



*Universidad Nacional  
Autónoma de México*

**Facultad de Psicología  
Ciudad Universitaria**

“Propuesta de un modelo de Selección de Personal”

**T E S I S**

Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Presenta:

Fabela Rodríguez Juan Antonio

Directora:



Mtra. Ma. De Lourdes Reyes Ponce

México, Distrito Federal. 2014



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.

## INDICE

Resumen.....	3
I. Introducción.....	4
a) Reclutamiento de Personal.....	4
b) Definiciones de Selección de Personal.....	9
c) Relación con otras áreas.....	10
d) Antecedentes históricos.....	11
II. Modelos de Selección de Personal utilizados actualmente.....	15
a) Modelo tradicional.....	15
b) Selección por Objetivos.....	30
c) Centro de Evaluación (Assessment Center).....	40
d) Selección por Competencias Laborales.....	58
III. Propuesta de modelo de selección de personal.....	80
a) Panorama actual del trabajo.....	80
b) Propuesta de modelo de Selección de Personal.....	90
IV. Conclusiones.....	102
V. Anexos.....	105
VI. Referencias Bibliográficas.....	118

## **RESUMEN**

El presente trabajo realiza una revisión de los modelos de Selección de Personal utilizados actualmente en las Organizaciones, haciendo un análisis de las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, con la finalidad de elaborar una propuesta de Modelo de Selección que derive de las virtudes de cada uno de estos. Los modelos analizados son cuatro: El Modelo Tradicional, Selección por Objetivos, Assesment Center y Selección por Competencias; se realiza además una revisión del panorama actual del trabajo y con estos elementos crea el modelo propuesto, tratando de adecuarlo a las necesidades actuales en las organizaciones y de que sus principales características sean la flexibilidad y adaptabilidad.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende hacer una revisión de los modelos de selección de personal existentes, para que, con base en las ventajas encontradas en cada uno de ellos se pueda realizar un nuevo modelo que se ajuste a las necesidades actuales de las organizaciones en cuanto a selección de personal se refiere.

Sin embargo antes de entrar de lleno en el tema se revisará un sub-proceso denominado Reclutamiento de Personal pues representa el inicio del proceso de Selección de personal.

### a) *Reclutamiento de Personal*

La selección de personal busca elegir entre varios candidatos reclutados al idóneo para ocupar un puesto dentro de una organización. Por medio del reclutamiento se atraen candidatos para que, de entre ellos, se pueda seleccionar al ideal para cubrir el puesto que la empresa requiere.

*“La energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa, Sin embargo siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas” (Arias, 2009. Pp. 252).*

Según el Diccionario de la Real Academia Española, reclutar es reunir gente para un propósito determinado.

Para Grados (2008), el reclutamiento de personal es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Según Sánchez (2005), el origen de toda acción de reclutamiento se sitúa en la necesidad que la empresa tiene de ciertos empleados. El reclutamiento consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger de entre ellos a los más idóneos para el

puesto de trabajo que se quiere cubrir. En definitiva, el objetivo del reclutamiento es conseguir una razón de selección lo más ajustada posible al puesto.

Chiavenato (2007) define el reclutamiento de personal como un conjunto de procedimientos dedicados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Dado lo anterior, se puede considerar al reclutamiento como un proceso indispensable dentro de cualquier organización, sin importar el tamaño que esta tenga. Se puede notar en las definiciones que se han revisado que la esencia del reclutamiento radica en la atracción de personas hacia la empresa. Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos, de acuerdo con Grados (2008), son los que se presentan a continuación.

#### *a.1) Fuentes de reclutamiento*

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares en los cuales se encuentran los candidatos que vamos a atraer con respecto a la empresa, se pueden distinguir dos tipos de fuentes de reclutamiento: Fuentes internas y fuentes externas.

##### *Fuentes internas de reclutamiento*

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno. Dentro de estas se pueden mencionar:

- ✓ Sindicatos
- ✓ Cartera de personal
- ✓ Familiares y recomendados
- ✓ Promoción interna de personal

### *Fuentes externas de reclutamiento*

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo personal desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- ✓ Profesionales y educativas: Son estructuras de organización que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc.
- ✓ Asociaciones profesionales: Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, se puede disponer de este en diversas asociaciones de este tipo, las cuales proporcionan información sobre profesionales en su ramo, así como en experiencia o especialización que se requiera.
- ✓ Bolsas de Trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A estas recurre también la empresa solicitando candidatos para cubrir sus vacantes.
- ✓ Outsourcing: Se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella, en este caso el reclutamiento de personal. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.
- ✓ "La puerta de la calle": Cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de llamado para él por parte de la empresa, es decir, el candidato se presenta en forma espontánea.

