.

Este sector industrial puede llegar a ofrecerle servicios a dos tipos de clientes: hospitales públicos y hospitales privados. La cadena de suministros relacionada con cada uno y la manera de relacionarse con ellas es parecida; los productos algunas veces varían pero los tiempos de entrega y la forma de entrega permanece igual.

¹ INEGI. (2019). Cuenta Satélite del Sector Salud de México, 2018. De INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5444>

Vitalmex se caracteriza por siempre buscar el mejor servicio para sus clientes, pacientes y colaboradores, lo cual se ve reflejado en su misión, visión, valores, política de calidad y personalidad.²

- **Misión:** *Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de soluciones personalizadas, diferenciadas y rentables.*
- **Visión:** *Consolidar un liderazgo de clase mundial que revolucione los Sistemas de Salud.*

- **Valores:**

- **Lealtad.** *Tengo un profundo respeto y fidelidad con la filosofía y la ética de la empresa. Soy responsable de mi conducta, del impacto que genero y sus consecuencias.*
 - **Humanidad.** *Comprendo, me conmuevo y actúo ante cualquier condición humana con fraternidad y empatía.*
 - **Colaboración.** *Brindo servicio en beneficio de todos, ofrezco la mejor versión de mí e impulso el trabajo en equipo.*
 - **Bienestar.** *Genero valor en lo humano, social y económico, y lo comparto en equidad.*
- **Política de calidad:** *Incrementar la satisfacción del cliente por medio de la mejora continua del Sistema Vitalmex y el cumplimiento de la garantía de beneficios acordados, así como de los requisitos aplicables a nuestros productos y/o servicios.*

- **Personalidad:**

- **Cercana.** *Inspiramos y comunicamos efectivamente y a través de la dirección positiva y consciente de personas, hacemos equipo.*
- **Innovadora.** *Tomamos la iniciativa hacia las tendencias futuras y somos creativos a través de la generación de ideas para el beneficio de los colaboradores, los pacientes y la sociedad.*
- **Proactiva.** *Tenemos la capacidad de reinventarnos y optimizar nuestros procesos a través del autodesarrollo y gestión del conocimiento generado. Somos ágiles y cambiantes.*

² <https://www.vitalmex.com.mx/>

- *Experta. Tenemos un profundo conocimiento de lo que hacemos. Nos orientamos al cliente y a la promoción de resultados benéficos a través del análisis y solución de problemas ambiguos de la empresa y del sector salud.*

Vitalmex cuenta con 1,100 empleados, lo cual lo hace una empresa grande³. Al año realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos, lo cual es el 17% de los cinco millones que se realizan anualmente en México.⁴ Vitalmex se encuentra trabajando con aproximadamente el 85% de los hospitales públicos y 15% de los privados en México.

Planteamiento del problema

En el marco de los procesos de gestión de recursos humanos y en específico el subproceso de atracción de talento provoca que el requerimiento de una vacante conlleve una serie de actividades y tiempos que influyen directamente en el resultado. De esta forma, se ha observado que en muchas ocasiones la demora en la respuesta de otras áreas, en las cuales se origina la petición de la vacante, hace que el proceso de selección tarde más, afectando en la mayoría de los casos los indicadores que lo evalúan. Es decir, las áreas que solicitan vacantes no están adecuadamente capacitadas para elaborar y realizar entrevistas para sus candidatos, lo cual resulta en un proceso más lento y lerdo.

La importancia en el mejoramiento de este subproceso radica en la interdependencia que tiene con las demás áreas de la organización, así mismo, podría llevar a resultados más favorables para el desempeño de los procesos de capital humano.

Justificación

Mediante la resolución del problema se espera contar con varias guías para elaborar entrevistas que sean genéricos y que se puedan utilizar en cualquier industria para sus respectivos niveles jerárquicos y competencias a evaluar.

Adicionalmente este material se puede utilizar como punto de partida para personal,

³ Según la clasificación de INEGI

⁴ FT Mercados. (2020). Vitalmex realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos al año, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/especiales/vitalmex-realiza-850-000-procedimientos-quirurgicos-ano>

colaboradores y estudiantes que no tengan experiencia en el campo de entrevistas de empleo y así conozcan algunas competencias a evaluar, por qué se evalúan y cómo evaluarlas.

