



**LA EVALUACION POR COMPETENCIAS LABORALES Y SU  
IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD**

**T E S I N A**

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:  
REYES BRIONES ADRIAN

ASESOR: Lic. Ma. De LOURDES FLORES CORONA

TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de llegar hasta este punto y poner en mi vida a las personas indicadas para encausar mi camino.

Principalmente a la maestra **Ma Eugenia Nicolín** a quien mas que un agradecimiento le debo prácticamente el desarrollo y conclusión de mis estudios.

Tú has creído en mí cuando nadie más lo hizo, siempre me has hecho dar lo mejor de mí a base de regaños, lo cual me tiene bastante halagado porque me demuestra que me quieres y lo mucho que te interesa verme mejorar, esto me hace sentir siempre que soy mas que un pupilo para ti y eso me enorgullece.

Gracias a ti y a tus incansables esfuerzos he salido adelante en mi vida y proyectos, durante y después de la carrera, por imposibles que estos parecieran. Este es un logro mas a tu larga cuenta, te lo mereces por ir mas allá de lo evidente siempre, eres lo máximo.

Este trabajo va dedicado también a mi querida asesora la L.P.O. **Ma de Lourdes Flores**, no solo por instruirme con tu vasta experiencia dentro del área laboral sino por ser un pilar y gran apoyo personal, ser mi amiga y confidente, por tu enorme cariño y sabios consejos, por el café después de clase, por tu paciencia, por ser una gran escucha, por la sencillez y simpatía que distinguen tu persona, por ver siempre el lado amable, además claro del tiempo extra, esfuerzo y dedicación que has brindado a este proyecto.

Agradezco infinitamente:

**A mis abuelos; Toya y Mere**, quienes por cuestiones de tiempo me dejaron a medio camino, aun me despierto pensando en ustedes, en verlos a primera hora de la mañana listos para desayunar juntos, aunque se que Dios

no se equivoca creo que extrañare infinitamente su vos que tanto me reconfortaba, su cariño y ese calor de hogar que se extendía por toda su casa, sin su sabiduría y amor simplemente yo no habría sido el mismo.

**A Leticia Briones, Mi Madre**, por su paciencia en los momentos difíciles y las demostraciones de afecto poco comunes, por todos los caprichos que me has cumplido y por tus múltiples exigencias, Te Quiero Mucho y no debes olvidarlo, te debo ser quien soy y a nadie más.

**A Felipe Hernández** por escucharme siempre que ha sido necesario, por el apoyo económico y moral que me has proporcionado, sobre todo durante la universidad, a sabiendas de que no era el mejor estudiante, nunca me lo reprochaste.

**A mis hermanos Oscar y Felipe**, por los buenos ratos de diversión juntos, desde las pelis de disney hasta los viajes de estado a estado.

**A mis amigas del alma; Dulce e Iliana**, por su apoyo y amistad incondicional, por aguantarme durante toda la carrera, porque a pesar de las discusiones aun podemos estar juntos, porque somos tan diferentes pero iguales, las quiero amigas, salud.

**A mi amor platónico por ser mi inspiración secreta**

**A mis tíos; Ana Laura, Eduardo, Enrique, Gerardo, Irma, Javier y Rocio** por haber participado en mi educación y por **Briones**.

Y a todas las personas que en algún momento de mi vida me han enseñado algo y que de manera directa o indirecta han contribuido a mi desarrollo tanto personal como profesional.

G R A C I A S

## ÍNDICE

Tema	Página
I. Introducción	5
II. Resumen	8
III. Justificación	9
1. Capítulo 1 – Globalización	
1) Antecedentes	12
2) Definición de globalización	13
3) Impacto de la globalización	17
4) El psicólogo laboral ante la Globalización	25
2. Capítulo 2 – Selección de personal	
1) Antecedentes	28
2) Definición	38
3. Capítulo 3 – Métodos Convencionales de Evaluación de Personal	
1) Análisis de puestos	46
2) La entrevista	48
3) Los test	49
4) Centros de evaluación	52
4. Capítulo 4 - Método de Evaluación por Competencias	
1) Antecedentes	56
2) Definiciones de competencia	60
3) Aplicación	67
4) Importancia y Ventajas	77
IV. Conclusiones	82
V. Bibliografía	85

## I. INTRODUCCIÓN

La formación de individuos para el ámbito laboral ha estado ligada en el campo de la industria desde hace varios años (Década de los 50) a las instituciones, quienes se veían en la necesidad de capacitar a sus propios miembros, para acceder a niveles competentes de producción y servicios, con respecto a sus rivales en el mercado. La noción difundida por organismos internacionales, para dar cuenta de este tipo de procesos, fue en ese entonces, la de Desarrollo de Recursos Humanos.

Actualmente la globalización demanda mayor capacitación y formación no solo a los trabajadores, sino a los empleadores, en este sentido, las empresas valoran cada vez más la adaptabilidad que presenten los trabajadores a nuevos procedimientos o formas de trabajo.

Los avances en la tecnología y la creciente competencia entre las empresas, han propiciado grandes cambios en la organización del trabajo y en la economía actual, lo cual ha obligado a las organizaciones a orientar sus servicios y productos a las exigencias de los consumidores, a reducir sus costos y producir con calidad.

En razón a que la dinámica económica, socio-política y cultural ha cambiado en los últimos años, la apertura económica ha generado profundos cambios en el mercado laboral, en el sentido que se ha modificado la vinculación de los individuos a las empresas, son más los empleos temporales que los permanentes, la seguridad social ya no es contemplada en la contratación, etc.

Esto ha influido en el comportamiento del mercado de trabajo y en la orientación del sistema educativo, obligando a establecer un vínculo entre lo que el mercado de trabajo requiere y la educación que se imparte.

Gracias a este cambio, la capacitación también ha evolucionado, ahora se requieren programas modulares que cumplan con estándares basados en

competencias y que permitan al trabajador continuar su aprendizaje a lo largo de la vida.

Esta situación trajo consigo también, proveniente de la teoría del crecimiento, una nueva manera de nominar la capacidad de las personas para integrarse al mundo del trabajo: el Capital Humano que a diferencia del Desarrollo de Recursos Humanos, ya no es responsabilidad de las instituciones (aunque algunas lo asumen), luego, el compromiso de alcanzar el proceso de formación es de cada individuo; tal dinámica garantiza que se genere competitividad permanente (es la lógica social en la que se participa en el concierto social; si no se acoge, sencillamente, se queda por fuera).

El ámbito laboral exige que una persona sea competente en su trabajo, y que pueda demostrarlo.

Por otro lado, en el mundo en que vivimos evaluamos todo el tiempo el desempeño de las cosas que nos rodean. Queremos saber como reaccionaran las personas que nos rodean ante situaciones difíciles, como marcha la empresa, como se comportara nuestro reproductor de sonido, hasta donde llega la velocidad del nuevo auto que compramos, etc.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar este aspecto a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. Sin embargo, las prácticas referentes a este tipo de evaluación no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta ultima pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la edad media en la compañía de Jesús se utilizaba un sistema combinado de informes y notas de actividades del potencial de cada uno de los jesuitas

que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela.

La evaluación por competencias está sustentada en fundamentos filosóficos, sociológicos y psicológicos que responden a la globalización de los mercados y a la universalización del conocimiento. Se encuentra en un punto intermedio entre un enfoque positivista y un enfoque emergente que se explica a continuación.

Desde una clasificación general se reconocen dos enfoques teóricos que desarrollan una visión distinta de la evaluación por competencias: la primera es una tradición teórica que la observa como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado y la segunda la entiende como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto.

Por otro lado, la evaluación por competencias puede pensarse como la identificación de capacidades innatas o como la medición de habilidades que pueden ser intervenidas desde lo social, se trata de cambiar de una mirada causal, artificial y totalmente accidental hacia la construcción y acompañamiento de un proceso permanente y sistémico de desarrollo.

Como se ve, se trata de un nuevo enfoque que promueve el cambio sobre los procesos de selección, evaluación y remuneración de personal, que no se considera predictivo, siendo que establece las habilidades, aptitudes y conocimientos mediante la observación objetiva.

Actualmente, el término se menciona en diferentes ámbitos (organizacional, educativo, etc.), sin embargo existen diferentes puntos de vista al respecto y una constante desinformación sobre su aplicación entre las empresas. Por lo tanto lo que se plantea con esta investigación es hacer resaltar la importancia actual con que cuenta la evaluación por competencias y la posible influencia dentro de las empresas mexicanas.

## II. RESUMEN

La presente investigación se llevo a cabo con la finalidad de resaltar la importancia con que cuenta el modelo de evaluación de competencias laborales dentro de la selección de personal.

Se mencionan algunos de los cambios que ha traído consigo la globalización en el campo laboral, analizando dichos datos con la finalidad de establecer una relación con respecto al tema de la selección de personal, desarrollando el tema tomando en cuenta antecedentes, definición y ventajas. Se presentan los métodos tradicionales de evaluación de personal, avanzando hacia el método de la evaluación por competencias, finalizando con el establecimiento de las conclusiones.

Palabras clave: globalización, selección de personal, evaluación, competencias laborales, centros de evaluación, técnicas de simulación, entrevista por competencias.

### III. JUSTIFICACIÓN

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la capacitación de mano de obra, ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. Así, este enfoque pretende brindar un panorama integral de adiestramiento que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la enseñanza.

De acuerdo con Mertens (1997) estos problemas se presentan también y con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, así, la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Indica este mismo autor que: “la educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo”, planteamiento que es esencial en las instituciones de formación profesional y que las concepciones de adiestramiento, clásicas, tradicionales, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales.

Por otro lado la aplicación de la formación por competencias comienza en 1973 se instrumenta en una escuela de Enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984 se aplica en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña. (Nivel obrero). En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Québec, Canadá. En 1988 se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. En la actualidad, de acuerdo con Mertens (1997), la educación basada en competencias se aplica en numerosos países, entre ellos están: México. Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta, posteriormente se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, encargado de regular, la normalización, certificación y educación basada en competencias.

Es así que el interés en este tópico, como lo indica Posadas (2007) se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal.

En la actualidad se han llevado a cabo distintas investigaciones acerca de las competencias laborales, de entre ellas podemos destacar la realizada por RCONSULTING S. A. Con sede en Santiago de Chile en el año 2006, este fue un estudio enfocado al sector alimenticio encargado por el servicio nacional de capacitación y empleo (SENCE), con el objetivo de conocer la realidad actual en el ámbito de la formación de las personas que laboran en esta industria, además de promover el desarrollo, modernización y aumento de competitividad de la industria nacional de alimentos.

Este estudio lleva por título: "Certificación de competencias laborales en el sector industria de alimentos". Para llevarlo a cabo, se diseñaron y aplicaron entrevistas a personal clave de las empresas, organismos relacionados con

ellas y representantes de las instituciones educativas y que imparten capacitación, mismas que fueron aplicadas en forma personal por profesionales de Rconsulting. Los resultados obtenidos de dicho estudio fueron los siguientes:

El 88 % de las Instituciones entrevistadas manifestó poseer algún grado de conocimiento sobre Certificación de Competencias Laborales y un 12% manifestó no conocer el tema.

El 29 % de los trabajadores entrevistados manifestó poseer algún grado de conocimiento sobre Certificación de Competencias Laborales y un 71 % manifestó no conocer el tema.

Un 40% de los entrevistados percibe el Sistema de Certificación de Competencias Laborales como importante por su relación con las necesidades de capacitación, un 10% lo considera importante para el desarrollo económico del país, un 40 % lo encuentra útil debido a que facilita la selección de personal y un 10% lo encuentra complejo y desconocido.

El 92 % de los representantes de empresas entrevistados están dispuestos a pagar por competencias que se consideran pertinentes a un Sistema Nacional de Certificación de Competencias (SNCCL).

Las entrevistas realizadas a trabajadores clave de las empresas, arrojó que un 29 % de ellos conoce el tema de certificación de competencias. El 57 % de los trabajadores tienen una disposición a pagar por ello y un 43 % no la tienen.

Al encuestar al personal acerca de la opinión que tienen respecto al estudio realizado se encontró lo siguiente: es en general buena, contando con el 86% de los entrevistados calificado su realización como algo bueno y serio y un 14% manifestó que debería ser más profundo y con posibilidades de verificar los cambios que se introduzcan, por lo que habiendo trabajado el sector en forma intensa en obtener productos de reconocida calidad y en la optimización de los procesos, se considera fundamental el desarrollo del capital humano, para lo

cual se percibe como una herramienta útil e importante de promover el sistema de Certificación de Competencias Laborales.

Es de acuerdo con la información aquí presentada que hemos considerado la evaluación por competencias en las organizaciones un tema de vital importancia, ya que de no tomarse en cuenta estaríamos perdiendo los distintos beneficios que esta trae consigo, tales como: establecimiento de responsabilidades, determinación de líneas de mando y control, diseñar o normalizar procesos productivos y administrativos, o simplemente levantar manuales y controles de los mismos, ventajas que serán dadas a conocer mas adelante de forma mas profunda.

## CAPITULO 1 – GLOBALIZACION

### ANTECEDENTES

Antes del siglo XV no existía el concepto de globalización como lo entendemos ahora, pero cuando todos los continentes, incluido América, empezaron a tener mayor contacto entre sí, y Europa difunde su economía capitalista y “coloniza” otros continentes, es cuando surgen las primeras nociones de este concepto, por medio de los intercambios de personas, mercancías e ideas, así, se empieza a desarrollar una dinámica de escala global, en la cual los países empiezan a depender más unos de otros.

Por otro lado, cabe aclarar que la globalización como tal no empezó en ese momento, y respecto al tema hay un sin fin de opiniones, es decir, hay quienes fijan su inicio en el momento en que surgieron las empresas internacionales, otros más la identifican con la supresión de los tipos de cambio fijos y otros con el colapso del bloque oriental.

Sin embargo, el punto coincidente de las mencionadas teorías, es que ha sido en los últimos años cuando la globalización se ha acelerado, pero también se acepta que no es algo enteramente nuevo, ni el resultado de un cambio geopolítico. Adicionalmente, tenemos una serie de organizaciones técnicas tanto públicas como privadas, formadas por una diversidad de países o de expertos que se forman para compartir los avances en determinadas áreas del conocimiento como por ejemplo: la unión postal universal, la unión internacional de telecomunicaciones, la organización meteorológica mundial y muchas otras.