### *a.2) Medios de reclutamiento*

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios penetran en distintos ambientes incluyendo los la-

borales y por su potencialidad de difusión son de gran utilidad. Estos medios son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio económicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra, o de personal altamente calificado, es decir a diversos estratos sociales y educativos. Los principales medios usados en la actualidad son:

- ✓ Periódico: Mediante anuncios impresos en el mismo.
- ✓ Radio y Televisión: El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente, por ejemplo, se utiliza la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia, utilizando los servicios de una radiodifusora de la localidad.
- ✓ Grupos de Intercambio: Estos se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido en sus respectivas organizaciones.
- ✓ Boletines: Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están viviendo cerca de nuestra empresa, realizando impresos señalando las vacantes existentes.
- ✓ Revistas profesionales: Sólo se utilizan cuando -requerimos personal calificado en la profesión a la cual va dirigida.
- ✓ Reclutamiento *On-line*: La internet es el medio más usado en la actualidad para difundir las vacantes existentes dentro de una empresa, esto debido a su uso común ya que puede ingresarse a ella desde una computadora, celular y otros dispositivos portátiles. El reclutamiento a través de Internet implica el uso de la misma como un canal por el que se pueden ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las candidaturas. Las empresas que utilizan reclutamiento on-line disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan. El reclutamiento on-line es relativamente barato, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos.

A continuación se presenta el esquema del modelo de reclutamiento propuesto por Grados (2008).

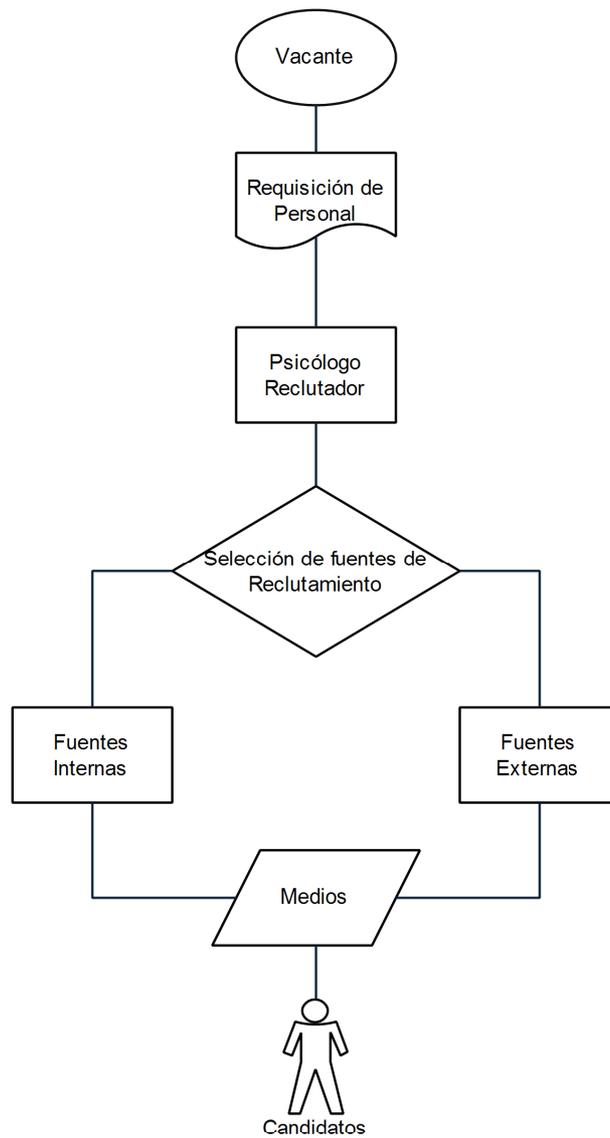


Figura 1: Proceso de reclutamiento (Grados 2008).

Ya que se ha hecho un breve esbozo del sub-proceso de reclutamiento de personal, se procederá a entrar a la parte de selección de personal, para tal fin se revisarán algunas definiciones de selección ya que cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal para hacerlo consiste en definirlo.

## *b) Definiciones de Selección de Personal*

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, selección es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

Para Chiavenato (2007), la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización.

Según Grados (2008) la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

También puede verse a la selección como el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas (Bohlander, 2004).

Un enfoque más es el de Richino (2006), quien dice que la selección de personal es una actividad, una función, una tarea que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa entendida como cultura organizacional y la realidad externa, el mercado o el contexto social. Una de sus principales funciones es la de articular ambos sistemas.

En esta última definición se puede encontrar una parte relevante con respecto a las anteriores ya que este autor menciona la importancia que tiene el que converjan la cultura organizacional y la del candidato, y es importante ya que si existe divergencia entre ambas puede causar problemas para que el candidato se integre a la estructura de la organización y por lo tanto adopte sus valores y costumbres.

Se puede observar que existe gran variedad de definiciones, de acuerdo con el autor y la corriente del mismo, y no es el propósito del presente trabajo el enumerar las existentes, por lo tanto se adoptarán las anteriores como las principales y con base en ellas se pretenderá realizar una que las conjunte.

Dado lo anterior se puede entender la selección como un proceso que busca elegir de entre varios candidatos previamente reclutados a aquel ó aquellos que cubran una serie de requisitos previamente establecidos por la organización y cuyo propósito es aumentar la eficiencia de la misma.