Al proporcionar las guías a los jefes directos se espera poder agilizar el proceso de entrevista elaborada por ellos mismos; así como estandarizar el proceso y aumentar la calidad de las mismas, refiriéndose a la calidad como la capacidad de evaluar las competencias particulares de cada nivel jerárquicos y evitar utilizar tiempo para evaluar competencias innecesarias.

Objetivos

- Disminuir tiempos de entrevistas elaboradas por los jefes directos.
- Aumentar la calidad de las entrevistas elaboradas por los jefes directos, refiriéndose a evaluar las competencias particulares de cada nivel jerárquico y evitar utilizar tiempo para evaluar competencias innecesarias.
- Estandarizar el proceso de entrevista elaborada por el jefe directo.

Antecedentes

Hay muchas formas de seleccionar talento para trabajar en una organización. Durante un proceso de selección se trata de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, para lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación éste que posee. La selección tradicional se centra en analizar el currículum del candidato y valora mucho si la persona ha desempeñado un puesto similar anteriormente.

Sin embargo, la selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto. Las competencias pueden ser habilidades técnicas (*hard skills*), habilidades personales o habilidades interpersonales (*soft skills*), entre otras.

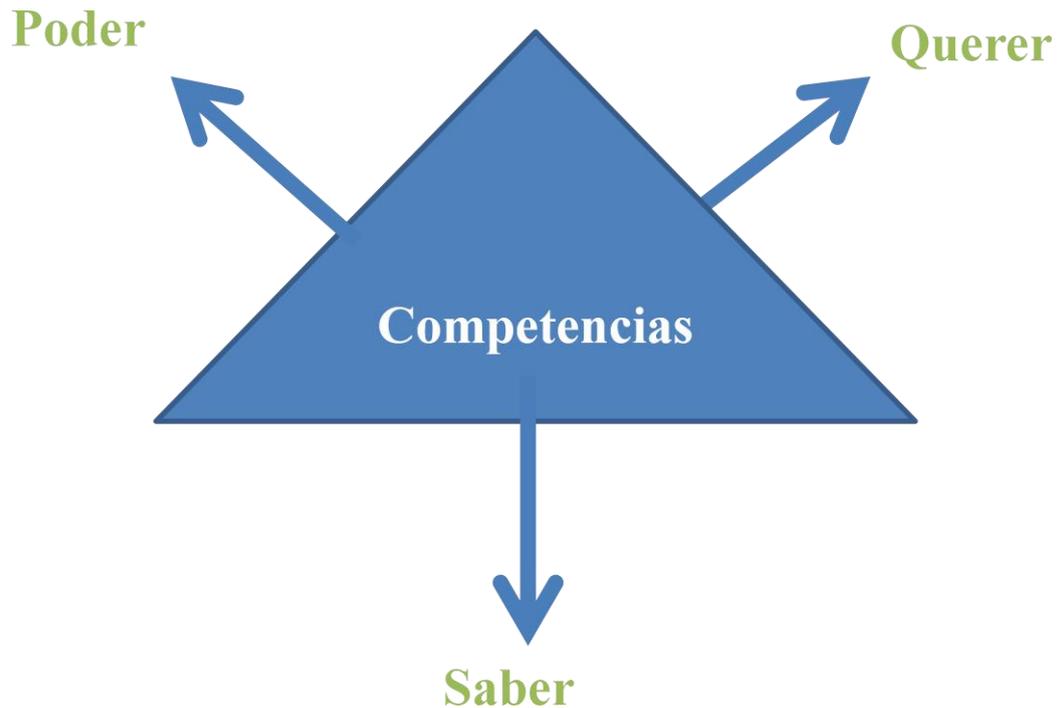


Ilustración 2. Competencias. Elaboración propia

El primer paso para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de profesionales aporta numerosas ventajas al gerente, y a la organización. Por ejemplo:

- **Mejores resultados:** El empleado más productivo normalmente es el doble de productivo que el menos productivo. Efectivamente el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos.
- **Menor tiempo de entrenamiento:** Como la formación se está haciendo cada vez más complicada y cara, la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se vuelve más importante. Algunas personas se hacen con las nuevas tareas rápidamente, y se hacen productivos mucho más velozmente que otros. Las organizaciones y los empleados se benefician, cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el periodo más corto posible.
- **Mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe.** El jefe a menudo dedica mucho tiempo a que los empleados con bajo rendimiento alcancen niveles de desempeño mínimos. Cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño mínimos, el gerente puede entonces dedicar el

tiempo a conseguir que varios empleados puedan alcanzar las cotas más altas de productividad. La mayoría de los gerentes prefieren utilizar el tiempo con estos últimos. Efectivamente, la organización se beneficia teniendo empleados con más talento. Pero los empleados también se benefician. Las personas que trabajan a niveles significativamente por encima de lo mínimamente requerido tienen mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.