Para algunos el punto de partida de esas organizaciones mundiales lo tenemos precisamente en 1865 con la fundación de la unión internacional de telégrafos, curiosamente relacionada con el sector de comunicaciones que, como hemos apuntado, es el sector en el que se ha disparado el fenómeno globalizador de manera internacional.

De acuerdo con Hallivis (2003), esto es tan real que aún funciones que tradicionalmente correspondían a los gobiernos, como la defensa nacional o la lucha contra el crimen, ya no pueden ser realizadas satisfactoriamente sin la cooperación de otros países, y el comercio internacional ya no puede desarrollarse satisfactoriamente si los países no cuentan con acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Isidoro Moreno, citado en Hallivis, (2003) considera que la globalización se inicia con el proceso de “mundialización” comenzado hace varios siglos, en la época de los grandes descubrimientos geográficos y el inicio del colonialismo europeo, intensificado con la consolidación del modo de producción capitalista y el modelo de estado nación, y culminado por la revolución de las tecnologías.

Este estudio considera, que efectivamente podemos situar sus inicios en el siglo XV, época del descubrimiento de América y de las colonizaciones, pero es a partir de la década de los ochenta que se ha experimentado un gran desarrollo de nuevas tecnologías; una apertura comercial sin precedentes; el crecimiento de mercados financieros internacionales; mega fusiones de empresas transnacionales; incremento de movimientos de capital de un país a otro; crecimiento de la importancia de organismos e instituciones internacionales, aumento de corrientes migratorias de la fuerza de trabajo; incremento del desempleo, la pobreza y del crimen; proliferación de acuerdos multilaterales de libre comercio, etc.

## DEFINICION DE GLOBALIZACIÓN

Hablar de globalización parecería simplemente recurrir a un concepto que está de moda. Sin embargo, los cambios que el mundo ha experimentado en los últimos 20 años, en que hemos sido testigos de una evolución tecnológica de gran rapidez, principalmente en el campo de las comunicaciones y la informática, hacen que los tiempos de respuesta a los problemas tengan que ser cada vez menores, que las noticias se conozcan en todo el mundo prácticamente desde el momento en que ocurren y que además, los hechos

ocurran influenciados por una serie de nuevos factores exógenos, uno de los cuales es precisamente la globalización.

Para Beck, citado en Hallivis (2003), globalización representa un método “en virtud del cual los Estados Nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”, lo que significa la transacción entre países y empresas provenientes de varias naciones con la finalidad de obtener un poder mayor.

Held, citado en Hallivis (2003), la explica como un proceso que no diseña una sociedad mundial, sino que:

“refleja la aparición de redes y sistemas interregionales de interacción e intercambio, el alcance espacial, la densidad de la interconexión global y transnacional tejen complejas redes de relaciones entre las comunidades, los estados, las instituciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales y las corporaciones transnacionales que constituyen un orden global”.

Estas redes, que se traslapan e interaccionan definen una estructura en evolución que les impone restricciones y al mismo tiempo brindan poder a las comunidades, los estados y las fuerzas sociales, con lo que se adquiere mayor comunicación.

De acuerdo con Gallino (2004), el término globalización hace referencia a que en las últimas décadas del siglo XX el espacio del mercado parece haber alcanzado todos los confines demográficos y territoriales del mundo. A diferencia de los anteriores autores Gallino simplifica la globalización como un mero proceso de compra-venta mundial, sin embargo y como veremos mas adelante, los efectos positivos y negativos de este fenómeno deben ser estudiados a profundidad para no quedar fuera del mercado.

Para Guillén (2006) la globalización constituye una ideología conservadora que encubre la realidad, ya que no es un proceso homogéneo, ni homogeneizador del desarrollo, tomando en cuenta que no conduce al progreso y ni al bienestar universal; tampoco conduce a la generalización de la democracia ni a la desaparición progresiva del estado o al menos una pérdida de importancia del mismo.

Menciona además que este fenómeno se ha convertido en un “mito necesario” que se ha presentado como un proceso benéfico para el bienestar de la población mundial. Sin embargo, “la realidad muestra que en muchos países ha dejado una estela de crisis, desempleo, pobreza y violencia crecientes”, ya que muchos intereses dependen de manera absoluta de que este concepto, se convierte en una fuerza aceptada, sin desafío posible alguno. Tal es el caso de nuestro país, en donde la tecnología y la apertura comercial no han beneficiado a la población de bajos recursos económicos, situación que ha generado gran descontento social, elemento sobre el que profundizaremos mas adelante.

Con esta postura concuerda Hallivis (2003) al remarcar que la globalización no significa un libre juego de economías regionales en una escala mundial, sino la imposición de un modelo económico para toda la humanidad. Establece que:

“El derrumbe de las fronteras nacionales no conduce a un poder político global, fruto de la pluralidad de derechos iguales, sino a un poder político dominante, expresión de una potencia hegemónica que imponen las reglas y se ocupa de vigilar su cumplimiento”.

Gallino (2004) nos propone respecto a este fenómeno un supuesto de forma más internacional y practico:

“la globalización significa que cierto agente económico – colectivo o individual, empresa o trabajadores – se halla en competencia con algún otro que ofrece en el mercado mundial una mercancía o una fuerza de trabajo del mismo tipo”

Esto supone, más bien, que la globalización posee el significado de “universalismo del mercado”; o sea, que canaliza a través de la difusión –en cualquiera de los campos en los que se pueden subdividir las organizaciones sociales –, su cultura, sus comportamientos y sus disposiciones de necesidad que resulten coherentes con la máxima expansión del mercado en todas sus dimensiones.

En resumen, en estas dos décadas el mundo ha experimentado una sensible pérdida de fronteras en todos los campos: financiero, económico, cultural, ecológico y tecnológico. Lo que antes veíamos como exclusivo del estado nacional ya no lo es tanto y a veces nada. Con la tecnología informática y de comunicaciones, lo que sucede en un instante, prácticamente en ese momento se conoce todas partes a través de los medios de comunicación, los cuales se sofistican cada día más.

Aunado a esto, de acuerdo con Guillen (2006), los procesos globalizadores llevan aparejada la segregación, la separación y la marginación social progresivas a nivel local. Esto se debe no sólo a la estrategia económica aplicada por el capital, sino también de la extrema libertad de movimiento que pretende engendrar la globalidad, la cual se ha convertido en un factor de estratificación social. Esto significa que el poder económico se desconecta de las obligaciones contraídas con la localidad, liberándose del deber de contribuir a la vida cotidiana y a la perpetuación de la comunidad.

De esta forma, la globalización se manifiesta en la comunicación, la ecología, la economía, la organización del trabajo, la cultura y la sociedad civil, abarcando una serie de aspectos como productividad, competencia de países por inversiones, desempleo, etc. Lo que parecería un problema para los países en vías de desarrollo, curiosamente también despierta recelo en los países desarrollados que se quejan de que sus propias empresas abren puestos de trabajo en donde la mano de obra es más barata, aunque hay estudios serios que han probado en la globalización les ha afectado en muy poca medida, a cambio de un gran aumento en sus exportaciones.

De acuerdo con las definiciones anteriores, este estudio considera la globalización como un fenómeno que afecta la comunicación, la ecología, la economía, la organización del trabajo, la cultura y la sociedad civil, abarcando una serie de aspectos como productividad, desempeño, desempleo, competencia de países por inversiones y que constituye un orden global creando marginación y pobreza a su paso, situación que explicaremos mas adelante.

## IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN

Como ha sucedido en prácticamente todo el mundo, la preocupación y aún el debate teórico sobre la globalización, han llegado tarde a nuestro país, pero de acuerdo con Hallivis (2003), su impacto en las relaciones políticas, comerciales, fiscales e incluso sociales y culturales ha sido muy fuerte, la mayoría de los gobiernos del mundo se han percatado de que se tienen que preparar para, por una parte, aprovechar las coyunturas que se les presenten y por la otra parte, tratar de evitar los efectos negativos que se les pueden ocasionar.

Los beneficios para la humanidad por parte de la globalización son muchos: la información se difunde en todo el orbe en segundos. Con ayuda de la informática, las operaciones de todo tipo se realizan cada vez con mayor rapidez, de manera más simple y con menos esfuerzo.

Este mismo autor comenta que si el cambio en la era de la industrialización fue impresionante, al sustituirse procedimientos manuales por mecánicos, lo que se experimenta ahora es infinitamente superior, puesto que los denominados "procesos virtuales" simplifican al máximo los trámites y la velocidad de las operaciones, de manera que aspectos que antes se pensaba que así iban a continuar por siempre se vayan convirtiendo en obsoletos como es el caso de la utilización del papel en transacciones comerciales, que al realizarse cada vez en mayor medida por medios electrónicos, han hecho que las facturas y comprobantes en papel empiecen a caer en desuso.

Este avance ha generado un incremento exponencial de las transacciones comerciales, en especial de las internacionales, las cuales ya se pueden

realizar no sólo en forma más simple, sino, además, de inmediato. Las mercancías se pueden vender y ubicar en cualquier lugar sin importar ni su origen y ni su destino, apoyados por sistemas de comunicación y transporte cada vez más baratos y rápidos. El capital también se puede mover de una nación otra con facilidad y en segundos. Las innovaciones y las ideas se difunden cada vez en mayor medida y con mayor facilidad. Todo es ahora más fácil, rápido y, por supuesto, menos costoso.

Sin embargo, en contrapartida, vemos con tristeza en muchos países todavía se siguen vulnerando los derechos humanos y se continúa atacando, casi sin recato, al medio ambiente y agotando sus recursos naturales no renovables. El hambre y la pobreza continúan flagelando a grandes zonas y grupos del planeta.

El fenómeno de la migración de un país a otro, sea legal o ilegal, como trabajador fronterizo o como refugiado, ya sea por razones de hambre, guerra o persecución racial o étnica, crece en forma alarmante con el agravante de que en algunos países anfitriones se presentan rechazos, molestias y aún reacciones xenofóbicas en muchos casos en extremo agresivas.

Para complicar aún más este panorama, nos encontramos con que así como resulta cómodo y sencillo trasladar mercancías o recursos económicos de un país a otro, con muy pocos obstáculos por parte de fronteras que, ante la necesidad de facilitar el intercambio comercial, son cada vez más eludibles y menos aparentes; de la misma forma y obviamente sin que ello se pretenda, esas mismas facilidades son aprovechadas con la misma o aún mayor sencillez y presteza, por las grandes mafias y organizaciones criminales de todo tipo, para mover personas nuevas, armas o aún recursos ilícitos de una nación a otra.

Por otra parte, se ha presentado el fenómeno de las empresas multinacionales que, con una idea de "producción global", no sólo se han expandido, sino que logran un fenómeno que parecía imposible o contradictorio: invertir en un lugar, producir en otro, tener la matriz en otro, administrar en otro distinto, integrar

servicios en otro y pagar impuestos en otro más, lo cual implica que los directivos viven en donde les resulta más cómodo y seguro, pero pagan sus impuestos en donde le resulta menos gravoso, sin que exista ningún debate de por medio, ya que las empresas pretenden moverse en una supuesta sociedad mundial en la que los conceptos como: equilibrio de poder, proyecto nacional, solidaridad, etc., parece perder vigencia.

Sin necesidad de que haya habido modificaciones legales o se hallan desarrollado complicados juicios, las empresas cada vez más tienen, en todo el mundo, mayores posibilidades de hacer valer sus criterios y aún de modificar las reglas sociales, en una gradual transformación que lleva ya muchos años, pero que se ha acelerado en los últimos 15.

Tan es así que se habla de una competencia de los estados nacionales por lograr atraer inversiones mediante mejores condiciones tributarias, mano de obra barata, mejor infraestructura, etc. todos quieren ser “ el mejor postor “ que obtengan las mayores ventajas de esta globalización. Asimismo, para aprovechar las coyunturas, mejorar su posición, o aun defenderse contra otros bloques, los países han tendido a unirse (integrarse) en grupos generalmente relacionados con cercanía geográfica, por medio de instrumentos de mero libre comercio, tal es el caso del tratado de libre comercio o de alianzas más sofisticadas y profundas como la unión europea.

De acuerdo con Hallivis (2003) estas mega fusiones de empresas transnacionales ejercen un gran control sobre gran parte de los recursos mundiales, con activos que en muchas ocasiones superan los productos internos de los países que les alberga, lo que les permite no sólo influenciar, sino dominar tanto los mercados, como los grupos de trabajadores y, en algunos casos, aún a los gobiernos.

Al respecto, Ulrich Beck, citado en Hallivis (2003) comenta que con esto dichas empresas han obtenido lo que el denomina “pactos globales”, para pagar menos impuestos, obtener la infraestructura necesaria para sus productos o servicios y se dan el lujo de “sancionar” a los países que se muestran reacios a

dar facilidades. Sin embargo también afirma que gracias a estos pactos globales el número de organizaciones internacionales, incluidas las no gubernamentales, ha alcanzado un orden de magnitud que nunca había existido antes. A pesar de esto, se ha encontrado que en los últimos años se han presentado crisis financieras en diversos países; el desempleo ha hecho presencia en casi todo el mundo; el terrorismo el lugar de disminuir ha ido creciendo y el crimen parece que ha ganado la batalla muchos lugares.

Por otro lado, las guerras siguen atormentando el mundo, los avances en prácticamente todos los campos del conocimiento parecen haber sofisticado la aniquilación de nuestros congéneres. Cuando se apaga un conflicto en un lugar, casi de inmediato, aparece otro en un lugar distinto, de tal manera que el apoyo entre países debe estar a la orden del día.

De esta manera, Hallivis (2003) comenta que el fenómeno de la globalización hace que todos los países requieran de todos, por lo que nuestro país se debe proveer lo necesario para que, protegiendo su cultura, tradiciones e identidad nacional y con la necesaria sensibilidad social, se aprovechen al máximo las coyunturas que se le presentaran, al tiempo de evitar las muy posibles consecuencias negativas.