*c) Relación con otras áreas*

Como cualquier proceso dentro de la organización, la selección de personal no puede realizarse de manera aislada sino que se interconecta con otras áreas para que ésta pueda ser eficiente; según Martínez (2009) las organizaciones pueden ser vistas como sistemas, cada elemento del sistema puede estar relacionado diversamente con cada uno de los demás elementos, inclusive en forma recurrente.

Así se destaca la noción de interdependencia funcional de elementos. Dentro de una teoría general de sistemas se puede establecer una jerarquía de sistemas, o se pueden considerar todos los sistemas posibles como en principio relacionables entre sí funcionalmente, o inclusive puede tratarse de descubrir un modelo de sistema aplicable a todos los sistemas.

La autora señala que, a manera de analogía, la organización en sí forma una sociedad determinada en la que a su vez existen subsistemas diferentes pero relacionados entre sí y todo esto en conjunto se encuentra inmerso en un macrosistema, universo o también denominado entorno con el cual existe una interdependencia tangible.

Uno de los subsistemas se refiere a la parte de la organización empresarial; a su vez dentro de este, se puede encontrar el subsistema de integración de personal. El subsistema suele distinguir a sus elementos funcionales en departamentos, grupos de personas e incluso en procesos es así como se pueden enunciar los departamentos o subsistemas tales como el de marketing, financiero, de personal, producción, etcétera y estos se dividen a su vez en otros subsistemas.

Según García (2003), el subsistema de personal o lo que es conocido como administración de recursos humanos en algunas organizaciones, cumple

funciones como inducción, administración, compensación, selección entre otros; por lo tanto la selección de personal dentro de las organizaciones está relacionada muy directamente con las otras áreas por lo que constituye un sistema abierto que se encuentra en intercambio latente con el sistema social al que pertenece lo que genera una retroalimentación constante.

La relevancia que tiene el proceso de selección dentro de la organización como sistema es digna de resaltarse, ya que de este proceso va a depender el camino que tome toda la ejecución y el desarrollo de la empresa pues cualquier anomalía durante su ejecución va a repercutir de manera negativa en el conjunto del sistema al que pertenece, en este caso la empresa en cuestión. Por ello es importante que la ejecución de este proceso se realice en una sincronía adecuada con el resto de la gestión humana, con la finalidad de alcanzar el objetivo global que tiene la organización.

Cabe mencionar que debido a que es un sistema abierto, el proceso de selección juega el papel en primera instancia de inyectar, introducir o aportar elementos calificados satisfactoriamente con la finalidad de facilitar y armonizar las funciones subsecuentes, sin olvidar que también puede recibir una retroalimentación que deberá ser tomada con la mayor apertura y flexibilidad al cambio, ya sea de los elementos de nuevo ingreso que llegan a formar parte de la empresa y traen consigo experiencias previas que pueden ser de utilidad para un mejor funcionamiento de la organización o en su defecto la otra fuente de las que puede provenir la retroalimentación es de los empleados que salen de la empresa y externan su sentir y las experiencias adquiridas desde adentro (García, 2003).

#### *d) Antecedentes históricos*

Para poder entender cómo se ha definido y articulado con otras áreas de la organización es necesario conocer el desarrollo de lo que ahora llamamos selección de personal, para tal efecto, a continuación se hará un breve esbozo histórico de cómo ésta ha evolucionado.

La selección es un proceso inherente al hombre e incluso a la naturaleza misma, sin embargo, la selección de personal, como la conocemos en la actualidad, comienza su camino a principios del siglo XX como consecuencia de lo que se denominó "organización científica del trabajo" de acuerdo con Taylor, quien realizó diversas investigaciones sobre el tema, completadas después con las aportaciones de los trabajos de otros estudiosos, como Fayol y Weber, quienes realizaron además importantes trabajos dentro de la selección de personal. Los trabajos en psicología venían de los laboratorios de Wundt, donde en los últimos años del siglo XIX se intentaban aislar aspectos elementales del comportamiento tales como los tiempos de los procesos mediadores entre estímulos y respuestas. Se dominaban elaboradas técnicas y aparatos de laboratorio pero ya se había iniciado la creación de pruebas de uso fácil, como el de Simon-Binet, que permitían aplicar la psicometría fuera de los laboratorios. En esas condiciones, Hugo Münsterberg publica, en 1912 su obra inicial *Psicología de la actividad industrial*, en la que el autor da respuesta a los planteamientos tayloristas, desde una perspectiva muy concreta: La psicotecnia, la cual trata de medir y clasificar las aptitudes de los individuos mediante la realización de pruebas adecuadas, con el fin de la orientación y la selección.

Con respecto a la Organización Científica del Trabajo, se suele argumentar en su contra que se olvidó del ser humano con sus planteamientos elementalistas (y por tanto alienantes) de la actividad laboral. Lo cierto es que en el taylorismo existe una doble visión del ser humano: Por una parte los mandos y directivos, que serían personas fuertemente implicadas en los objetivos de la organización, inteligentes y gestores del conocimiento y de las decisiones; por otra, los trabajadores que sólo entregarían su esfuerzo a cambio de dinero. Unos y otros, seres humanos al fin; la única diferencia es el grado de implicación. Sería importante ahora preguntarse cuánto han cambiado las cosas desde entonces y en qué dirección nos movemos, aun cuando, aparentemente, se ha progresado mucho en los conceptos de trabajo y de trabajador.