- Menor rotación. Muchas organizaciones no se dan cuenta de los costes reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado. Deben considerarse varios tipos de gastos, incluyendo el tiempo de los especialistas de Recursos Humanos y directivos, los anuncios, los problemas de operación sin el empleado en la posición (trabajo extra de otros empleados, pérdida de ventas, servicio de baja calidad al cliente), formación, y menor productividad durante el periodo de incorporación.
- Más tiempo para dirigir. Además de formar, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad. Esto se vuelve más difícil cuando tiene que gastar mucho tiempo “apagando fuegos” provocados por empleados poco competentes. Los gerentes normalmente dedican el 60 por ciento de su tiempo tratando asuntos que tienen que ver con el 5 ó el 10 por ciento de las personas de sus equipos. Algunos problemas siempre ocurrirán. Pero la mayoría de los gerentes sueñan probablemente con cuánto podrían lograr si tuvieran menos empleados poco competentes.⁵

La selección por competencias aporta grandes ventajas:

- Permite escoger al mejor candidato para el puesto al evaluar, no sólo los conocimientos en la materia, sino también las habilidades que la persona posee para desempeñar el puesto con éxito.
- Mejores resultados en los procesos de selección. La selección de personal consiste en predecir comportamientos futuros de las personas. Cuantos más datos tengamos para establecer esa predicción, menos errores cometeremos.

⁵ Fernando Corral. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias . Venezuela: EOI- UCAB, Caracas.

- Ayuda en la difícil tarea de cubrir determinados puestos para los que hay pocos profesionales en el mercado. A través de la selección por competencias, al centrarse más en las habilidades del candidato que en la experiencia y conocimientos, es posible detectar buenos candidatos para un puesto determinado sin que tengan experiencia previa en esa tarea concreta.
- Será más sencillo detectar talento afín a los valores de la empresa.
- La flexibilidad organizativa que requieren las empresas hoy en día, hace imprescindible la selección por competencias. Seleccionando por competencias estamos seleccionando el talento adecuado para la organización, más allá de seleccionar sólo el talento adecuado para un puesto concreto. Ante los cambios del mercado y la necesidad de modificar las pautas de trabajo en consecuencia a las tareas de un puesto de trabajo, el talento de nuestra organización será capaz de asumir esos nuevos retos. Como hemos seleccionado basándonos en múltiples habilidades, éstas podrán ponerse en práctica para desempeñar tareas diferentes.⁶

Para poder elaborar de manera adecuada una entrevista basada en competencias es importante seguir las siguientes fases:

- Conocer las competencias que hacen exitosas a las personas que desempeñan ese mismo puesto en la empresa. Si el puesto es de nueva creación se puede extraer información de puestos similares en la propia organización o en organizaciones similares.
- Definir clara y específicamente esas competencias y categorizarlas. Cuáles son imprescindibles y cuáles son deseables y en qué nivel.
- Establecer cómo medir esas competencias en los candidatos como por ejemplo preguntas a realizar en la entrevista, cuestionarios que midan esas competencias, etc

⁶ Carmen Corral. (2015). ¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?. 5 de noviembre del 2019, de Talent Clue Sitio web: <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>

- Evaluar las competencias de los candidatos aplicando los puntos anteriores y asegurándose que realmente el candidato encaje con aquello que se está buscando.

La selección de candidatos por competencias pone el foco en las habilidades que posee, y las posibles ventajas que éstos puedan traer a la empresa.