Esta influencia de lo internacional sobre lo nacional la podemos advertir en prácticamente todos los momentos de nuestra vida en sociedad: en la interdependencia económica de los países; en sus intentos por mejorar sus relaciones internacionales; en la adopción de normas internacionales, a través de tratados o legislaciones internas; en las presiones de países fuertes, de instituciones internacionales y de transnacionales en el desarrollo interno de cada país; y en la influencia de las redes internacionales de intercambio, producción y financiamiento.

Esto no quiere decir que los gobiernos de los estados no tomen las decisiones internas necesarias para solucionar sus problemas, sino tomar en cuenta las implicaciones internacionales, las cuales evidentemente terminarán

afectándolo, además de que los países poderosos, como es lógico, cada vez tienen una mayor influencia sobre los más débiles.

En este proceso, Hallivis (2003) señala que es importante recordar que lo que sucede en un país en poca o mayor medida afecta a todos. Ejemplos de ello, se pueden citar en todos los campos: económico (manipulación de moneda), ecológico (autorizar explotación forestal en un país), cultural (apoyo desmedido a las artes en un país puede presionar al alza la migración de artistas), etc. Esto ha generado que los estados vean amenazado su poder e influencia frente a las instituciones internacionales, con las cuales tienen que compartir su “la autoridad exclusiva”, siendo evidentes una serie de límites de la emergente red de regímenes regionales y globales impone sobre el control de una nación, ante la cual los estados nación enfrentan sus opiniones y deben alertarse sobre cuál es realmente el límite que cada nación quiere que le impongan.

Las empresas transnacionales han obtenido una importancia y un poder sin precedentes, ya que pueden, sin necesidad de solicitar visto bueno a nadie cambiar los puestos de trabajo de un lugar a otro, así como dividir y repartir lo que producen o los servicios que prestan por todo el mundo, lo que les otorga una influencia que les permite servirse de los estados nacionales para conseguir sus beneficios y si los países se atreven a no reducir las cargas tributarias a las necesidades de las empresas, se convierten en “poco amigables” y son boicoteados o atacados por las transnacionales.

En este contexto, el abismo abierto entre pobres y ricos se va haciendo cada vez mayor, y el estado nacional ha perdido su fuerza para vincularlos. Los ganadores de la globalización ya no necesitan de aquellos que no tienen empleo y no se pueden conciliar intereses, “porque falta un marco común apropiado en el que se puedan abordar y regular estos conflictos que traspasan las fronteras”.

En América Latina, señala Guillén (2006), los primeros efectos de la globalización se hicieron sentir a partir de la crisis de la deuda externa a principios de los años 80. En los años noventa, se reanudó el financiamiento internacional, el cual para rentabilizarse, continuó con elevadas tasas de

interés y exigió, para no desvalorizarse, el control de la inflación para lo que se instrumentó una política a favor de la sobrevaluación del tipo de cambio. Este modelo de estabilización se implantó primero en México y después en Brasil, llevando a estos a la crisis y al estancamiento económico.

Respecto a México, se han expresado sus fortalezas y debilidades para entrar al mercado global. Por ejemplo, se comenta que el intenso proceso de reforma hacia la eficiencia y la funcionalidad ha empezado a rendir frutos, lo mismo que la descentralización hacia un eficiente federalismo; pero paralelamente, hacen hincapié en la necesidad de atender las urgentes necesidades sociales, reducir la desigualdad, atender el campo, crear organizaciones que defienden a la sociedad civil, mejorar los mecanismos de mercado, defender el medio ambiente y asegurar el empleo, como medidas para que nuestro país se inserte de lleno en la economía mundial.

Gallino (2004) al respecto comenta: “La globalización origina por sí misma importantes oportunidades, como el crecimiento económico, el desarrollo social y personal, la reducción del desempleo y de la pobreza, lo mismo que el mejoramiento de la calidad del trabajo y de la vida”. Sin embargo, existen bases para aseverar que la globalización debería confrontarse con procesos de decisión diferentes a los que han sido utilizados y comprobar cuáles han sido las verdaderas contribuciones de la globalización.

Vizcaíno (2004) menciona que México ilustra las principales consecuencias del mismo: primero, una mayor presión de la sociedad internacional para el avance de la democracia y los derechos humanos individuales y de las comunidades indígenas, a través de convenios como el 169 de la OIT y el acuerdo con la unión europea. Segundo, una transferencia del poder del estado a los organismos internacionales vía los cientos de tratados internacionales de las últimas décadas.

Sin embargo, es indispensable revisar con rigor la experiencia reciente de México con sus cambios estructurales y políticos, con el fin de abrir la puerta a nuevas pautas de política económica y social y a una renovación de la

estrategia de desarrollo seguida por el país desde mediados de los años 80 del siglo XX hasta la fecha.

Es un hecho que nuestro país ha tratado de enfrentar las diversas crisis que ha sufrido mediante un adecuado manejo de las variables macroeconómicas en busca de estabilidad, pero esto debe convertirse en una realidad permanente, sin descuidar el aspecto social ni la preservación de nuestra riqueza cultural e identidad nacional.

Esto lo explica Gallino (2004) con una reflexión acertada: en la era de la globalización “si las oportunidades globales no van a la gente, entonces será inevitable que la gente se mueva hacia las oportunidades globales”. El hecho histórico es que al finalizar el siglo XX, las poblaciones del sur han ratificado que en el norte se vive mucho mejor y por ello tienden a tener un comportamiento consecuente; mientras que las poblaciones del norte, a pesar de que todos los días observan la forma en que se vive en la mayor parte del sur, no parece que tengan todavía muchos motivos para llevar a cabo acciones en ese sentido.

Al respecto Cordera (2006) menciona que sin duda, se trata de circunstancias que se afirman en el tiempo y amenazan con hacer época. Sus implicaciones definen la demografía política nacional y resumen con intensidad el enorme desafío que encara el país en el presente.

Sin embargo, es evidente que el gran problema todavía no resuelto es el de la pobreza. Aunado a el, se tiene que insistir además en cuestiones como el desempleo, la migración y el financiamiento de la seguridad social. Debemos encontrar la fórmula para insertarnos en este impactante proceso de globalización sin descuidar el objetivo fundamental de nuestro estado social de derecho: que todos los individuos, grupos y clases sociales contemos con los elementos materiales para gozar digna y plenamente de nuestras libertades, así como el grado de desarrollo que ha alcanzado México.

Pero para que esto suceda es necesario reconocer que no se pueden disociar nuestras estrategias de desarrollo de las que se persigan por países con los que tenemos fuertes relaciones comerciales.

De acuerdo con Silva Herzog, citado en Hallivis, (2003) lo que se tiene que hacer es, tratar de entender el fenómeno para que México pueda aprovechar, minimizando sus costes (principalmente sociales).

Un autor mas refuerza esta postura, es Zygmunt Barman, citado en Hallivis (2003), quien nos hace hincapié en que la palabra globalización es un término de moda y como tal para algunos es causa de toda felicidad mundial y para otros de su desdicha y que, como todo moda, se tiende a desvirtuar su concepto.

La conexión entre lo local y lo global tiene, de acuerdo con Vizcaíno (2004), ventajas como desventajas y es doble: no solo implica tolerar la influencia externa, sino también, asumir la acción de los “actores locales” en el mundo, en otras sociedades y otros países.

Sin embargo, se comenta que los procesos exitosos de industrialización incluyen políticas de fomento, con protección y liberación selectivas, además de una firme intervención del estado para estimular a las empresas y enfrentar el desarrollo integral.

Adicionalmente, de acuerdo con Hallivis (2003) se tienen que fortalecer las capacidades de nuestro país, estableciendo las interacciones de mercados y de procesos de información que se requieran, poniendo un especial interés en el desarrollo tecnológico nuestras empresas, la capacitación de nuestros trabajadores y la educación de nuestros jóvenes, sin perder identidad nacional, tradiciones y cultura.

Lo que hay que acometer ya, de acuerdo con Cordera (2003) es: “importar sin adoptar”, sino para adaptarla a nuestras tradiciones y necesidades, ser ortodoxos en la afirmación de los intereses nacionales en nuestro caso se

originan en la cuestión social dominada por la desigualdad, la concentración del privilegio y la pobreza de las masas. Lo demás tendrá que volverlo ruta política y legal de instituciones y de conducción económica, una democracia dispuesta a experimentar para volverse una democracia social que pueda sostener un estado democrático de derecho capaz de darle sentido nacional ala globalización de México.

Como se ha comentado, este fenómeno conocido como la globalización ha traído consigo cambios en diferentes países, empero, para México, todo parece indicar que han sido mas desventajas que ventajas, ya que las organizaciones de nuestro país no cuentan con los recursos suficientes para generar nuevos modos de producción, adquirir tecnología para satisfacer las necesidades de la población entre otros, mismas que a su vez, están influenciadas por la economía de los países mas desarrollados, que solo buscan generar mas recursos a costa de la mano de obra barata ofrecida por el país, aunado a esto, no ha sido posible evitar la migración de nuestros congéneres a lugares donde tienen mayor oportunidad de empleo, sin duda lo que habría que hacer es tomar en cuenta la manera en que ha venido actuando nuestro país y encontrar la manera de aprovechar los cambios que están por gestarse, sin olvidar el nivel de desarrollo que ha alcanzado nuestra nación.

#### EL PSICOLOGO LABORAL ANTE LA GLOBALIZACIÓN

El psicólogo Organizacional surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana, especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias.

Su proyección se extiende a los diferentes escenarios laborales, ya sea iniciativa privada o pública, creando procesos de cambio planeado, tendiente a aumentar la eficacia, producción y productividad de las organizaciones, asegurando el crecimiento de la misma, así como el bienestar físico, psicológico y social del empleado.

Esta actividad social permite crear, transformar y producir bienes materiales o servicios dentro del medio ambiente circundante, sufriendo cambios continuos

acordes a las demandas sociales, económicas y políticas del país a través del uso de técnicas especializadas aplicadas al recurso humano.

En opinión de Duran, y Valdés (2002), el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes de México, pero que hoy constituye una de las tareas más importantes; se ha entendido que la organización y las personas deben buscar adaptarse una con la otra y entender que ambos forman a la organización, y que uno no existiría sin el otro, esto es diferente al antiguo paradigma local donde la mano de obra era la base de la productividad, sin importar mas nada, ahora en cambio, el aspecto humano es un factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Actualmente, el psicólogo organizacional cuenta con una variedad de técnicas y métodos que le permiten incidir sobre el ámbito laboral para resolver o prever problemas a través de diagnósticos oportunos, intervenciones y evaluaciones en los diferentes escenarios.

Algunos de los problemas actuales mas frecuentes que enfrentan las organizaciones son:

- Condiciones de trabajo
- Sistemas de trabajo
- Capacitación y desarrollo del factor humano
- Ubicación de personas en puestos que no responden a sus habilidades, conocimientos e intereses.
- Problemas de relaciones humanas, motivación y satisfacción laboral
- Ausentismo y rotación de personal
- Carencia de modelos administrativos
- No contar con planes de carrera y vida.
- Clima laboral, entre otros.

Para resolver dicha problemática, apunta Ayala (2001), es necesario que el psicólogo como profesional de la conducta actúe como agente de cambio,

interesado y preocupado por el factor humano, realizando una amplia variedad de actividades entre las que podemos mencionar:

- Planear, instrumentar y evaluar el desarrollo de los recursos humanos.
- Elaborar, impartir y evaluar los programas de capacitación
- Análisis y evaluación de puestos
- Reclutar y seleccionar al personal
- Diseñar, aplicar y evaluar programas de incentivos
- Investigación de mercados y análisis de la conducta del consumidor
- Integrar equipos de trabajo
- Diseñar, elaborar y evaluar programas de inducción al puesto y a la organización
- Diseñar, implementar y evaluar programas de higiene y seguridad industrial
- Diseñar, implementar y evaluar programas de ambientes laborales
- Evaluar el desempeño laboral
- Identificar las áreas de oportunidad, entre otras.

Muchos empresarios nacionales están conscientes que los programas que se implementen en sus empresas deben buscar mejorar el modo de vida de los empleados en cada uno de los factores que lo integran como persona (familiar, personal y social-laboral), buscando con esto el mejoramiento continuo de las personas y por ende de la empresa de la cual son partícipes.

También saben que la globalización ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres, si se sabe aprovechar. En suma, que puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres si se sabe utilizar.

Es del conjunto de técnicas mencionadas con anterioridad que este estudio ha enfocado como tema central la evaluación dentro del ámbito organizacional, sin embargo, cabe aclarar que no estamos interesados en dar a conocer este tema

en términos generales, sino, específicamente lo relacionado a la evaluación de personal, dejando de lado la evaluación de desempeño y la evaluación de los puestos, debido a su extensión.

De tal manera, en los siguientes capítulos se expondrá información relacionada con la selección de personal, con la finalidad de indicar su relación con la evaluación de personal, para posteriormente profundizar sobre el tema de nuestra principal atención, la evaluación de personal por competencias laborales.

Respecto a la selección de personal podemos mencionar que constituye el proceso técnico por el cual se permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador, el más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado, comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal.

Como vemos es un proceso importante dentro de las organizaciones con grandes áreas de oportunidad, por lo que será abordado de forma mas completa en él en siguiente capítulo.

## CAPITULO 2 – SELECCIÓN DE PERSONAL

### ANTECEDENTES

Durante los primeros años de la psicología (1900 – 1916), la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. En ese momento una de las fuerzas que impulsaba la psicología como ciencia era la naturaleza pragmática. La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia en las fábricas.

Es así que en diciembre de 1901 el doctor Walter Dill Scott, citado en Sandoval (2008) psicólogo de la universidad North Western fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago, analizando la necesidad y posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A esta presentación siguió la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente, este fue sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración.

Por otro lado, Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología, había pronunciado un discurso histórico en 1908 como participante en una convención, ella se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por su puesto, el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, sólo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamó la atención sobre el hecho de que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos.

Por su parte el ingeniero Frederick W. Taylor citado en Boyett y Boyett (1999) impulsa el desarrollo de la psicología industrial al publicar en 1911 su obra más conocida: *The Principles of Scientific Management*, en el que señala algunos principios que debían regir el comportamiento dentro de la organización, según el artículo de Van De Water (1997) estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador.