Como se ha afirmado antes, la psicotécnica fue la respuesta de la psicología de aquel tiempo a una demanda muy concreta: Evaluar aptitudes muy definidas y muy relacionadas con el desempeño. La descomposición del trabajo en comportamientos muy simples y muy repetitivos (por tanto muy adecuados para ser entrenados, para ser controlados y sistematizados) implicaba necesariamente la necesidad de evaluar las habilidades y las aptitudes que les subyacían.

El gran desarrollo de tests para la evaluación de aptitudes, en sus diversas modalidades, es consecuencia de la actividad de estos primeros años. Sin insistir en todos los momentos de la evolución de la aplicación de la psicología a la selección de personal, tras una etapa mecanicista que se prolongó durante todo el siglo XX y que, en forma renovada, parece gozar aún de buena salud, los cambios clave han venido de la mano de investigadores del comportamiento organizacional y de la teoría de la organización, como Mayo (1932), quien aportó evidencias sobre la importancia de los aspectos psicosociales sobre el comportamiento en la organización y la productividad. La Escuela de las Relaciones Humanas, los modelos humanistas, los denominados Teóricos del Individuo o los Sociotécnicos abrieron líneas de pensamiento mucho más psicológicas y cercanas al comportamiento que a la teorización sobre las organizaciones.

Desde el mecanicismo más duro, en pocos años y pasando por circunstancias tan drásticas como dos guerras mundiales y una evidente revolución tecnológica y social, hemos llegado a la era de las comunicaciones, de la globalización y de la complejidad, flexibilizando las formas organizacionales y utilizando todos los recursos de que las organizaciones disponen, incluidos en forma preferente los recursos humanos, lo cual se ha vuelto el eslabón más importante dentro de la organización.

En esta andadura, la respuesta de la psicología ha sido diferente en cada momento. La misma filosofía de los procesos de selección y hasta los procedimientos y técnicas han ido evolucionando. Y, a pesar de los enfoques más humanistas, más clínicos, más sociotécnicos, etc. con sus estrategias de predicción basadas en el ajuste del sujeto al puesto de trabajo, la selección de

personal es muy ecléctica y específica para cada caso y situación, pero sobre todo, lo que se ha venido buscando desde el nacimiento de la selección de personal es que ésta pueda predecir el comportamiento de los individuos en la organización, para esto es necesario contar con técnicas objetivas que permitan integrar a la misma los elementos indicados (Diego, 2008).

Una vez revisados los elementos más básicos de la selección de personal, el objetivo de este trabajo es realizar una amplia revisión de cada uno de los modelos existentes actualmente, para que, con base en las virtudes y ventajas de cada uno, se elabore un nuevo modelo de selección de personal que ayude a satisfacer las necesidades actuales de las organizaciones.

A continuación se presenta una revisión de los principales modelos de selección de personal con la finalidad de extraer de ellos sus principales virtudes y áreas de mejora, para poder lograr con éstas el objetivo del presente trabajo, que es la creación de un nuevo modelo de selección de personal.

## **II. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADOS ACTUALMENTE**

### *a) Modelo Tradicional*

Para la gran mayoría de las empresas resulta ya hoy evidente la necesidad de una selección adecuada del personal. Y, ciertamente algunas de estas empresas han llegado a esta consecuencia como resultado de la situación creada en sus talleres y oficinas al cabo de varios años de reclutar sin un sistema formal y objetivo a su personal.

Cuando la empresa decide reclutar un nuevo trabajador inmediatamente se ponen en funcionamiento una serie de mecanismos que difícilmente estarán coordinados y darán el resultado deseado si no existe una política básica de selección.

La importancia de que exista esta política es evidente, y por evidente, todo ejecutivo tiene conciencia de esta. En ocasiones, es tanta la relevancia que le concede que el propio director de la empresa se reserva el derecho de seleccionar y decidir quién es el candidato que entrará a formar parte de la plantilla de la empresa. Este es uno de los muchos errores que se cometen en la selección de personal. La selección de personal tiene un valor determinado para cada empresa, que requiere una atención proporcionada y un tratamiento consecuente con el mismo. Desmesurar o disminuir esta importancia, o aplicar soluciones no consecuentes con ella, es errar en la selección de personal (Grados, 2008).

Para cumplir con la responsabilidad de la selección es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con responsabilidad profesional y humana. Es por eso que se utilizan modelos con ciertas características adecuadas a la organización para que se pueda realizar esta tarea.

El modelo tradicional se ha utilizado desde hace muchas décadas y es el más conocido desde que el ámbito de la selección tuvo lugar dentro de las empresas, es de los primeros en surgir y ha ido evolucionando para generar algunos otros que también se utilizan hoy en día.

El modelo de selección tradicional se apega mucho a la idea del conjunto de actividades que se llevan a cabo y mediante las cuales una organización va a elegir entre un determinado número de candidatos a aquel que resulte el más idóneo para ocupar un cargo o puesto determinado dentro de dicha organización.