Las competencias para el presente trabajo fueron seleccionados por Vitalmex acorde a su filosofía empresarial. Dichas competencias son:

- Trabajo en equipo. Uno de los valores de la empresa es colaboración, es decir, los colaboradores trabajan en beneficio de todos, ofreciendo lo mejor de ellos e impulsan el trabajo en equipo.
- Autodesarrollo. Vitamex busca revolucionar los sistemas de salud, y esto se logra únicamente saliendo de la zona de confort, desarrollando al talento y tener talento que busca desarrollarse a sí mismo. Un valor de Vitalmex es el bienestar, generar valor en lo humano, social y económico.
- Orientación al cliente. La misión de Vitalmex es mejorar la calidad de vida de los pacientes, su principal cliente final. Para lograr esto el cliente tanto interno como externo debe quedar satisfecho con el trabajo de los colaboradores, por lo tanto debe quedar claro que espera el cliente y satisfacer su requerimiento.
- Orientación a resultados. Se proporciona una inmensa confianza en los trabajadores para que ellos puedan llegar a sus objetivos, por lo tanto se buscan colaboradores que se guíen por los resultados y que los obtengan.
- Creatividad. Para poder obtener un liderazgo de clase mundial que revolucione los sistemas de salud se debe buscar alternativas creativas para solucionar los problemas que se presenten, y así obtener mejores resultados.
- Tolerancia al estrés. Debido a la naturaleza del sector salud el colaborador debe poder tolerar el estrés y los resultados no se vean severamente afectados por estrés.

- **Inteligencia emocional.** Se buscan colaboradores empáticos y que puedan controlar de manera adecuada sus sentimientos. Un valor principal de Vitalmex es la humanidad, lo cual significa actuar ante cualquier situación con fraternidad y empatía.
- **Dirección.** Personal en el puesto de coordinador, jefe y supervisor debe contar con la habilidad de dirigir un equipo de trabajo de manera adecuada, logrando óptimos resultados.

Alcances y metas

Realizar tres guías de entrevistas para los niveles jerárquicos, dentro de los cuales se describirá porque evaluar y qué es cada competencia para su respectivo nivel jerárquico, y con qué preguntas se podría evaluar dicha competencia para dicho nivel.

- **Nivel operativo:** Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, y tolerancia al estrés.
- **Contribuidor individual:** Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, e inteligencia emocional
- **Coordinador, jefe y supervisor:** Dirección, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados, autodesarrollo, e inteligencia emocional.

Metodología

Se empleó la metodología de los cinco por qué's para averiguar la causa raíz de la tardanza en el proceso de atracción de talentos.

1. ¿Por qué tarda mucho el proceso de atracción de talentos?
Porque los jefes directos tardan mucho en su parte del proceso
2. ¿Por qué los jefes directo tardan mucho en su parte del proceso?
Porque los jefes directos tardan mucho en sus entrevistas y su selección de candidatos

3. ¿Por qué los jefes directos tardan mucho en sus entrevistas y su selección de candidatos?

Porque no están debidamente capacitados

4. ¿Por qué no están debidamente capacitados?

Porque no existe una capacitación para que los jefes directos pueden elaborar de manera adecuada sus entrevistas

5. ¿Por qué no existe una capacitación para que los jefes directos pueden elaborar de manera adecuada sus entrevistas?

Porque no se ha elaborado

Aplica el mismo método para averiguar por qué no se evalúan de manera adecuada a los candidatos

1. ¿Por qué no se evalúan de manera adecuada las competencias de los candidatos?

Porque los jefes directos no saben cómo evaluar las competencias

2. ¿Por qué los jefes directos no saben cómo evaluar las competencias?

Porque no están debidamente capacitados

3. ¿Por qué no están debidamente capacitados?

Porque no existe una capacitación para que los jefes directos pueden elaborar de manera adecuada sus entrevistas

4. ¿Por qué no existe una capacitación para que los jefes directos pueden elaborar de manera adecuada sus entrevistas?

Porque no se ha elaborado

Posterior al análisis de la causa raíz del problema, se determinan acciones correctivas para eliminar la causa del problema y mejorar el proceso de atracción de talento.

Estado inicial

El proceso de atracción de talento se encuentra definida (anexo 3), es decir, se tiene identificado qué áreas intervienen en cada paso del proceso y cuáles son sus funciones respecto al proceso. Este proceso consta de 19 pasos y participan cuatro áreas, las primeras tres son de capital humano: atracción de talento, compensaciones, administración de personal y el área que solicita la vacante (jefe inmediato).