También el psicólogo Hugo Münsterberg, citado en Boyett y Boyett (1999) hace aportaciones interesantes al campo de la psicología industrial, mediante la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

Por otro lado, La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Comités de psicólogos participaron activamente administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina.

De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la pos-guerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial, así fue como Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrollaron uno, que denominaron *Army*

Alpha. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron un test Army Beta, especial para los que no podían leer el inglés. El impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión.

En 1917 las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se ha ido desarrollando el tema, se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y la psicología de la publicidad.

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la psicología aplicada emergió como una disciplina reconocida gracias al trabajo desempeñado. Sociedad e industria comenzaron a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos y comenzaron a interesarse en ella, florecieron varias oficinas de investigación psicológica y algunas empresas como Procter & Gamble y la Philadelphia Company elaboraron sus propios programas de investigación de personal.

Al respecto, el despacho Bureau of Salesmanship Research, pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, situaciones que nunca habían sido examinadas científicamente.

En la fabrica Western Electric Company localizada en Hawthorne, Roethlisberger y Dikson realizaron en 1927, citados en Chiavenato (2000) una serie de experimentos donde el estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia de los trabajadores, sin embargo, los resultados obtenidos señalaban que no existía relación entre las variables, es decir, no existían cambios en la productividad cuando a los trabajadores se les ponía diferentes fases de luz, al percatarse de esta situación se busco analizar diferentes variables con la finalidad de establecer las causas determinantes de la producción en la empresa.

Posteriormente se realizó en esta organización el estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron así, que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas, entonces intentaron delimitar el factor psicológico extraño y no pertinente, de esta manera, dividieron el estudio en cuatro fases;

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante.

Se pretendía averiguar que efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía.

Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban.

Se comprobó el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

La segunda fase comenzó cuando fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas para constituir el grupo experimental, así, cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento por una división de madera, esta era donde se hallaba este grupo.

La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada empleada. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes.

Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo.

Sin embargo, existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones

efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje de relés dejó algunas conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (diferente a la rígida supervisión de control en la sala de montaje), lo que les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.

- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.

- No había temor al supervisor, a pesar de que en la sala de pruebas existía más

supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron

amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.

- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos

jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

De este modo, se inició un programa en el que se comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores.

Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans, citado en Chiavenato (2000), destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción, de que ahí que para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

De esta manera, se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros en la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción.

Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Este estudio se considera de gran importancia debido a que mediante su aplicación se paso de estudiar factores físicos a psicológicos dentro de la organización, así, se comprobó que los empleados que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros, así, los trabajadores preferían producir menos y, en consecuencia ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros.

Con esto se determino que el comportamiento de los trabajadores estuvo condicionado por normas o estándares sociales y que cada grupo social desarrolla creencia y expectativas reales o imaginarias, que no solo influyen en las actitudes sino también en las normas de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes, es decir, son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si trasgreden aquellos estándares.

En general dichos estudios que duraron a mediados de la década de 1930, son la serie de estudios de investigación probablemente mas importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta disciplina mas allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Después de esto la psicología industrial progreso hasta convertirse en un campo legítimo de investigación, después de establecerse como una práctica profesional aceptada. La era de la especialización (1946 – 1963) termino con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa, ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.

Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente.

No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología industrial. Aunque la asociación americana de la psicología aplicada se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial (se convirtió posteriormente en la división 14 de la APA), fue la enorme contribución de la psicología, en donde se demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas, elaborando programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services. OSS. El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar.

Desde entonces, la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

De esta forma, los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que:

- (1) Optimizara sus capacidades físicas y humanas
- (2) Aumentara la coordinación y el trabajo en equipo.
- (3) Garantizara eficiencia en todos los aspectos.

Particularmente se interesaron entonces por estudiar como motivador o facilitador del aprendizaje pudieron tener premios como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los

psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Así, de acuerdo con Furnham (2004), las diferencias entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional de la actualidad, son: los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

Los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

Los problemas que preocupaban a los psicólogos industriales y el psicólogo organizacional de hoy, son que dada una tecnología que cambia tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización.

La psicología del trabajo se define entonces como: la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores.

Esta, a su vez, cuenta con dos facetas: la científica y la práctica. Como en cualquier área científica, los psicólogos organizacionales plantean preguntas para encausar su investigación y se utilizan métodos científicos para obtener respuestas. Los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en

patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reproducir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta.

La otra faceta es el aspecto profesional que se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la Psicología Organizacional pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas.

Las actividades profesionales de los psicólogos organizacionales pueden agruparse en distintos campos, sin embargo enfocaremos este estudio a la parte que corresponde solo a lo relacionado con la evaluación en selección de personal y sus diferentes métodos y técnicas.

## DEFINICIÓN

Debido a la gran diversidad de opiniones respecto a lo que engloba el concepto de selección de personal, se han revisado varias definiciones para posteriormente conformar una más acorde.

Comenzaremos pues por el trabajo de Díaz Guerrero (1972), quien particularmente nos remonta a los primeros momentos de la Psicología dentro de las organizaciones como ciencia aplicada, nos indica de manera histórica que las primeras aplicaciones de la psicología en la industria implicaron problemas de personal y que fueron resultado natural del desarrollo en los principios de la primera década del siglo, de los métodos para medir diferencias individuales en las aptitudes. Estos métodos fueron combinados con procedimientos sistemáticos de análisis de puestos y la evaluación de la ejecución de los empleados en el trabajo para incrementar la exactitud de las decisiones de selección.

Este autor comenta que la tarea de seleccionar personal requiere conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta. Por

fortuna, menciona, que en años recientes un número cada vez mayor de empresas lo han reconocido y creado departamentos dirigidos por expertos en las funciones mencionadas.

Por su parte J. Wiley & Sons (1976), afirman en términos generales, que seleccionar es escoger y cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. Para ellos el proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales.

El objetivo de seleccionar para estos autores es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

Al parecer poco a poco se va delimitando el trabajo que ha de ser realizado, sin embargo, este conjunto de autores no toman en cuenta la evaluación como lo hace J. Chruden, W. Sherman (1977), dichos autores afirman que;

“la selección de personal es el proceso para determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.”

En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, sin embargo, muchas veces, debido a la continua necesidad de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para distintos puestos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro.

Para Chruden y Sherman (1977) la selección de personal representa un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes por y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto, por lo que es esencial que se comprendan los objetivos, políticas relativas a la misma

y que estén orientados y motivados para usar los métodos más científicos, para la evaluación de los solicitantes.

De esta manera, consideran que el proceso de selección es el punto de partida para crear calidad dentro de sus organizaciones y manifiestan de manera aventurada que los individuos que son cuidadosamente estudiados es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

I. Chiavenato (2000) por su parte, propone la selección como;

“una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”

Considera que se debe escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, ya que el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización para con esto aumentar eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, situación con la que concuerda Furnham (2004) al mencionar que la selección de personal trata sobre la adquisición de recursos humanos, esto ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas.

Este autor indica que si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Por tanto, la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Así, sean X. La primera variable y Y la segunda, cuando  $X > Y$ , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando  $X = Y$  son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente es aceptado. Cuando  $X < Y$ , el candidato tiene mas condiciones que las exigidas por el cargo Y, y en consecuencia, está superdotado para ese cargo.

Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, la cual esta conformada por información que el organismo ha recibido respecto de los cargos y de sus ocupantes, esta debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

En general el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro del cargo que va a ser ocupado.

Un enfoque un tanto mas específico nos lo proporciona Chiavenato (2000) al determinar que la selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos, con esta idea concuerdan Werther y Davis (2000) al mencionar que para ellos este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, el cual recibe también la denominación de proceso de selección.

Según Chiavenato (2000) En las primeras etapas de este proceso se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas, sin embargo, las alternativas disponibles son bastante variadas, ya que en general se emplea más de una técnica de selección, esto de acuerdo con el perfil de complejidad que exija o no el cargo vacante. Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- a. Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- b. Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva.
- c. Selección secuencial en tres etapas. Incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d. Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección.

La principal ventaja de este tipo de planes radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso.

Al respecto Werther y Davis (2000) indican que para ellos el proceso de selección comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes, es así que, consta de pasos específicos (o planes secuenciales en el caso de Chiavenato) que se siguen para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante y aunque el número de pasos que siguen en diversas organizaciones

varía, prácticamente todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección.

En este caso, la selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda el análisis del puesto proporcione, la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente 3) los candidatos que son esenciales para conformar a un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Para estos autores el proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso. Estas limitantes en ocasiones contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección, de acuerdo con esto, las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

No debe ser una sorpresa para nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión, lo que implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Independientemente de la solución que el administrador de recursos humanos elija, seleccionar con rapidez y sin personal adecuado o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes, es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones considerables.

Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de la actividad de recursos humanos, ni se cumplen los desafíos profesionales. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización se de una persona con gran

potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección de personal adecuada es esencial para la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no sólo no será idónea y se mostrara refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se refería al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otra parte, es preciso señalar que varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equipararse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas computarizados utilizan un programa especial para determinar por puntaje cuales empleados reúnen las características compatibles con el puesto, así, los que obtengan más alta puntuación se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas de computadora no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han logrado gran difusión.

De esta manera, para los fines que persigue esta investigación, el concepto global de selección de personal hace referencia al proceso compuesto de varias etapas que incluye la comparación, clasificación, evaluación e identificación por medio de distintos métodos, de el candidato que mejor se ajuste a un puesto específico dentro de la organización tomando en cuenta habilidades, intereses y aptitudes del mismo, así como las especificaciones del puesto de manera restrictiva, es decir, decidiendo entre la posibilidad de integrarlos a la organización o no, guiando este proceso mediante una política con la finalidad de que este se desempeñe adecuadamente en bien de la organización y dentro de ella para lograr así un desarrollo integral. Sin

embargo, los sistemas o métodos de evaluación convencional serán abordados de manera mas explicita en el capitulo siguiente.

## CAPITULO 3 – MÉTODOS CONVENCIONALES DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

A continuación se describen brevemente algunas técnicas de evaluación que han sido utilizadas a lo largo del desarrollo de la psicología, sin embargo, no se profundizara sobre ellas, debido a que no es la finalidad de esta investigación.

De esta manera, Chiavenato (2000) menciona que una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que se les tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

Sin embargo, el departamento de selección no puede imponer al área solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de evaluación y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo.

De tal forma, después de abrirse una vacante dentro de la organización se debe elegir cuales de las técnicas anteriormente mencionadas, van a ser utilizadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados, estas, pueden clasificarse en cinco grupos:

1. entrevistas de selección
2. pruebas de conocimientos o capacidad
3. pruebas psicométricas
4. pruebas de personalidad
5. técnicas de simulación

Por otro lado Furnham (2004), considera que son las preferencias personales y la tradición organizacional las que determinan las técnicas y el método que se debe aplicar y no consideraciones más importantes, como la justificación de costos, la generalidad y la legitimidad, etc. Así mismo indica que en su

mayoría, estos métodos cuentan con algunas características comunes, como son:

- Un análisis de puestos; es decir, la definición precisa de las tareas y funciones que se deberán llevar a cabo.
- La elección de métodos de selección entre los distintos métodos que existen
- La elección y verificación del comportamiento real relacionado con el trabajo para validar los procedimientos (por ejemplo, mediante el uso de centros de evaluación)

Al respecto, este mismo autor señala que es muy amplia la variedad de técnicas de selección de personal, que incluyen desde las entrevistas y las pruebas hasta el análisis grafológico y astrológico, sin embargo, se ha considerado como métodos convencionales a los instrumentos que comúnmente se utilizan para seleccionar al personal, por lo tanto, comenzaremos pues por los mas sencillos para concluir con los mas complejos.

Así, tomando en cuenta que la selección de recursos humanos es un proceso de evaluación y de toma de decisión, es necesario que se apoye no solo en una solicitud de empleo o en un currículum, sino en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, sobre el que se funden las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo, que posteriormente conformara el análisis del puesto.

## ANALISIS DE PUESTOS

De acuerdo con Chiavenato (2000) el análisis del puesto es un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.

Al respecto Guerrero (1972) indica que el análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito.

Desde su punto de vista, la enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección, adiestramiento, compensación y diseño de especificaciones, idea con la que concuerda Furnham (2004) al mencionar que casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos deben empezar con el análisis de puestos.

Este último autor comenta además que los datos de el análisis de puestos proporcionan información valiosa sobre el comportamiento esperado de cada puesto y las características deseables de los ocupantes de los puestos: el conocimiento profesional requerido como mínimo, el margen mínimo necesario de habilidades básicas necesarias y quizá los rasgos ideales de las personas que los desempeñen. Estos análisis pueden utilizarse para establecer un plan de recursos humanos y una estrategia de selección, capacitación, evaluación, etcétera.

Sin embargo Klinger (1979), citado en Furnham (2004) ha señalado que este método no especifica las condiciones en las que se ejecutan las tareas de los puestos ni los estándares mediante los cuales se evaluará a los empleados que las realicen, por ejemplo, una cosa es que un candidato sepa que debe ser capaz de procesar 60 palabras por minuto y otra muy distinta que se le informe que tendrá que escribir los documentos en cierto tipo de maquina con un estilo particular, y sin errores, en determinado tiempo.

Un segundo inconveniente del análisis tradicional de puestos tiene que ver con el uso de la información resultante para la selección y la colocación. Desde una perspectiva integradora, las descripciones de puestos y las especificaciones convencionales solamente proporcionan a los involucrados en la selección y la colocación, la mitad de la información que necesitan.

Es decir, saben lo que el empleado debe poder hacer en el puesto, pero no lo que este último puede hacer por el empleado, por este tipo de limitaciones es que se considera de gran importancia el proceso de comunicación de dos vías conocido como entrevista, ya que en el interactúan dos o más personas, y la finalidad de esta herramienta es recabar la mayor cantidad de información que denote un buen desempeño a futuro de las dos partes, es decir, tanto entrevistados como entrevistadores.

## ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Galicia (1999) la define como una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc.