Según Arias (2009), el modelo de selección tradicional contempla las siguientes etapas o fases:



Figura 2: Esquema del modelo Tradicional de Selección de Personal

A continuación se hará una breve descripción de las características de cada una de las etapas de este modelo.

➤ *Solicitud de Empleo*

La solicitud de empleo es un documento que nos proporciona información básica del candidato, acerca de sus datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, situación familiar, asociaciones o clubes a los que pertenece, pasatiempos y referencias, entre otros, a fin de identificarle adecuadamente.

El contenido del formato variará en función del tamaño y tipo de empresa, deberá ser diseñada de acuerdo con sus propias necesidades e incluir preguntas que sean de utilidad y eliminar aquellas que sean innecesarias para captar únicamente la información que sea de interés para la organización (Zavala, 2008).

Otro documento al que se recurre es el Currículum Vitae, el cual debe contener los datos personales del candidato, experiencia laboral, formación académica, cursos y sueldo deseado, entre otros, generalmente es presentado por profesionistas y debe ser un complemento de la solicitud.

Una vez recibida la solicitud es importante crear un ambiente propicio durante el tiempo de espera para la entrevista, de tal forma que pueda disminuir la angustia y tensión del candidato y así se pueda tener mayor colaboración por parte de este. Un aspecto a resaltar de la solicitud es que esta debe ser la guía para el entrevistador, ya que orienta sus preguntas a puntos concretos de interés para la organización.

➤ *Entrevista*

*Entrevista inicial:* La entrevista inicial o también llamada preliminar pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe

informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, entre otras.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración (Arias, 2009).

*Entrevista de selección:* Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento, capacitación y supervisión adecuados, además de una autocrítica que le permita valorar los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras

circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando (Arias, 2009).

#### ⊙ *Etapas de la entrevista*

En relación con la secuencia de la entrevista, las etapas en las que se encuentra dividida ésta son:

- *Apertura*: Se inicia con la recepción formal y cordial por parte del entrevistador a fin de que disminuya la tensión en el candidato (Grados, 2008).
- *Rapport*: Tiene como finalidad crear un clima de confianza, libertad y naturalidad. Generar una corriente afectiva de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, es el propósito principal de esta etapa (Arias 2009).

Para Arias (2009), el término rapport significa "concordancia", "simpatía"; cuyo propósito principal en otras palabras es "romper el hielo". Con mucha frecuencia este acercamiento no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes: Mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

- *Approach*: La palabra Approach proviene del idioma inglés y significa aproximación o acercamiento, por lo tanto esta técnica se caracteriza por la forma de establecer el acercamiento con el entrevistado; desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado "distancia social o distancia psicológica", que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto, es necesario, que desde el principio el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y al objetivo que se pretende.
- *Empatía*: De acuerdo con Zamudio (2008), se ha denominado como sensibilidad social o percepción social a la capacidad de sentir lo que otros sienten. En el transcurso de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que siendo empático se puede percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia conforme a lo que se crea necesario de acuerdo a la actitud que muestre el candidato.

- *Desarrollo*: Esta es la parte central de la entrevista, es en la que se obtiene mayor información de tipo cualitativo. Las preguntas de tipo directo, son las que más se emplean durante esta etapa.
- *Cima*: Durante esta etapa, fundamentalmente se obtiene información cualitativa, principalmente por que se investiga el concepto que el candidato tiene de sí mismo y las metas que persigue éste; se considera que este es el momento de mayor participación del entrevistado y se da una mínima intervención del entrevistador. Es el momento adecuado de realizar preguntas de tipo abierto. Arias (2009), se refiere a esta etapa como la realización de la entrevista propiamente dicha, ya que a través de esta etapa pueden explorarse de manera rica y adecuada las áreas que se mencionaron de manera general en etapas anteriores.
- *Cierre*: Según Werther (2005), en esta etapa del cierre de la entrevista tienen lugar tres momentos, los cuales son:
  - *Aviso*: Es el momento cuando el entrevistador le anuncia o indica al candidato que la entrevista esta aproximándose a su final.
  - *Intercambio*: Este es el momento para dar pauta a lo que se ha denominado intercambio, cuyo objetivo es darle oportunidad al candidato de realizar preguntas.
  - *Final*: Es cuando se le informa al candidato los pasos que deberá seguir en función de los resultados que se obtengan durante el proceso de selección.

#### ⊙ *Tipos de entrevista*

De acuerdo con Chiavenato (2007), la disposición de un candidato a compartir información, está relacionada directamente con la habilidad del entrevistador para formular preguntas. La habilidad para preguntar puede ser adquirida mediante el manejo adecuado de los diferentes tipos de entrevista que facilitan la obtención de la información requerida conforme al puesto, a la organización y al objetivo de la misma.

Al respecto, Grados (2008), encontró que se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista, como puede ser: Entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada, etcétera, pero en esencia todas expresan lo mismo. Para aclarar esta divergencia, diferentes autores proponen la siguiente clasificación:

#### *Directa*

Se caracteriza porque el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación, utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde están anotados los reactivos por verificar, con los espacios en blanco las anotaciones y observaciones. Este registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de notas, lo cual permite al entrevistador total concentración sobre el entrevistado, mínima atención a las anotaciones y a la secuela o plan de la propia entrevista. Este tipo de entrevista, proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador.