Una vez identificado el proceso completo de atracción de talento se identificó que en el paso nueve no se cuenta con algún apoyo para el jefe inmediato para que pueda evaluar de manera adecuada a los candidatos, lo cual resulta en tiempos de entrevista más prolongados y preguntas sesgadas y, a veces, innecesarias.

Intervención en la empresa

Becario de capital humano (24 de junio del 2019 - 13 de diciembre del 2019). Principales tareas:

- Seguimiento y proyecto estratégico de capital humano en las diferentes filiales internacionales, Estados Unidos, Alemania y Chile.
- Contribuir a la continuidad de la operación mediante la atracción de talento (búsqueda, selección, entrevista y seguimiento) de técnicos de servicio para los diferentes hospitales y líneas de negocios en los que Vitalmex colabora (cirugía de mínima invasión, cirugía de alta especialidad, control de infecciones, y cirugía convencional).
- Administración y seguimiento con becarios
- Búsqueda y selección de candidatos para cubrir vacantes administrativas, tanto nacionales como internacionales, en distintas bolsas de trabajo existentes en internet.

Resultados

Se logró elaborar las tres guías de entrevista para niveles jerárquicos de: operativo; contribuidor individual; y coordinadores, jefes y supervisores, los cuales se encuentran a

continuación. Las guías de entrevista actualmente se encuentran en etapa de distribución dentro de la empresa. Posterior a la etapa de distribución seguirá la etapa de evaluación, en cual se analizarán los resultados y se determinará si se lograron los objetivos establecidos:

- Disminuir los tiempos del proceso,

Nivel jerárquico	Tiempo actual	Tiempo esperado
Operativo	4 semanas	2 semanas
contribuidor individual	6 semanas	4 semanas
coordinadores, jefes y supervisores	8 semanas	6 semanas

- Estandarizar el proceso,
- Aumentar la calidad de las entrevistas elaboradas por los jefes directos. Es decir, asegurarnos de que los jefes directos sepan qué buscan y cómo buscarlo en sus candidatos.

Las guías de entrevista quedaron de la siguiente manera.

Manual para entrevista 1: **Nivel operativo**

Competencias a evaluar: Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, tolerancia al estrés.

Preguntas para evaluar competencias:

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad de colaboración, comunicación y trabajo en equipo de los candidatos. Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuéntame de una experiencia donde tu trabajo en equipo haya fluido de excelente manera, ¿cómo contribuiste a ello?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Por ejemplo:

- ¿Has tomado un curso de actualización (capacitación) recientemente? ¿Cuál?
- ¿Cómo te ves dentro de cinco años?

- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente, conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente?
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- Cuéntame una situación en la que realizaste un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Cuéntame una situación concreta a la que te enfrentaste que te resultara especialmente difícil o dura.
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Creatividad: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad del colaborador de crear nuevas y mejores maneras de llevar a cabo las tareas. Por ejemplo:

- Cuéntame alguna situación en la que hayas detectado un problema y hayas tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera,
- ¿Te consideras una persona creativa? ¿por qué?
- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Eres capaz de transformar una idea absurda en algo concreto?

Tolerancia al estrés: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar el desempeño del colaborador bajo circunstancias complicadas o difíciles, y llevar a cabo sus actividades a pesar de éstas. Por ejemplo:

- Cuando tienes presiones en tu trabajo y los problemas se amontonan ¿qué haces para resolverlos? ¿Cómo te enfrentas a esas situaciones?
- Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?
- Si te asignan una tarea abrumadora, con un límite de tiempo apretado, ¿cómo elaboras tu estrategia para cumplir con el plazo? ¿cómo lo has hecho en ocasiones anteriores?
- En caso de que el trabajo se vuelve demasiado demandante, ¿utilizas alguna técnica para tranquilizar y enfocarte?
- cuando estás teniendo un mal día, ¿cómo logras seguir brindando el mejor servicio a los clientes?

Manual para entrevista 2: **Contribuidor individual**

Competencias a evaluar: Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, inteligencia emocional.