Por su parte Chiavenato (2000) comenta que la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados, esta es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos para evaluar sus reacciones y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

De esta manera, los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento. La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para

separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Al respecto, Galicia (1999) indica que este es quizá el instrumento más empleado y más mal utilizado, con esta idea concuerda Chiavenato (2000) al mencionar que es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, sin embargo, este autor considera que carece de bases científicas además de ser la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, no obstante la entrevista de personal aun se contabiliza como el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Por otra parte, su aplicación es generalmente sencilla, el entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de analizar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente.

Posteriormente, a partir del momento en que el entrevistado sale del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de la evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cual es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

Es así como esta técnica se limita a evaluar a los candidatos mediante los cuestionamientos que se le aplican, determinando los conocimientos con que cuenta el entrevistado haciendo uso simplemente del discurso que utiliza.

Otra forma de evaluación, mas objetiva pero no más importante son los test o pruebas psicométricas, este tipo de herramienta busca ser un apoyo en la toma de decisiones mediante la medición de diferencias individuales y características de personalidad, a diferencia de la entrevista de personal, nos muestra en

términos generales una faceta distinta de las habilidades y aptitudes con que cuenta el candidato a contratar.

## TEST o PRUEBAS PSICOMETRICAS

En 1905 Cattell, citado en Galicia (1999), en Estados Unidos, aplicó una serie de exámenes psicológicos a fin de analizar las diferencias individuales entre estudiantes del ámbito universitario. En 1905 Binet (Op. Cit.), en Francia, discurrió enfrentar a los niños con diversos problemas uniformes para una misma edad, y agregar dificultad a dichos problemas conforme se avanzaba en edad, dando lugar el nacimiento de los test mentales.

Desde entonces se han utilizado en múltiples ambientes para tratar de encontrar la similitud entre el ser humano y su trabajo, así como para realizar diagnósticos del estado mental, de problemas de aprendizaje, etc.

En México, la aplicación de test se inicio pocos años después que en Europa y Estados Unidos. De tal manera, el primero de febrero de 1923 se fundó el departamento psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del test de Binet, revisión de la universidad de Stanford.

A los dos años se habían logrado cerca de 1800 test individuales. Se aplicaba a los candidatos a ingresar el cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la normal superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generalizando más el empleo de tests.

Así, las pruebas psicométricas se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

En general estas pruebas se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnostico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas

constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.

Su función es, de acuerdo con Chiavenato (2000) analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos. Se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuanto de estas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo, se basan en las diferencias individuales y analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

De las pruebas psicométricas derivan las pruebas de personalidad, las cuales sirven para analizar los diversos rasgos de los individuos, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos), así, un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de este tipo son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, motivaciones, etc. Es en esta categoría donde se incluye a los inventarios de intereses, de frustración y de motivación.

Por otro lado, acerca de los test de habilidades se presenta una amplia variedad de necesidades de instrumentos: comprensión y habilidad mecánica, detección de errores, ya que no es suficiente diseñar una serie de preguntas al respecto, cada instrumento deberá estar ligado a las competencias requeridas en el trabajo, sea de oficina, de producción, de servicio, así, es preciso someter cada prueba a una serie de controles de calidad para mantener su vigencia.

Sin embargo, muchos sistemas computacionales sólo han tomado los antiguos instrumentos y los han colocado de forma electrónica. Así, lo que parecería una solución novedosa a la evaluación de personal, no necesariamente resulta tal,

ya que algunos de los test computarizados provienen de la primera guerra mundial.

Aunque no hay escasez de pruebas e instrumentos a los que se puede recurrir para pronosticar el comportamiento ocupacional o el desempeño laboral, por lo general el problema está en determinar un buen criterio de desempeño, ya que muy pocas organizaciones llevan estadísticas regulares confiables sobre el desempeño de sus empleados, como la productividad, el ausentismo, etc. En realidad, esto sorprende a la mayoría de los investigadores que tratan de validar los instrumentos y ayudar a las organizaciones a resolver sus problemas de selección provocados por los pocos registros del desempeño a los que pueden recurrir.

Otra herramienta que busca solucionar problemas dentro del área de selección de personal son los centros de evaluación, este es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo.

Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado como tal, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

De esta forma, en los centros de evaluación se encuentra una alternativa a las pruebas de papel y lápiz, pues se observan conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones más similares a las que enfrentará en su trabajo, lo cual nos da un mayor grado de validez de nuestros resultados.

## CENTROS DE EVALUACIÓN

De acuerdo con Grados (2004) el método de centros de evaluación tuvo sus orígenes en Alemania y posteriormente fue también utilizado por los británicos y los japoneses, alrededor los años de la Segunda Guerra Mundial.

En México, hace más de 25 años se conoce y se empezó a utilizar en la evaluación de ejecutivos. Desafortunadamente no tuvo mucha difusión, debido a que la adquisición de la tecnología era muy costosa, así, solo se prepararon unas cuantas personas para su manejo, lo que ocasiono que aún en las empresas en que se empezó a aplicar en aquellos años, fuera perdiendo fuerza.

Sin embargo en los últimos años, ha vuelto a despertar el interés de muchas empresas, que buscan herramientas que les permitan evaluar a sus ejecutivos, conocer el potencial de desarrollo, etc., en suma que les permitan predecir con mayor grado de probabilidad de éxito, el desempeño futuro de su personal; de manera muy especial para el "Personal Clave".

Al respecto Chiavenato (2000) menciona que este tipo de pruebas tratan de pasar del tratamiento individual al tratamiento en grupo y del método exclusivamente verbal a la acción social. Su punto de partida es el momento presente, al aquí y ahora, el acontecimiento mas cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar, así, al representar una escena, el protagonista asume un papel y permanece en un tablado circular rodeado de personas que asisten a la representación y pueden o no participar en la escena, son básicamente, técnicas de dinámica de grupo basadas en la teoría general de roles, esta descripción es ampliada por Grados (2004) al comentar que se trata de una metodología conductual, específica y sistemática que evalúa las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto de trabajo fundamentado en la medición de sus competencias.

Por su parte Galicia (1999) comenta que dentro de este tipo de predictores se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Se tiene así una mejor idea de las

competencias requeridas. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores en varias dimensiones.

Al respecto Grados (2004) indica que los usos mas frecuentes que se le dan a esta técnica son:

- Selección de personal
- Ubicación / reubicación de personal
- Promoción de personal
- Análisis de necesidades de desarrollo
- Evaluación y desarrollo de habilidades gerenciales
- Planeación y desarrollo de' carrera
- Detección de ejecutivos / especialistas.

Además de estas aplicaciones, es importante mencionar que existen diferentes tipos de ejercicios, individuales y grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar, algunos de los cuales son:

- Charola de correspondencia
- Discusión en grupo, con roles asignados o no asignados
- Entrevistas simuladas
- Solución de problemas
- Juego de negocios

La aplicación de alguno de estos ejercicios depende directamente de la forma en que se requiera evaluar al personal dentro de la organización, es decir, las organizaciones pueden tener la opción de formar la infraestructura para manejar la técnica internamente, entrenando a personal de sus áreas de Recursos Humanos y ejecutivos de sus áreas operativas y corporativas, o de contratar los servicios externamente de observadores-consultores para la realización de sus evaluaciones.

Es evidente que cualquiera de las dos opciones tiene ventajas y desventajas, por lo que se hace necesario un análisis en cada organización y de cada

situación, principalmente cuando se trata de evaluar a los altos ejecutivos de la organización.

De esta manera, existe la posibilidad de preparar a los observadores que van a participar en los ejercicios, con un taller y supervisión en los primeros casos así como de quien administrará el programa. Se pueden diseñar ejercicios y simulaciones de acuerdo al tipo de puesto y nivel de los evaluados, diseñar formatos para registros, reportes, etc. o hacer uso de los ejercicios ya existentes tomando en cuenta los aspectos a evaluar.

Arias Galicia (2004) considera que un ejercicio de este método puede durar algunas horas o varios días, sin embargo, Grados (2004) indica que depende específicamente del tipo y cantidad de ejercicios utilizados, algunos van desde una hora hasta más de 10 horas dependiendo de los recursos (económicos, humanos, de tiempo, tecnológicos, etc.) y la profundidad a la que se requiere llegar.

Por otro lado Chiavenato (2000) opina que las técnicas de simulación, como las aplicadas dentro de los centros de evaluación abrirán un campo interesante para la evaluación de personal, ya que las características humanas y el potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales deben esperar su confirmación u objeción después de algún tiempo en el ejercicio del cargo, ya que no investigan el comportamiento de facto de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones y desafíos.

Actualmente estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede reducirse de modo sensible; incluso el mismo aspirante podrá darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar mas tarde, la simulación fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación, es por este motivo que deben ser dirigidas por psicólogos y no por algún otro profesionalista.

Empero, hay aquí un concepto que busca acercarse aun mas a los requisitos que esperaríamos encontrar en un candidato y es denominado “evaluación por competencias”, este puede pensarse como la evaluación de capacidades innatas o como la evaluación de habilidades desarrolladas por un individuo, así mismo, trae consigo distintos beneficios, tales como: el establecimiento de responsabilidades, determinación de líneas de mando y control, diseñar o normalizar procesos productivos y administrativos, o simplemente levantar manuales y controles de los mismos, sin embargo, profundizaremos mas acerca de esta técnica en el siguiente capítulo.

## CAPITULO 4 – MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

### Antecedentes

Se dice que el interés por lo comportamental tenía ya sus orígenes con Tyler (1949) citado en Rodríguez (2006) quien enunciaba cuatro principios fundamentales a tener en cuenta en la construcción del currículo formativo: en primer lugar una definición clara de los objetivos a alcanzar; después, la selección de las metodologías más idóneas para alcanzar esos objetivos; en tercer lugar, una mínima organización racional de la secuenciación de la instrucción; y finalmente, la evaluación directa del acierto en alcanzar los objetivos previstos.

Sin embargo, Bolton (1999) citado en Gámez (2005) y Alcover (2004) sitúan en los años 70 a cargo de McClelland, las primeras investigaciones sobre lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denomina “competencia profesional o laboral”, (término que más adelante se definirá), en ese tiempo se buscaban correlaciones positivas entre el éxito en el trabajo y los resultados en los test de inteligencia.

Fue entonces cuando algunos expertos comenzaron a poner en duda la relevancia práctica de los cuestionarios que median el cociente intelectual en ciertos contextos educativos y laborales, era también evidente que su poder predictivo no era demasiado elevado en trabajos poco complejos y con bajos niveles de responsabilidad asociados. En este nuevo contexto nace el término de competencia o competencia profesional.

Desde la perspectiva dialéctica de Alles (2007), esta noción se nutre por lo menos de seis componentes: las aptitudes, los saberes, el saber hacer, los comportamientos, el saber ser o estar y las competencias cognitivas, complementando esta idea, Montenegro (2003) indica que las competencias también se pueden relacionar con otras categorías acuñadas por la Psicología como las aptitudes, destrezas, habilidades y actitudes. Estos, son términos que se generaron en el largo proceso del estudio para intentar explicar el

funcionamiento de la mente.

Sin embargo, hay serias objeciones a este enfoque, el término “aptitud” se emplea para denotar una condición física o mental para realizar determinada actividad compleja, así mismo, con el concepto de “destreza”, se ha hecho referencia a un conjunto de habilidades motoras que posee una persona para realizar determinada actividad compleja, de esta manera, la destreza podría entenderse como la realización de un conjunto de operaciones con habilidad y precisión.

La “habilidad” es un término más reciente, de mayor uso en la actualidad; con él se quiere significar la realización de una operación bien realizada en el menor tiempo posible. Así, se habla de la habilidad para conducir, para referirse al hecho de que alguien es veloz y al mismo tiempo, preciso.

Finalmente. La “actitud”, Thorndike (1991), citado en Montenegro (2003) la relaciona con las tendencias a favorecer o rechazar a grupos particulares de individuos, conjuntos de ideas, instituciones sociales o tipos de actividad. Los términos anteriormente analizados, de una manera u otra, son elementos constitutivos de la competencia.

Estos estudios pioneros avanzaban a la posibilidad de utilizar constructos más complejos que la inteligencia o las aptitudes, a partir de estas primeras investigaciones, las competencias comenzaron a convertirse en un interesante objeto de estudio que poco a poco ha ido siendo aceptado por la práctica organizacional (Lawler & Ledford 1997, citado en Alcover, 2004).

Rodríguez, M. (2006) señala al respecto que ese lento e imperceptible deslizamiento desde las capacidades hasta las competencias laborales ha mejorado la calidad de distintos procedimientos dentro de la organización, pero también la autoexigencia de los métodos formativos fuera y dentro de la empresa.

Con esta idea concuerda indirectamente Alcover (2004) al indicar que,

lógicamente, la competencia laboral va a tener que satisfacer las demandas empresariales ya sea a través de su formación en sistemas formales o ya sea en sistemas informales de educación. Empero, las demandas ahora ya no se limitan a la posesión de competencias técnicas sino que desde las empresas se demandan profesionales con una preparación integral y unificada para su ingreso y mantenimiento en el mundo laboral.

De esta manera, la dirección de los recursos humanos en las organizaciones se orienta cada vez mas hacia la noción de competencia considerada como la materia prima de los sistemas de gestión.

Sin embargo, según Rodríguez (2006) el término de competencia corre el riesgo de no poder limitarse al sector del management y de devenir una palabra apta para todo. El problema no es tanto conocer el significado de competencia, sino comprender la nueva lógica que implica, los componentes personales y organizativos que exige y las modificaciones practicas que impone en la gestión de recursos humanos.

Desde la perspectiva de este autor, La competencia en función de las diferencias individuales y de las características individuales de una persona, hace que su éxito laboral en una profesión y sus atributos personales sean transferibles a otra profesión, por el mero hecho de poseer competencias bien formadas y bien asentadas.

Por otro lado, Aldana (2003) considera que la validez del enfoque por competencias esta en llamar la atención sobre el “como” hacer las cosas, basándose en que la supervivencia del hombre depende de manera directa del conjunto de acciones que realiza, mas que en sus características personales.