La desventaja que presenta es hacia el entrevistado porque restringe y limita el margen de su actuación, al no explorar los valores y las ideas del candidato (Chiavenato, 2007).

#### *Indirecta*

Grados (2008), opina que este tipo de entrevista, se caracteriza porque el entrevistador formula preguntas abiertas, con el objeto de señalar sólo el área que le interesa, dejándole en primer lugar la iniciativa al entrevistado para que hable del tema en forma libre, alentándolo a expresar sus valores, cualidades, sentimientos y sus metas; es útil para obtener información subjetiva o cualitativa.

En cuanto a las desventajas, tenemos que puede dejar sin tocar puntos sobresalientes, emplear más tiempo divagando y repitiendo temas. En sí, requiere de una habilidad y de un entrenamiento por parte del entrevistador para no dejarse controlar por el entrevistado (Blanco, 2002).

### *Mixta*

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones e irá utilizando las tácticas de acuerdo al contexto situacional de la entrevista.

La principal desventaja de esta entrevista es que el entrevistador debe estar perfectamente capacitado para aplicarla ya que puede utilizar la modalidad directa cuando se requiere utilizar la indirecta y viceversa, de este modo, la información que obtendrá no será una buena descripción del candidato (Blanco, 2002)

#### ⊙ *Informe de la entrevista*

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada para tal efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada. Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes (Arias, 2009).

#### ➤ *Pruebas Psicológicas*

En esta etapa del proceso se hará una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto

y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son buenas ni malas, depende de para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos, en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo (Arias, 2009).

De acuerdo con Martínez (2009), la evaluación psicológica se refiere a la evaluación que consiste en una medición estandarizada que se ejecuta a nivel intelectual, de personalidad, habilidades, aptitudes e incluso del aspecto emocional del candidato.

Es así como mediante el empleo de diversas pruebas psicométricas que permiten al encargado de la selección de manera más objetiva recolectar datos necesarios con los cuales pueda medir y evaluar aspectos que no son tan fáciles de palpar a simple vista y siguiendo el principio de la objetividad en su trabajo hace uso de las denominadas baterías psicométricas con la finalidad de poder tener una amplia gama de información que le permita conocer al candidato que está evaluando y poder emitir un informe sustancioso de su proceder conductual e intelectual.

Ahora bien, las pruebas psicométricas deben contar con dos requisitos fundamentales, que de acuerdo con García (2003), son las siguientes:

- Confiabilidad
- Validez

*Confiabilidad:* Para que un test o medida sea confiable, este debe ser congruente en las respuestas que proporciona, es decir el grado hasta el cual dos mediciones separadas e independientes de la misma cosa concuerdan con una y con otra.

Esta medida por lo general se expresa con un coeficiente de correlación, que representa la relación entre dos grupos de mediciones.

*Validez:* Aparte de que un test sea confiable, también debe ser válido, es decir que en el caso más sencillo de la validación es "probar la prueba", esto se refiere a que el test mida lo que intenta medir o supone medir, un test puede ser una medida altamente confiable de algo que sea internamente congruente, pero este puede no correlacionar el criterio interno intentado. En este caso la correlación de la puntuación de los test con los criterios externos da las medidas de la validez del test.

➤ *Pruebas de trabajo*

Según Arias (2009), la realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

➤ *Examen médico*

De acuerdo con Zavala (2008), el examen médico revela si existe alguna enfermedad contagiosa, si se padece de impedimentos físicos, si hay alguna tendencia a consumir sustancias tóxicas que puedan entorpecer el desempeño del trabajador influyendo considerablemente en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Es una medida preventiva para tratar de evitar las enfermedades profesionales, ya que el médico de la empresa, al conocer qué tipo de actividades se desempeñarán en cada puesto, puede considerar qué agentes nocivos traerán consecuencia en

la salud del aspirante e indicará, de acuerdo a las condiciones físicas del mismo, si puede realizar eficientemente su cargo.

En México, los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y dicen:

- Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores..."
- Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."
- Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada (Werther, 2005).

➤ *Estudio socioeconómico*

La investigación socioeconómica, de acuerdo con Arias (2009) debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus

condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido inter-relación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes, entre otros.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

➤ *Decisión final*

Esta constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, en todo caso esta decisión la toma el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma organización, sin importar cuál sea el caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por el proceso antes descrito.

### *Ventajas y desventajas del modelo*

Con base en la revisión anterior, me permito presentar lo que a mi consideración son las ventajas y desventajas del modelo tradicional de selección de personal.

Ventajas del modelo:

La principal ventaja que se encuentra dentro del modelo es el bajo costo y adaptación a diversas áreas para seleccionar personal.