Preguntas para evaluar competencias:

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad de colaboración, comunicación, socialización y trabajo en equipo de los candidatos. Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuéntame de una experiencia donde tu trabajo en equipo haya fluido de excelente manera, ¿cómo contribuiste a ello?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Además evaluar su inteligencia emocional. Por ejemplo:

- ¿Has tomado un curso de actualización (capacitación) recientemente? ¿Cuál?
- ¿Cómo te ves dentro de cinco años? ¿Cómo planeas llegar ahí?

- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- Cuéntame de alguna vez que tuviste que aprender algo nuevo, lo cual te resultaba difícil. ¿Cómo lo lograste?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente (tanto interno como externo), conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente (interno o externo)?
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente (interno o externo).
- Cuéntame una experiencia en el cual un cliente haya tenido dificultades para expresar su requerimiento, ¿Cómo lograste satisfacer sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente (interno o externo).
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes (interno o externo) con los que interactúas?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- Cuéntame una situación en la que realizaste un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Para ti, ¿qué es mejor: entregar un proyecto impecable fuera de plazo, o entregar un proyecto bueno en el tiempo establecido?
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- ¿Cómo administras tu tiempo y recursos para cumplir con tus objetivos y tareas en tiempo y forma?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Creatividad: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad del colaborador de crear nuevas y mejores maneras de llevar a cabo las tareas. Por ejemplo:

- Cuéntame alguna situación en la que hayas detectado un problema y hayas tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.
- ¿Te consideras una persona creativa? ¿por qué?

- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Eres capaz de transformar una idea absurda en algo concreto?

Inteligencia emocional: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de sentir empatía por otros, entablar relaciones duraderas y controlar sus emociones de una manera saludable. Por ejemplo:

- ¿Cuál cree que es la principal virtud que sus colegas ven en usted? ¿Y su mayor debilidad?
- ¿Podría hablarme sobre alguna ocasión en la que haya intentado hacer algo y no lo logró?
- Cuénteme sobre alguna oportunidad en la que haya recibido comentarios negativos de su jefe. ¿Cómo se sintió?
- ¿Podría describir una situación en la que haya necesitado pedir ayuda para un proyecto?
- Cuéntame un ejemplo de cuando algo no te salió como quisiste, ¿cómo te sentiste?

Manual para entrevista 3: **Coordinadores, jefes y supervisores**

Competencias a evaluar: Dirección, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Autodesarrollo, Inteligencia Emocional.

Preguntas para evaluar competencias:

Dirección: Estas preguntas se llevan a cabo para evaluar las capacidades de visión estratégica, toma de decisiones y actitud de servicio del colaborador, así como su iniciativa y sus habilidades liderazgo y desarrollo de personas. Por ejemplo:

- Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entrenó?, ¿cuáles fueron los resultados?
- ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Alguna vez a participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?
- ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejó?, ¿qué hizo usted?, ¿qué resultados obtuvo de ello?
- Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?
- ¿Cómo motiva a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades de colaboración, comunicación, socialización, resolución de conflictos y trabajo en equipo de los candidatos.

Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuando un miembro de su equipo no está llevando a cabo sus tareas de manera eficiente, ¿cómo manejas la situación?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Qué ha hecho usted?, ¿cómo lo maneja?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente (tanto interno como externo), conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente (interno o externo)?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente (interno o externo) con respecto a los servicios prestados?
- Cuéntame una experiencia en el cual un cliente haya tenido dificultades para expresar su requerimiento, ¿Cómo lograste satisfacer sus necesidades?

- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados y las metas propuestas de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar el desempeño de tus subordinados? ¿Y para evaluar tu propio desempeño?
- Para ti, ¿qué es mejor: entregar un proyecto impecable fuera de plazo, o entregar un proyecto bueno en el tiempo establecido?
- ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?
- ¿Cómo administras tu tiempo y recursos para cumplir con tus objetivos y tareas en tiempo y forma?
- A la fecha ¿Cuál es el logro más significativo que ha alcanzado y que deseaba con anhelo? ¿Cómo lo logró?

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, adaptarse, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Además evaluar su inteligencia emocional. Por ejemplo:

- En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
- ¿Cómo te ves dentro de cinco años? ¿Cómo planeas llegar ahí?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- Cuéntame de alguna vez que tuviste que aprender algo nuevo, lo cual te resultaba difícil. ¿Cómo lo lograste?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Inteligencia emocional: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de sentir empatía por otros, entablar relaciones duraderas y controlar sus emociones de una manera saludable. Por ejemplo:

- ¿Cuál cree que es la principal virtud que su equipo de trabajo ve en usted? ¿Y su mayor debilidad?
- ¿Podría hablarme sobre alguna ocasión en la que haya intentado hacer algo y no lo logró?