Es por este motivo, que la OIT, citada en Alles (2007) impulsa una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un titulo o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad, ya que mediante estos, se puede conseguir, mediante un correcto proceso de orientación profesional, que la persona

construya y aumente su nivel de empleabilidad, gracias a que las personas que obtienen alguna certificación en competencias laborales pueden trabajar tanto bajo la modalidad de autoempleo como en relación de dependencia dentro de una organización.

Como otro punto importante, Alles (2007) menciona que además de los cambios de perspectiva generados en cuanto al enfoque de competencias, existe en diversos medios una profunda confusión entre las múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral, ya que siendo parecidas, abarcan aspectos muy diferentes.

Al respecto Rodríguez (2006) señala, que en general, los estudios teóricos coinciden en que, los recursos de una persona susceptibles de ser diagnosticados, medidos, interpretados o modificados, son: las capacidades cognitivas, las características de la personalidad y las características socioculturales.

Sin embargo, Los actuales modelos que intentan explicar la naturaleza de la competencia profesional se aproximan a esa explicación de una manera integral, tratando de sintetizar el conjunto variado de factores intervinientes en la conducta laboral, sean personales, cognitivos, experienciales o situacionales.

Desde el punto de vista de Alles (2007) la definición de competencias requiere de una mirada objetiva, aunque existe una tendencia generalizada de asignar a los modelos “competencias”, que si bien pueden ser interesantes y aplicables de manera general a los diferentes puestos de trabajo, no presentan la verdadera diferenciación estratégica que la organización desea alcanzar.

Enfatizando, de acuerdo con Alcover (2004) actualmente se estudia la competencia laboral multifactorialmente tomando en cuenta aspectos comunes a diversos enfoques teóricos: desde ese punto de vista, la competencia profesional podría ser definida como un conjunto heterogéneo de conocimientos, aptitudes, motivaciones, representaciones, creencias, valores o intereses; que se asocian a una presentación exitosa que se articula en una

combinación de elementos y que puede ser evaluada y demostrada en la práctica.

La problemática que presentan estas definiciones es que son difícilmente integrables por lo lejano de sus enmarques, eso sin mencionar que cada escuela psicológica o sociológica expone una aproximación a la definición de competencia que va a resultar coherente con los objetivos de la orientación profesional de una persona o de la gestión de los recursos humanos de una empresa.

Autores como Corominas (2005), citado en Rodríguez (2006) detectan desde hace más de diez años ese estado de carencia y rigor en las definiciones del término competencia, tras relatar algunas de las definiciones de competencia, después de afirmar que “aun estamos asistiendo a cierta confusión e imprecisión conceptual y terminológica, intentan extraer del conjunto de las diversas definiciones algunas “notas esenciales del concepto de competencia”.

Es por estas razones que hemos decidido incluir en el título siguiente varias definiciones a manera de referencia con la finalidad de dar a conocer los trabajos que se han venido realizando en cuanto a lo que el término de competencias engloba.

#### Definiciones de competencia

Etimológicamente, la palabra competencia viene del latín *competens* que significa “quien va con”. De acuerdo con Rodríguez (2006) La competencia está, pues, anclada en la acción y supone un proceso dinámico de interacción, porque esta viene a ser una necesidad fundamental del ser humano de interactuar eficazmente con el medio.

Así pues, la competencia, en cuanto tal, no es una palabra nueva, ya que los diccionarios la definen como el “conocimiento en profundidad, reconocido, que confiere el derecho de decidir sobre algún sector”.

Un concepto generalmente aceptado establece las competencias como capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Desde este punto de vista, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino una capacidad real y demostrada (CINTEFOR)

Por otro lado, distintos autores reconocidos han producido una gran variedad de aproximaciones definitorias desde hace bastante tiempo, de las cuales a manera de referencia (como anteriormente se ha mencionado) se señalan algunas de las más significativas:

Por ejemplo, M. de Montmollin (1984), citado en Rodríguez (2006) definía la competencia desde la ergonomía como el conjunto simbiótico de saber y de saber-como, de comportamientos tipo, de procedimientos estándar y de tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin una formación ulterior.

Spencer y Spencer, citados en Alles (2007) indican que la competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

De acuerdo con Drake y Germe (1994) citado en Gámez (2005) la competencia es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria, incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo, mas allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y a lo irregular en la situación de trabajo. Esta capacidad de hacer frente a situaciones es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador

G. P. Bunk (1994), citado en Rodríguez (2006) afirma que la competencia es aquel conjunto de conocimientos, de destrezas y de aptitudes que se precisan para ejercer una profesión, para resolver problemas profesionales de una manera autónoma y flexible y para colaborar en el contexto y en la organización laboral.

A. Gallart y C. Jacinto (1997), (Op. Cit.) Definen la competencia como un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica y también, la definición de competencias y, aun mas, de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se reconstruyen en la practica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores.

Según la OIT (1997), citada en Rodríguez (2006), la competencia laboral es la construcción social de los aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para C. Levy-Levoyer (1997), citado en Rodríguez (2006) las competencias son una lista o repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, y añade: estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de prueba o evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Según Guerrero (1999) citado en Gámez (2005) se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines.

G. Le Bortef (2001), citado en Gámez (2005) define la competencia como un saber actuar responsable y validado, combinando diferentes recursos endógenos (capacidades, aptitudes, formación, experiencia) y exógenos (redes de comunicación, de documentación de expertos, de herramientas, etc.).

Desde su punto de vista, la competencia permite en una situación profesional dada, obtener los resultados esperados, esto refiriéndose al desempeño. También la define como “una construcción a partir de una combinación de recursos individuales (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y los recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr su desempeño”.

La competencia para él no es un estado o conocimiento poseído, no se reduce a saber o saber hacer y no es asimilable a una adquisición de formación. Lo que llama competencia evoluciona a lo largo del tiempo y depende de los criterios utilizados para definirla, es relativo a la concepción de los sistemas de evaluación, este autor considera además que poseer conocimientos o capacidades no significa ser competente.

Guido Sarchielli (2003), citado en Rodríguez (2006) considera la competencia profesional como un conjunto de atributos conectados con el puesto de trabajo. Esto implica isomorfismo entre los requisitos de la tarea laboral a desempeñar y los rasgos de los trabajadores. Desde su punto de vista, es precisamente el trabajo el que define, da objetivos y formaliza los límites y el contenido del conjunto de capacidades personales que ha de poseer el trabajador.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) citado en Alles (2007) las define como: capacidades productivas de un individuo que se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Es así que, como se puede observar, trabajar con un constructo compuesto a su vez por otras variables complica la posibilidad de encontrar una definición de consenso entre los autores. Por si fuera poco, las definiciones conceptuales son casi inexistentes, ya que la mayoría de los investigadores realizan

acercamientos descriptivos u operativos, en los que se recogen distintas combinaciones de componentes de las competencias.

Sin embargo, existen puntos en común en todas ellas, como señala Alles (2007) La mayoría de las definiciones de competencia laboral plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Es por esto que se ha considerado el enfoque de García Sáiz citado en Alcover (2004) como el más completo. Ya que de acuerdo con este autor la competencia profesional esta compuesta por cinco elementos: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre si y con una tarea o función concreta, es decir;

Saber: se refiere al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia, estos pueden ser de naturaleza técnica y de carácter social.

Saber hacer: representa el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser técnicas, cognitivas y sociales, cabe mencionar que también se incluyen aquí las destrezas.

Saber estar: indica el conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional.

Querer hacer: es el conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia.

Poder hacer: aquí se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales) así como con el grado de favorabilidad del medio organizacional (condiciones, medios y recursos disponibles).

Así, Alcover (2004) indica que puede considerarse cada competencia profesional como un cúmulo de conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado pero, siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas de trabajo, idea con la que concuerda totalmente Gámez (2005) al mencionar por su parte que la competencia o competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, saberes, etc.) que se integran atendiendo a una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de la personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto del trabajo.

Esto nos induce a pensar que la competencia no puede ser un simple hacer en contexto sino que, mas allá, lleva asociado el saber entender, el comprender las implicaciones de los hechos, entender las consecuencias y asumirlas de manera responsable.

Al respecto Aldana (2003) opina que hacer en contexto, es obvio: lo interesante es plantearse la existencia de contextos significativos e importantes en la vida, en los cuales se requiere saber hacer las cosas, por ejemplo, los contextos institucional, familiar, político, económico, etc.

Sin embargo, debido a su carácter polisémico, señala Gámez (2005), la utilidad de las competencias mas de una vez ha quedado entre dicho. No obstante, como bien sugieren Grootings, Le Bortef y Strootbants (citados en Gámez 2005), entre otros, su indefinición es precisamente la garantía de su utilidad; es decir, de interpretarse de manera distinta según las condiciones de un contexto siempre cambiante.

Por otro lado, de acuerdo con Alles (2007), las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en dos;

Competencias cardinales o genéricas: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias individuales o específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. (Usualmente se combinan ambos colectivos.)

Con esta distinción concuerda Rodríguez (2006) quien comenta que en definitiva unos y otros coinciden, en la mayoría de los casos, en que los sistemas de competencias deben distinguir claramente entre las específicas (para un oficio o una profesión determinados) y las genéricas (susceptibles de ser exigidas en cualquier puesto de trabajo) cuya formación es un reto tanto en la formación profesional como en la universidad.

Al respecto Montenegro (2003) ha considerado las competencias genéricas como aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitamos para poder subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida.

Indica además que como producto de los procesos se forman las competencias, es decir, las competencias genéricas pueden ser consideradas como los constituyentes centrales del perfil del estudiante, efecto de la acción educativa.

Dicho de otra forma, la competencia requiere una combinación de dos de las variables diferenciales básicas: aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo.

Y es que también resulta fundamental en la competencia su relación con la tarea o grupo de tareas determinadas. Se es competente, por ejemplo, para tomar decisiones, hablar en público o dirigir equipos de trabajo. Según Alcover

(2004) las referencias a los empleados como muy competentes o muy incompetentes, sin mención alguna a actividades concretas, son propias del lenguaje cotidiano, pero ciertamente no del rigor profesional.

De esta manera, dentro de la propuesta mexicana de los años noventa ser persona competente va a significar algo más que poseer un conjunto ordenado y actualizado de habilidades y actitudes.

Al respecto, menciona Bunk (1994) citado en Gámez (2005) Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo y con esta idea concuerda Rodríguez (2006) al mencionar que habitualmente, una persona competente es aquella que sabe afrontar situaciones complejas o resolver problemas utilizando sus conocimientos y su capacidad de “saber como”.

Este mismo autor comenta que tener competencias significa “poseer, dominar y controlar ciertas características personales (conocimientos, habilidades, desempeño o consecuciones, etc.) que conducen a un resultado, tomadas conjuntamente y no de una en una adaptándose a una situación concreta en un ambiente determinado.

Por otro lado, para Aldana (2003) ser competente es saber hacer y saber actuar entendiendo lo que se hace, comprendiendo cómo se actúa, asumiendo de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transformando los contextos a favor del bienestar humano.

Desde la perspectiva de Alcover (2004), El empleado competente será, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace. Respetando esta composición, las posibilidades son enormes: se puede hablar tanto de competencias de dirección, como de las competencias necesarias para un investigador bioquímico determinado, etcétera.

En todo caso la determinación de una persona como competente, o no competente va a depender del enfoque que se adquiriera para realizar dicha categorización, sin embargo, se puede observar aquí, al igual que en las definiciones presentadas, la mayor parte de las descripciones hechas por los autores coinciden en mas de un aspecto, por lo que no se ha considerado mayor problemática al respecto.

Otro punto importante a considerar dentro del enfoque por competencias es la aplicación con que cuenta, es decir, la forma en que va a ser utilizada, de esta manera, a continuación se exponen las utilidades que se le pueden dar a este enfoque de acuerdo con distintos autores.

### Aplicación

Hoy en día el enfoque de competencias profesionales facilita la gestión integrada de los recursos humanos, de acuerdo con Alcover (2006), estas se convierten en la base para realizar las practicas básicas de este departamento: desde la selección de personal basada en competencias, a la planificación y desarrollo de carreras profesionales, salud laboral, clima, etcétera, pasando por dos de los campos mas en boga actualmente: la retribución por competencias y el desarrollo y formación de las competencias.

Con esta propuesta concuerda Alles (2007) al comentar que la gestión por competencias permite modificar o implantar los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo, para ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategia organizacional.

Por otra parte Gámez (2005) indica, la competencia es un conjunto de elementos combinados e integrados que deben ser evaluados para desarrollar su utilidad. Es precisamente necesaria la evaluación por otro de los aspectos destacados: la evolución de las competencias profesionales. Así, si asumimos que la competencia profesional se plantea en un contexto cambiante, es

coherente deducir su inevitable evolución y, por tanto su necesaria evaluación; es decir, ser competente hoy no significa ser competente mañana o en otro contexto.

Al respecto Rodríguez (2006) comenta que los motivos de una empresa para evaluar a sus trabajadores representan mas para la propia empresa que para el trabajador, es decir, obedecen mas a las metas que tengan planificadas a medio y largo plazo, es por eso que se han ido aceptando diferentes razones por las que conviene objetivar, medir o estimar las competencias -de cualquier tipo- que las personas posean.

Sin embargo, de acuerdo con Alcover (2004), La evaluación de las competencias no constituye un fin en si misma; los dispositivos evaluadores o diagnósticos han de estar conectados con un sistema de evaluación global, lo que significa hacer explícitos los criterios evaluadores, el acto de evaluación y las relaciones entre los resultados de la evaluación y las decisiones que se van a tomar para la promoción, la remuneración, la formación y, en definitiva, el desarrollo de la carrera de una persona trabajadora.

Para hacer esto de manera adecuada, de acuerdo con este autor, realmente se necesita que sea un tercero el que observe, mire, registre y valide la existencia de esa competencia. Es lo que denomina la validación de la competencia laboral, la validación externa de ese saber hacer es un punto de partida para argumentar los cambios salariales y el aumento de categoría en un puesto de trabajo.

A continuación se expondrán algunas de las aplicaciones del enfoque de competencias a las principales prácticas de evaluación de recursos humanos, cabe aclarar que no se reiterara la información sobre recursos humanos que ya ha sido comentada.