Una ventaja más de este modelo radica en que muchas empresas mantienen altos estándares en cuanto a orden y comunicación se refiere, ya que los miembros de la organización están más orientados respecto de qué hacer. Sobre todo, se encuentran en ventaja respecto de aquellas empresas en que carecen de estas herramientas y los empleados muchas veces no saben qué considera su campo de acción.

Desventajas del modelo:

Más que nunca, hoy en día existen múltiples fuerzas del entorno en constante cambio y evolución. Al respecto la globalización, por tanto internacionalización de los mercados, el rápido desarrollo de la información y la tecnología, cambios paradigmáticos en la forma de realizar los negocios, la transformación en el campo de las telecomunicaciones, nuevas tendencias político-económicas y sociales, capacidad de aprendizaje y flexibilidad de las organizaciones y sus miembros como fuente de supervivencia en el corto plazo y éxito en el largo plazo, es por ello que la selección que se utilice debe ser flexible lo cual no se encuentra en el modelo descrito.

En este sentido, las descripciones del puesto a operar que integran el modelo tradicional, no son lo suficientemente flexibles como para permitir que los miembros de la organización puedan responder eficazmente a un entorno en constante cambio. Al estar centradas en la organización misma, en ocasiones están ajenas a las necesidades y demandas reales del entorno, y no siempre reflejan las habilidades y destrezas que los miembros de la organización deberían

tener para enfrentar exitosamente los desafíos de su entorno localizando esto como una desventaja del modelo.

En algunas oportunidades podrían llegar a inhibir la creatividad, la funcionalidad múltiple del empleado y su capacidad para enfrentar y adelantarse a los cambios y desafíos del contexto laboral presente y futuro.

Referente a la comunicación e interrelación con las demás áreas de la organización, éste modelo se caracteriza por un índice limitado en cuanto a este punto; es decir, el área de selección de personal al aplicar este modelo tiene relación con un reducido número de áreas externas a él ya que no existe seguimiento posterior a la selección y sólo hay comunicación con el área o áreas en donde se deban cubrir puestos vacantes.

El departamento o área que tiene la vacante es aquel que va a establecer una relación directa y temporal con el encargado de selección. Los directivos se reducen a tomar la decisión de contratarlo o no; esto se presta para pensar que uno de los objetivos fundamentales es tener cubierta una plantilla de personal y sobre todo con un bajo índice de rotación.

Es por ello que el modelo tradicional de selección de personal tiene tanto fortalezas como debilidades, que puede enriquecer y a la vez frenar el trabajo, la evolución y el desarrollo de las empresas en caso de no prever de manera adecuada las exigencias actuales que la globalización, tecnología, información y formación de la humanidad atraviesan hoy en día.

#### *Conclusiones sobre el modelo*

Autores como Arias (2009), Chiavenato (2007) y Grados (2008), presentan diversas conclusiones sobre el modelo tradicional de selección de personal, para efectos de éste trabajo se han conjuntado y englobado en las siguientes.

Este modelo supone que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad e inteligencia del candidato que se postula para ocupar el puesto, y es así como pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de

personalidad e inteligencia del candidato, y como metodología el uso preferente de pruebas psicológicas y entrevistas.

En segundo lugar dicho modelo está centrado principalmente en la persona y su desempeño laboral previo, sin dar tanto énfasis a la tarea y al contexto organizacional. En este sentido, el análisis realizado al currículum vitae del postulante o solicitud, enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad, dando prioridad a las necesidades del puesto y no a las características que el candidato en si posee y a lo que la empresa demanda.

Dadas estas características se torna en una evaluación demasiado rígida y en ocasiones intransigente, resumiendo la decisión final al enfoque de cubrir o no un perfil de puesto establecido previamente, es decir el candidato no debe poseer ni más ni menos que lo que el perfil refiere; si posee menos de lo que se solicita no es apto para él y por el contrario si posee más de ello es una amenaza en primera instancia para los jefes e incluso para la misma empresa. Suele tener lugar en empresas con una visión demasiado corta para la evolución, el cambio y la superación no solo del personal, sino de ella misma.

### b) Selección por Objetivos

El modelo de selección por objetivos fue presentado por primera vez por el Licenciado Álvaro Jiménez Osornio en el Primer Congreso de Administración Pública y Privada celebrado en la ciudad de México en el año de 1971.

El modelo plantea una aproximación diferente para realizar la selección basada en la observación sistemática de la conducta operante requerida en la ejecución de un puesto o empleo. Y es precisamente con esta conducta con la que se va a trabajar, ofreciendo para ello una serie de técnicas que permitan identificarla, registrarla e intervenirla.