- Si de un día para otro las prioridades del negocio cambian, ¿cómo ayudarías a tu equipo a entender y perseguir los nuevos objetivos?
- ¿Cuál es tu hobby favorito? ¿Puedes explicarme de qué se trata como si fuese la primera vez que oigo hablar de ello?
- Háblame de un momento en que un cliente se haya sentido decepcionado con tu trabajo. ¿Cómo respondiste?

Aprendizajes

Anteriormente de haber elaborado el presente trabajo no conocía demasiado de entrevistas de trabajo, mucho menos de entrevistas basadas en competencias. Mediante la extensa investigación elaborada y enseñanzas de personas familiares con el tema, aprendí qué son las competencias, por qué se establecen ciertas competencias para ciertos puestos, por qué se evalúan, y cómo se evalúan. Logrando esto basándome principalmente en los trabajos elaborados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional; el Instituto de Fomento, Empleo y Formación; así como diversos autores adicionales.

Adicionalmente aprendí cómo llevar a cabo una entrevista de trabajo efectiva y eficiente, en la cual se logra evaluar las competencias del candidato de manera estandarizada en un menor tiempo.

El beneficio de utilizar el método de evaluar los candidatos para un puesto con competencias en lugar de utilizar la experiencia como el principal factor es la potencia considera que un trabajador con mejores competencias y habilidades acabará siendo más competente que uno con solo más experiencia. Por lo tanto, en el largo plazo el colaborador con competencias más adecuadas para el puesto y la empresa tendrá mejores resultados dentro de la misma. El costo relacionado con utilizar esta forma de evaluación es prácticamente igual al de las entrevistas tradicionales, en este caso en particular cada reclutador tuvo un entrenamiento en el material de un día y el tiempo que yo utilicé para desarrollar este trabajo (seis meses). Por lo tanto, la empresa, obtiene un mayor beneficio por el mismo costo. Este método también resulta de beneficio para los aspirantes, particularmente en los casos de aspirantes con poca o ninguna experiencia, si la evaluación se basa únicamente en experiencia o conocimientos técnicos aspirantes con poca experiencia podrían no ser considerados para el puesto, pero utilizando ésta metodología aún tendrán oportunidad para competir por el empleo.

Durante mi trabajo en general como becario de capital humano en Vitalmex descubrí que resolver problemas relacionados con personas es bastante distinto a resolver problemas relacionados con números. Los números siguen ciertas reglas que debemos respetar para poder manipularlos y llegar a los resultados deseados. Mientras que cada persona es distinta, es decir, lo que puede ser efectivo con una persona puede ser completamente el opuesto con otra, por lo tanto se debe tener más cuidado y averiguar cómo lidiar con cada persona.

Referencias

- Carmen Corral. (2015). ¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?. 5 de noviembre del 2019, de Talent Clue Sitio web: <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>
- Fernando Corral. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias . Venezuela: EOI-UCAB, Caracas.
- Oscar Pérez. (2015). Entrevista de Reclutamiento por Competencias. 5 de noviembre del 2019, de People Next Sitio web: <https://blog.peoplenext.com.mx/entrevista-de-reclutamiento-por-competencias>
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2013). EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA UNA SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS . España: Unión Europea.
- Instituto de Fomento, Empleo y Formación. (2012). MANUAL SOBRE CÓMO AFRONTAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS. Junio de 2020, de Ayuntamiento de Cádiz. Sitio web: https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/opea_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf
- INEGI. (2019). Cuenta Satélite del Sector Salud de México, 2018. junio de 2020, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5444>
- FT Mercados. (2020). Vitalmex realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos al año. Junio de 2020, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/especiales/vitalmex-realiza-850-000-procedimientos-quirurgicos-ano>

Anexos

Anexo 1: Descripción de Puesto "Técnico Radiólogo"

Buscando el mejor Talento para: Radióloga/o

Descripción general de la Posición:

Asistir al grupo quirúrgico, lo que implica manejar el equipo angiógrafo y sus periféricos, así como registrar en el sistema los estudios realizados para su interpretación y transcripción del diagnóstico; mediante la mejor práctica clínica, administrando los insumos y accesorios, para el resguardar la salud del paciente.