De acuerdo con Rodríguez (2006) entre los instrumentos de diagnóstico mas utilizados por psicólogos destacan:

La entrevista evaluativa, que se apoya en el uso de rejillas con preguntas, preestablecidas de antemano, en forma de escalas que permiten situar al entrevistado en uno de los niveles acotados. Esta acotación puede hacerse entre ambos, para constatar algunas diferencias interpretativas.

La entrevista de competencias genéricas, que puso en funcionamiento la sociedad Mc Ber and company bajo la dirección de los psicólogos D. McClelland y D. Berlew.(citados en Rodríguez, 2006) Con un programa de detección del potencial del estudiante, aquí se intenta evidenciar las situaciones en las que una persona se siente cómoda y encuentra fácil el trabajo que realiza. Con esta entrevista, el investigador busca indicadores de cómo el individuo funciona relajada y naturalmente.

Dentro de la propuesta de Alles (2007) esta la selección de personal (en términos generales), se menciona que partir de que se define el modelo, se evalúa para que cada persona que se incorpore a la organización posea aquellas competencias definidas para el puesto de trabajo que ocupará.

Explica que partiendo de la elaboración del perfil de exigencias del puesto de trabajo, los sistemas de reclutamiento y selección de personal basados en competencias se centran en métodos de filtrado con los que es posible elegir los mejores candidatos a uno o varios puestos de trabajo y deja en claro que las competencias buscadas pueden ser de distinta naturaleza.

Rodríguez (2006) Complementa esta idea al indicar que los objetos que se evalúan suelen ser propios de los contextos de trabajo, es decir, se evalúan los conocimientos adquiridos, las actividades ante el trabajo y las maneras como el trabajador realiza sus actividades laborales; no deben olvidarse, por supuesto, los resultados que obtienen con su trabajo, el rendimiento, la eficacia, la calidad y finalmente se evalúan las competencias, de estas, lo mas complicado de evaluar es el modo de proceder de la persona que trabaja: su conducta cognitiva, sus reacciones ante los éxitos o los fracasos, etc.

Por otro lado, Alles (2007) menciona que la selección por competencias es la

herramienta que permite dar objetividad al proceso de selección y dejar de lado otros considerados habituales que no tienen relación alguna con los puestos de trabajo.

Desde este punto de vista seleccionar por competencias significa elegir a la persona con los conocimientos y competencias que el puesto requiere para lograr un desempeño superior o exitoso. Alles (2007) claramente apunta:

“Si se selecciona de esta forma no deberían considerarse aspectos como sexo o color de piel: solo conocimientos y competencias. Por tanto, en el marco de la implementación de un modelo de Gestión por competencias será una herramienta a favor de la no discriminación”

Sin embargo, Alcover (2004) considera que dentro de todas las técnicas desarrolladas hasta hoy para la evaluación de personal, las directamente relacionadas con la evaluación de competencias en los candidatos son las pruebas situacionales.

Estas requieren que los candidatos pongan en práctica buena parte de sus habilidades, conocimientos o destrezas, necesarias para obtener un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo. Con este objetivo, se diseñan situaciones concretas que imitan totalmente o en parte una actividad laboral, solicitándose a los candidatos que se comporten como lo harían si ocuparan el puesto de trabajo.

Según Rodríguez (2006) su finalidad está en observar las relaciones de las personas con las demás y registrar si las personas son competitivas, o colaboradoras, si escuchan o participan o, por el contrario, si evitan la situación; si valoran y aceptan las contribuciones de los demás, si respetan el clima relacional, si respetan las normas, los tiempos, etc.

Otra de sus características es que, como menciona Alcover (2004), estas pruebas pueden realizarse individual o grupalmente, y su evaluación se centra tanto en los resultados obtenidos por el individuo como en el proceso seguido

para lograrlos. Es necesario que el grupo de candidatos sea lo mas homogéneo posible en cuanto a su cualificación y experiencia profesional y que este no supere los ocho o nueve miembros con la finalidad de establecer observaciones confiables.

El conjunto de pruebas se realiza durante dos o tres días intensivos y requiere la presencia de un psicólogo del trabajo y tres o cuatro jueces que pueden ser técnicos del departamento de recursos humanos o incluso directivos o supervisores de la organización. Estos son coordinados por el psicólogo y han sido previamente entrenados para realizar observaciones conductuales.

De acuerdo con Rodríguez (2006) el proceso termina con diversas reuniones entre el organizador y los jueces para tomar decisiones y otra con cada uno de los participantes para dar retroalimentación. Debido a su altísimo precio. Solo tiende a emplearse para la selección de profesionales de alta cualificación o para puestos directivos, no obstante, su utilización esta cada vez más extendida a todo tipo de organizaciones laborales.

Respecto a este tipo de pruebas este autor menciona que están siendo muy empleadas para atender a las tres competencias más demandadas hoy día como son el team work, o facilidad para trabajar en equipo, la negociación y el liderazgo.

Cabe mencionar que de acuerdo con Alcover (2004), en las pruebas situacionales siempre hay entrevistas, test situacionales individuales y de grupo, test clásicos de aptitudes y de personalidad. Por otra parte, admiten una total flexibilidad, pudiéndose adaptar los contenidos a las competencias técnicas y genéricas, las cuales son evaluadas con gran nivel de precisión.

Otro procedimiento que se ha modificado mediante la gestión o evaluación por competencias ha sido la evaluación del desempeño o evaluación de rendimiento, es así que algunas de sus técnicas se han adaptado de acuerdo al enfoque de competencias laborales.

Así se tiene que, Rodríguez (2006) define la evaluación del rendimiento como la asignación de una puntuación (numérica) que refleja el rendimiento en los criterios de éxito laboral de un puesto de trabajo.

Para ella, las dos técnicas más destacadas que emplea el enfoque de competencias para evaluar el rendimiento son las evaluaciones de 360° y la entrevista de evaluación.

Desde este enfoque, las evaluaciones de 360° buscan una valoración completa del rendimiento de los trabajadores. Con este objetivo, se pide información a todo el círculo de contactos que tenga un empleado concreto: sus supervisores, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etc. De esta forma, se consigue una retroalimentación mucho más completa, además de fomentarse la participación de toda la organización en los procesos de evaluación del rendimiento.

A diferencia de esta, la entrevista de evaluación debe centrarse en aspectos puramente competenciales: ¿Qué hace el empleado en su puesto?, ¿Cuáles son las consecuencias de esta actuación? Esta técnica, como cualquier otra empleada en evaluación del rendimiento, debe orientarse hacia el futuro partiendo desde el pasado; es decir, la retroalimentación y la mejora se convierten en las protagonistas.

Estos procedimientos se apoyan en los perfiles de exigencias del puesto. Dicho de otra manera, no preguntan sobre contenidos del puesto, sino que emplean el listado de competencias específicos (que veremos más adelante) para dicho puesto, con la graduación correspondiente a cada una de ellas.

De acuerdo con Alcover (2004) la detección de las competencias necesarias para la organización y sus puestos se realiza a partir de la definición de la planilla cualitativa de la empresa, esta supone describir cuáles serán las competencias que deben poseer las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo de la organización.

Las fases de este proceso son entonces:

Definición del inventario provisional de competencias.

Definición de las competencias de las unidades funcionales

Definición de los perfiles de competencias de los puestos

Elaboración del catalogo o lista de competencias.

La elaboración de un catalogo de competencias debe, en primer lugar analizar, mediante procedimientos de análisis de mercado, su estrategia y el resultado de sus proyectos. De esta forma estará en condiciones de establecer sus competencias genéricas o cardinales (Pereda y Berrocal 1999), es decir, aquellas necesarias para conseguir los objetivos estratégicos, respetando los valores y la cultura de la organización.

Lo ideal, sería que, existieran listados de competencias genéricas a partir de los cuales se podrían extraer y adaptar los de la propia organización. Sin embargo, estas taxonomías habitualmente no son publicadas por sus autores, ya que son propiedad de empresas que no pueden permitir su divulgación por motivos estratégicos.

Las competencias genéricas reciben también el nombre de competencias de empresa, las cuales resultan de una combinación entre varios elementos: competencias individuales, factores empresariales y las características organizacionales no tangibles (misión, cultura, valores, estructura, etc.). Se trata de competencias globales, a diferencia de las específicas, no pertenecen a individuos, sino que son desarrolladas en conjunto por ellos, aunque pertenezcan a la organización.

En realidad, las competencias genéricas están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales de los trabajadores, de ahí la importancia que tiene para la organización el gestionar estas últimas adecuadamente, tanto las actuales como las potenciales, es decir, aquellas que se podrán requerir en un futuro próximo.

Al respecto Rodríguez (2006) menciona que en la mayoría de los casos, en definitiva, unos y otros coinciden en que los sistemas de competencias deben distinguir claramente entre las específicas (para un oficio o una profesión determinados) y las genéricas (susceptibles de ser exigidas en cualquier puesto de trabajo) cuya formación es un reto tanto en el trabajo, como en la universidad.

Sin embargo, menciona Alcover (2004) que en realidad lo importante, mas que la etiqueta en si, es la operacionalización de la competencia, es decir, todos los trabajadores deben estar preparados para ponerla en práctica en cuanto se les requiera, así, por ejemplo: para un empleado en el área de servicios se resalta la honestidad en sus valores, como competencia genérica y al momento de realizar su trabajo debe estar siempre listo para poner en practica esta honestidad, sin dudar.

Siguiendo con el proceso, el siguiente paso a la definición de las competencias consiste en la traslación de las mismas a cada una de los departamentos o áreas, donde se comprueba la relevancia de cada una de ellas y se establecen las competencias técnicas.

Estas se definen a su vez como los aspectos técnicos necesarios para que cada unidad funcional consiga sus objetivos a partir de su misión dentro de la estrategia organizacional. Por ejemplo, la competencia genérica "orientación al cliente" no puede ser operacionalizada igual en el departamento de marketing, donde el contacto con el cliente es continuo, que en el departamento financiero, donde difícilmente se entra en contacto directo con los consumidores.

El paso siguiente, la definición de perfiles de competencias específicos, constituye el momento central del proceso de detección de las mismas, ya que se buscan aquellas que deben reunir los trabajadores para poder rendir con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

La elaboración de listados de competencias por puesto se ha convertido, por tanto, en una prioridad a abordar por cada departamento en colaboración con los expertos en personal y los propios ocupantes de los puestos.

Pereda y Berrocal (2001), citado en Alcover (2004) indican que los perfiles de competencias específicas están compuestos por dos variantes:

Competencias comunes: se trata de un grupo de competencias que suelen estar presentes en la mayor parte de los puestos. Derivan directamente de las genéricas. Entre ellas pueden citarse la rapidez en el aprendizaje, la colaboración de los compañeros, la comunicación fluida y la excelencia en el rendimiento.

Competencias técnicas: todas aquellas referidas a las especificidades laborales del puesto concreto. Derivan directamente de las competencias de las unidades funcionales, como por ejemplo, utilizar tecnología concreta, utilizar datos estadísticos, etc.

En general, de acuerdo con Vargas, (1991), citado en (Rodríguez 2006), evaluar las competencias de una persona que pretende ingresar en el mundo laboral o que ya esta trabajando en el es un proceso por el que un evaluador y el candidato a la certificación se ponen de acuerdo para obtener las evidencias requeridas por un perfil o norma de competencia para establecer si el desempeño laboral responde a ese perfil.

Según este autor, la evaluación de las competencias y su contraste con el perfil profesional requerido en el puesto de trabajo, a la vez que la presentación de los objetivos que se han de conseguir, son dimensiones imprescindibles en toda practica directiva empresarial.

Continuando con el proceso, en el ultimo paso se intenta comprobar cuales de las competencias recogidas en las fases anteriores tienen un autentico poder discriminativo respecto al rendimiento laboral de cada trabajador.

El procedimiento habitual, muy similar al empleado en el cálculo de la validez predictiva, es el siguiente:

- Diseño del instrumento de evaluación: con esta técnica se pretende evaluar el nivel de los empleados en cada una de las competencias listadas en el perfil del puesto de trabajo.
- Selección de la muestra: pueden ser todos los trabajadores o un grupo determinado de ellos.
- Definición del criterio: medidas de rendimiento concretas, ya obtenidas por otros procedimientos.
- Recolección de datos
- Análisis de datos
- Conclusiones: se deben responder las siguientes preguntas; ¿es realmente esta técnica predictiva respecto al éxito profesional de quien tiene un buen nivel competencial?, ¿en que grado?

Sin embargo, es muy frecuente que los profesionales del área de recursos humanos encargados de guiarlo no posean la formación adecuada; puede igualmente ocurrir que las herramientas y metodologías empleadas no sean las optimas por no estar científicamente validadas; la búsqueda de beneficios a muy corto plazo, cuando se impongan grandes limitaciones temporales, es posible que desemboque en frustración por parte de la dirección, etcétera.

Desde el enfoque de Gámez (2005), la consecuencia de utilizar las competencias en el contexto empresarial, supone una mayor individualización en la gestión de recursos humanos, a la hora de considerar las potencialidades de los individuos.

En términos generales, Alles (2007) señala que si lo que se desea es diseñar programas para la empleabilidad de las personas, actividades de ayuda a individuos que buscan empleo, estén o no desempleados, las competencias laborales serán un instrumento valido, y trabajos de estandarización de competencias, como alguno de los mencionados, podrán servir de marco de referencia.

Por otra parte, si nos referimos a la utilidad de la competencia profesional,

podemos constatar la importancia de la adaptación al contexto de trabajo. Esta adaptación se manifiesta de maneras muy distintas: desempeño eficaz, efectivo y exitoso, lograr la colaboración, resolver problemas, etc. En cualquier caso, la utilidad de la competencia profesional esta en la capacidad de esta para hacer frente a contextos profesionales cambiantes y en los que los aspectos como la polivalencia y flexibilidad son necesarios.

### Importancia y Ventajas

La gestión de los recursos humanos, también denominada en ocasiones Psicología del Personal, supone la aplicación de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones mas desarrollada en la práctica profesional, y por este motivo, más cotidiana para los trabajadores.