1. Verificar y reportar al inicio de la jornada laboral el funcionamiento del equipo médico en sala para garantizar el éxito de los procedimientos.
2. Preparar el equipo angiográfico y sus periféricos, previo a los procedimientos programados a fin de proveer los insumos necesarios para el procedimiento.
3. Manejar el equipo médico en la sala de Hemodinamia a fin de resguardar su integridad y funcionalidad.
4. Verificar que el personal presente en la sala cuente con el equipo completo de seguridad radiológica, para proteger la salud del personal expuesto.
5. Resguardar los equipos médicos y accesorios utilizados durante los estudios a fin de conservar en óptimas condiciones los insumos.
6. Recabar al término de cada procedimiento el nombre, matrícula y firma autógrafa del médico que realizó el procedimiento para registrarlo y llevar un control de las intervenciones realizadas.
7. Elaborar del reporte mensual de procedimientos Radiológicos, lo que implica el envío de imágenes al sistema PACS, la impresión o grabado de imágenes en los sistemas respectivos y el registro del historial en bitácora, para dar trazabilidad a la recuperación del paciente.
8. Atender los llamados de enfermería o de las áreas internas con la finalidad de dar continuidad a la operación.

Requerimientos:

Preparación Académica : Radiología - Especialidad en Hemodinamia

Experiencia laboral previa: Radiología (1 año)

Conocimientos:

Conocimiento Técnico de Angiografía

Conocimiento clínico cardiovascular

Habilidades:

Comunicación con diversas áreas

Trabajo en equipo

Organización

Lugar de trabajo: ISSSTE López Mateos - Indispensable vivir a no más de 40 minutos del Hospital para atender código infarto.

Ofrecemos:

Prestaciones superiores a las de la Ley.

En Vitalmex no discriminamos por motivos de raza, religión, orientación sexual, condición física, de salud o socioeconómica, ni por ningún otro motivo de acuerdo a la ley LFPED, Vitalmex prohíbe las solicitudes de certificados de embarazo y Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) para la contratación ascenso y permanencia en la empresa.

En Vitalmex la persona es el centro, respetamos y valoramos las competencias de nuestros colaboradores brindando igualdad de oportunidades para su desarrollo en un ambiente de trabajo de inclusión.

Anexo 2: Descripción de Puesto Interna "Técnico Radiólogo"

Técnico Radiólogo

Sueldo: En promedio \$9,785.90, máximo \$12,600 (ABC - Santa Fe) y mínimo \$7,409 (Medica Sur)

Horarios: ocho horas consecutivas seis días de la semana

Requisitos:

- Escolaridad: Técnico Radiólogo
- Titulado o en proceso de titulación.
- Experiencia entre seis meses y dos años.
- Experiencia en Mastografía, Rayos X y Densitometría (Polanco)
- Experiencia 2 años en Rayos X simples (REUMEDIKA)
- Curso de Mastografía (Hospital Español)
- Curso POE (Aries y Hospital Ángeles)
- Manejo de Office (Aries)

Actividades:

- Identificar, verifica y llenar los datos del paciente en la computadora en la que se realizará el estudio de Ultrasonido así como dirigir y acomodar al paciente en forma adecuada para la toma del estudio. (ABC)
- Vigilar que los equipos a su cargo cuenten con el mantenimiento requerido para su perfecta funcionalidad. (Aries)
- Llevar el control de las placas tomadas mediante la bitácora de registros de pacientes. (Aries)
- Asistir y tener comunicación cercana con los médicos. (Aries)
- Apoyar en las necesidades de operación de la unidad. (Aries)

Empresas:

- ABC - Santa Fe
- Laboratorio Médico Polanco
- Salud Digna
- Hospital Medica Sur
- Grupo Diagnostico Aries
- REUMEDIKA
- Hospital Español
- Hospital Ángeles
- Grupo CT Scanner
- Centro De Diagnosticos Tlalnepantla, S.A. De C.V.

Anexo 3: Mapa de proceso de atracción de talentos