Esta, ha sufrido la influencia de todo tipo de modas y vaivenes desde que los directivos empresariales comenzaron a reconocer su importancia como herramienta clave en la consecución de las metas organizacionales. Algunas de estas tendencias incluyen procedimientos que se han ido consolidando entre las prácticas habituales de las organizaciones, cuando los directivos han comprobado su eficacia en la cuenta de resultados. Otras, Sin embargo, han desaparecido casi con la misma rapidez con la que se abrieron paso entre los especialistas en recursos humanos.

Entre las actividades consolidadas esta la planificación de recursos humanos, los programas de retribución variable en sus diversas modalidades, por poner algunos ejemplos, también pueden citarse procedimientos con menos éxito, como el empleo de algunas técnicas en selección de personal o la utilización de métodos de formación, a primera vista revolucionarios, pero que el tiempo y la investigación han demostrado de escasa utilidad.

Según Alcover (2004) la relativamente creciente irrupción de las competencias en el mundo del trabajo no solo ha afectado a la investigación básica, sino que está marcando la práctica profesional de un buen número de psicólogos del trabajo y otros expertos en la gestión de recursos humanos.

Los procesos básicos de selección, formación o retribución están modificándose con este nuevo enfoque integrador, lo que supone un esfuerzo importante de reciclaje a muchos profesionales que se habían acomodado a efectuar prácticas de recursos humanos demasiado automatizadas y estáticas.

Poco a poco los centros de formación y carreras universitarias orientados a estos expertos han comenzado a incorporar asignaturas, módulos, e incluso cursos de postgrado completos, al estudio y practica profesional de las competencias.

La importancia que este tema esta adquiriendo entre los investigadores relacionados con el área de recursos humanos y su puesta en practica por parte de las organizaciones que mas recursos destinan a sus secciones de personal, justifican sin duda dedicar unas líneas a la descripción de sus técnicas fundamentales.

De acuerdo con Jiménez (1997) citado en Gámez (2005), algunos expertos señalan la posibilidad de que esta propuesta pueda convertirse en el almacón conceptual que integre e instrumento buena parte de los procedimientos de la gestión de las personas en contextos laborales.

Para Gallart y Jacinto (1996) citados en Gámez (2005), las razones de la utilización del discurso de la competencia están en las condiciones del contexto. Para estos autores, es un entorno que demanda especialización flexible y flexibilidad laboral, y que esta profundamente influido por el impacto de las nuevas tecnologías de producción y servicios, es en el que surge o se retoma la "lógica de las competencias".

Por otro lado, Hooghiems, (1994) citado en Gámez (2005) indica que las competencias (profesionales, ocupacionales, laborales, etc.) aparecen en los discursos de gestión de recursos humanos, en la formación profesional inicial y continua, en formación de base, etc., como consecuencia inevitable del contexto, pero también asumen el papel preponderante de influencia en el mismo, tornándolo complejo y cambiante. Es decir, una relación bidireccional.

Así, Grootings (1994), citado en Gámez (2005) apunta, al respecto, tres causas de la importancia creciente del concepto de competencia:

- Introducción de un mayor nivel de flexibilidad en el sistema educativo
- Aumento del interés por la modularización de la educación.
- Impacto de las nuevas formas de organización del trabajo.

Por su parte, Mertens (1998), citado en Gámez (2005) apunta las siguientes causas de la importancia concedida a las competencias y, por consiguiente, a la formación basada en competencias:

- Por la necesaria alternancia entre teoría y práctica en la formación profesional inicial y continua.
- Por la introducción de la flexibilidad en los procesos formativos
- Por la creciente importancia de la formación continua.

En la propuesta de Alaluf y Stroobants (1994), citados en Gámez (2005) se combinan las diferentes razones del interés creciente por la promoción, explotación y desarrollo de las competencias. Las diferentes razones consideran aspectos de relación entre formación y empleo, aspectos económicos y aspectos empresariales:

- por la exacerbada competitividad derivada de la mundialización
- por la inserción de las nuevas tecnologías en producción
- por la disponibilidad mayor de competencias que hoy en día tienen las empresas.

Derivado de lo anterior, por la necesidad de que las empresas aprovechen el potencial de la mano de obra con decisiones variadas: desarrollo de competencias, movilidad de trabajadores, precarización de los empleos, etc.

La lógica de las competencias pasa al centro de la escena por su capacidad de

reclutar, promocionar, formar y remunerar. Así, que el discurso en materia de gestión de recursos humanos, de formación profesional y de reconocimiento de cualificaciones se ha trasladado progresivamente hacia las competencias. Con ello, plantear competencias debe suponer considerar las nuevas demandas del trabajo, no solo de puestos de trabajo, sino incluso de familias de ocupaciones. El departamento de recursos humanos, como clave que es hoy en día la estrategia organizacional, no puede descuidarse ante lo trascendental de estos cambios. Al fin y al cabo, la fuerza y la competitividad de una organización se encuentran hoy en día depositadas en sus miembros.

Al respecto menciona Jiménez (1997) citado en Gámez (2005), si bien, el enfoque de competencias presenta dudas conceptuales aun sin aclarar, el acuerdo entre los expertos es total en lo que respecta a la utilidad práctica del mismo.

Entre las ventajas asociadas al empleo de estas técnicas destaca su alta validez aparente, ya que los candidatos tienen la percepción de que están siendo justamente evaluados, la posibilidad de evaluar varias competencias al mismo tiempo y su alta fiabilidad y validez.

Al respecto Pereda y Berrocal (2001) citados en Alcover (2004) señalan algunas de las ventajas más destacadas del empleo del enfoque de competencias en las organizaciones:

- Al centrarse básicamente en comportamientos observables facilita la utilización de conceptos más objetivos, operativos y compartidos de la organización.
- Al mismo tiempo, los empleados perciben la validez aparente de los procedimientos basados en competencias para tomar decisiones que afecten a su futuro.
- Es más sencillo establecer los perfiles de exigencias del puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias de un puesto y el perfil de competencias de un trabajador concreto, y por tanto, las predicciones son más seguras, validas y fiables.

- Posibilita el empleo de pruebas de evaluaciones variadas, relacionadas con actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

- Esta orientada a los resultados: se buscan rendimientos satisfactorios, buenos o excelentes, según el nivel de exigencia que se plantee.

- Se considera un buen indicador del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones, ya que al tratarse de competencias observables, se puede objetivar su desempeño.

- Es más comprensible para todos los implicados y, correctamente aplicado, indica con gran claridad que se espera de cada uno: que competencias, que rendimiento y que resultados.

Mediante este enfoque, los trabajadores empiezan a gozar de niveles hasta ahora desconocidos de responsabilidad y autonomía en su área de trabajo. Esta situación les proporciona mayores posibilidades para desarrollar sus potencialidades y les obliga a poner en juego nuevas habilidades de diversa naturaleza. Asimismo, esta aumentando también el nivel de exigencia para los supervisores, quienes deben ahora obtener y poner al día la información sobre motivación, las actitudes y los valores en sus subordinados.



## I. CONCLUSIONES

Actualmente no ha sido posible evitar la migración de nuestros congéneres a lugares donde tienen mayor oportunidad de empleo, sin embargo, la utilización de un sistema por competencias en las organizaciones podría ser parte de la solución, de esta forma este enfoque resulta importante para nuestro país por las características que presenta, es decir, mediante la certificación por competencias es posible el empleo de personas dentro de la organización sin ser necesario un título de por medio, siempre y cuando conozcan las actividades a realizar, cubran el perfil requerido y la experiencia forme parte de su cotidianeidad, así, estos grupos de personas pueden trabajar tanto bajo la modalidad de autoempleo como en relación de dependencia dentro de una organización.

Conforme la globalización ha ido avanzando se han generado distintos constructos y paradigmas que tratan a toda costa de explicar los cambios que están surgiendo, dentro de las organizaciones, como en otros ámbitos. En cualquier caso, la utilidad de la competencia profesional esta en la capacidad de esta para hacer frente a estos contextos cambiantes, en los que el aspecto de la flexibilidad es necesario.

De acuerdo a los autores revisados anteriormente, se concluye que cualquier competencia profesional se divide en dos tipos: genéricas (cardinales o de empresa, se les busca en cualquier puesto en la organización) y las específicas (individuales o técnicas, que son propias de cada área o departamento en la organización) además de esta división, cada competencia esta compuesta por cinco elementos: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos organizacionales.

Aunado a esto, es importante aclarar que las competencias complementan de manera gradual el proceso de selección de personal, ya que durante la evaluación siempre debe haber entrevistas, test situacionales individuales o de grupo, test clásicos de aptitudes o de personalidad. Esta visión admite una total

flexibilidad, pudiéndose adaptar los contenidos a las competencias genéricas y específicas, las cuales son valoradas con gran nivel de precisión.

De esta forma, las pruebas no pierden su importancia y significado, sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos. La evaluación por competencias no viene a sustituir a todas las demás herramientas existentes, pues cada una tiene sus objetivos específicos.

La evaluación de las competencias no constituye un fin en sí misma; los dispositivos evaluadores han de estar conectados con un sistema global, lo que significa hacer explícitos los criterios calificadores, el acto propiamente dicho y las relaciones entre los resultados y las decisiones que se van a tomar para la promoción, la remuneración, la formación y, en definitiva, el desarrollo de la carrera de una persona trabajadora.

Bajo esta perspectiva se investiga el comportamiento de facto en los candidatos, sus interacciones con personas, situaciones, logros y desafíos afrontados, por lo que se considera una técnica no predictiva, sino objetiva y medible en todos sus aspectos, lo cual, facilita la decisión de contratación debido a que está observándose directamente el comportamiento que se desea dentro de la organización, no solo las pruebas.

Una de las consecuencias que se presenta al utilizar las competencias en el contexto laboral es la emergente individualización en la administración de recursos humanos a la hora de considerar las potencialidades de los empleados, lo que brinda validez al proceso, así, otra evidencia de su alcance es el carácter polisémico que presenta esta perspectiva, al ser necesaria su interpretación dependiendo del contexto en donde se lleve a cabo.

Respecto al proceso de selección, la mayoría de las organizaciones tienen abundantes evidencias de sus decisiones atinadas, pero muchas menos sobre los empleados potencialmente buenos que nunca contrataron, esto, debido a las limitaciones en la evaluación tradicional.

Los procesos básicos de selección, formación o retribución están modificándose con el enfoque de competencias, de esta forma, muchos profesionales que se habían acomodado a efectuar prácticas de recursos humanos demasiado estáticas están entrando a un proceso de actualización influenciados por los cambios que ha traído consigo la globalización, es decir, deben hacer un esfuerzo por adaptarse o capacitarse para permanecer vigentes y no ser desplazados.

Una desventaja de este sistema es que costoso debido a los materiales requeridos para su aplicación por medio de la técnica situacional, ya que abarca desde los espacios, la capacitación de los integrantes que han de desempeñar su papel y el establecimiento de estándares dentro de la organización aplicada.

Por otro lado, la extensión del proceso de selección resulta una limitante en el mismo, ya que esta serie de pasos resulta irritante para los candidatos, que desean obtener el empleo y comenzar a trabajar de forma inmediata, sin embargo, el psicólogo organizacional no deberá descuidar nunca las etapas del mismo, debido a que cada una de ellas cuenta con un objetivo específico. Así, lo que se recomienda es contemplar el poder integrar la evaluación por competencias en el proceso paulatinamente.



## I. BIBLIOGRAFIA

Alcover, C. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Aravaca Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Ayala, H. (2001). *La Formación profesional del psicólogo en el campo de la salud, la educación, los procesos sociales y las organizaciones, el internado en Psicología General de la Facultad de Psicología de la UNAM*. México: Universidad Nacional Autónoma De México.

Blum, L. y Taylor, C. (1996). *Psicología Industrial y sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). *Administración De Recursos Humanos*. Mexico: Thomson Learning.

Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús, Negocios, Trabajo y Sociedad*. México: Grupo Norma.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Chruden, J. y Sherman, W. (2004). *Administración De Personal*. México: Patria Cultural.

Cordera, R. (2006). *La Globalización De México Opciones Y Contradicciones*. México: Universidad Nacional Autónoma De México.

Díaz, R. (1972). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Furnham, A. (2004). *Psicología Organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.

Gallino, L. (2004). *México con una cierta mirada*. México: Océano.

Grados, J. (2004). *Centros de Evaluación*. México: Manual Moderno.

Guillén, A. (2006). *Economía y Sociedad en América Latina Entre la Globalización, la Regionalización y el Cambio estructural*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Hallivis, P. (2003). *Fisco, Federalismo y Globalización en México*. México: Taxxx.

Montenegro, I. (2003). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Navío, G. A. (2005). *Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua*. Barcelona: Octaedro.

Rodríguez, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: LAERTES.

Vizcaíno, F. (2004). *El Nacionalismo Mexicano En Los Tiempos De La Globalización Y El Multiculturalismo*. México: Universidad Nacional Autónoma De México.

Werther, W y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Wiley, J. & Sons (1976). *Personnel Administration Resources Management*. México: Limusa.

## **Revistas**

Duran, P. Y Valdés, A. (2002). *El Área Urbana: sus Estresores y Estrategias de sus Habitantes*. En Revista Electrónica de Psicología Iztacala. México. Vol. 5 No. 1

## **Fuentes Electrónicas:**

Barrantes, E. (1995). *La evaluación por competencias ¿un asunto educativo?*. Consultado el día 17 de Mayo de 2008 en:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/evaluacion-competencias/evaluacion-competencias.shtml>

Cano, G. H. (1999). *Competencias Laborales*. Consultado el día 17 de Mayo de 2008 en:  
<http://www.competencia.dgsc.unam.mx/paginas/intro.html>

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTERFOR/OIT*. Montevideo. Consultado el día 17 de Mayo de 2008 en:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public>

Peña, D. E. (2002). *Competencias*. Consultado el día 17 de Mayo de 2008 en:  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque\\_por\\_competencias/p8.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque_por_competencias/p8.htm)

Rodríguez, M. y Posadas, A. (2007). *Competencias Laborales: Algunas Propuestas*. Consultado el día 17 de Mayo de 2008 en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29212107>

Sandoval J. (2008). *Perspectiva de la psicología laboral*. Consultado el día 11 de septiembre de 2008 en:  
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051005170234-Perspect.html>