Dado que uno de los principios que propone el Análisis Experimental de la Conducta es el de la triple relación de contingencia. En este modelo un *estímulo discriminativo* o evento antecedente precede a una *respuesta* emitida por un individuo y a una *consecuencia* que sigue a la respuesta. De acuerdo con los conductistas radicales es posible explicar cualquier comportamiento si somos capaces de identificar el o los estímulos discriminativos que señalan la ocasión para que se produzca un comportamiento, y las consecuencias que acompañan a ese comportamiento. Esas consecuencias son de dos tipos: reforzantes y aversivas. Las primeras incrementan la probabilidad de que se presente de nuevo una respuesta. Las consecuencias aversivas, por el contrario, disminuyen la probabilidad de emitir esa respuesta. También es posible disminuir la aparición de conductas, mediante la *extinción*, es decir, eliminando las consecuencias reforzantes que mantienen esas conductas (Corral, 2006). Al tener detectados estos estímulos, se pueden entonces operacionalizar las conductas, en términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Las técnicas que nos ofrecen son los registros de precisión, los cuales, según Chiesa (2008) pueden ser de tres tipos: Registro observacional, registro automático y medición de productos permanentes. A continuación se detalla cada uno de estos métodos:

- Registro observacional: Cuando se observan conductas y se realizan registros de las mismas tal como ocurren. Se han desarrollado una amplia variedad de técnicas para producir registros observacionales. Sin embargo, los procedimientos más comúnmente utilizados en un escenario real son el registro del evento, el registro de duración, el registro de latencia, el registro de intervalo y el registro de una muestra de tiempo momentánea.
  - Registro de evento: Es un registro o conteo de las conductas tal y como estas ocurren. Anotar el número de veces que ocurre una conducta meta es una técnica de registro observacional comúnmente utilizada, a este registro también se le llama frecuencia.
  - Registro de duración: Puede ser utilizado para medir conductas meta que son emitidas en altos índices. En este método se registra la cantidad total de tiempo que el individuo presenta la conducta meta.
  - Registro de latencia: Es la medición del tiempo transcurrido entre el comienzo de un estímulo y la iniciación de una conducta. El registro de latencia se utiliza cuando el interés principal es la cantidad de tiempo entre una oportunidad de emitir una conducta y el comienzo de la ejecución de esa conducta.
  - Registro de intervalo: Es utilizado para medir la presencia o ausencia de conducta en intervalos de tiempo específicos. La sesión de observación total es dividida en breves intervalos de tiempo de igual medida.
  - Muestreo de tiempo momentáneo: Se interesa en el registro de la presencia o ausencia de conductas seguidas inmediatamente por intervalos de tiempo especificados, a diferencia del registro de intervalo que se interesa en el registro de conductas durante intervalos de tiempo especificado.
- Registro automático: A diferencia del registro observacional, en éste no se exige la intervención directa y personal del observador, sino que se usan aparatos medidores dada su precisión, exactitud y comodidad (Rodríguez & Párraga, 2007).
- Medición de productos permanentes: Los productos permanentes tales como el manejo de un tractor, tomar un dictado, dirigir una reunión, exponer un tema,

etc.; resultan de conductas que producen aspectos tangibles o efectos medioambientales duraderos. La medición de los productos permanentes ha sido llamada un método de colección de datos ex post-facto porque la medición tiene lugar después de que la conducta ha ocurrido (Chiesa, 2008).

Los registros de precisión, empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, pueden arrojar información objetiva de las características de los comportamientos requeridos para lograr el éxito en la ejecución de las tareas de un puesto.

Una vez revisados algunos aspectos importantes sobre la selección por objetivos, se procederá a enlistar cada paso que sigue este modelo en su aplicación.

El procedimiento de éste modelo se describe a continuación:

*1. Análisis de puesto:* Cuando el solicitante tiene una experiencia de aprendizaje acerca del empleo que aspira, se procura colocarlo en un oficio en que, tanto él como la compañía se aprovechen del ejercicio de sus talentos y capacidades.

Cuando alguien se decide a colocar a una persona en un empleo está prediciendo que dicha persona va a dar resultados en el desempeño de dicha actividad.

La primera etapa de dicho proceso es conseguir por medio de la observación y entrevista una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto en cuestión, lo que se llama Análisis de Puesto.

Con base en dicho análisis se puede simplificar la organización y ambiente de trabajo, eliminar los movimientos que no sean necesarios y hacer más sencilla y fácil la realización de las actividades en el puesto.

La utilidad de la técnica anterior se ve acrecentada al proponer la descripción de las actividades del puesto, identificando sus antecedentes, conductas y consecuentes. Para operacionalizar las conductas y requisitos para un puesto o familia de puestos de una organización.

Elementos del análisis de puestos:

- i. Datos generales de la Organización: Información relativa a la empresa.
  - a. Nombre de la institución
  - b. Rama o Giro
  - c. Actividad
  - d. Domicilio
- ii. Identificación del Puesto: Datos que permiten identificar el puesto.
  - a. Nombre del puesto
  - b. Clave
  - c. Nivel jerárquico
  - d. Ubicación del puesto
  - e. Sueldo mensual
  - f. Compensaciones
  - g. Localización física
  - h. Jornada de trabajo
  - i. Puestos inmediatos inferiores
  - j. Jefe inmediato
  - k. Supervisión recibida
- iii. Descripción genérica: Breve explicación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo presentadas en resumen, tiene como objetivo identificar el puesto sin entrar en detalles.
  - a. Objetivo general del puesto
- iv. Descripción específica: Especificación de las actividades que se realizan dentro del puesto.
  - a. Actividades rutinarias
  - b. Actividades Periódicas
  - c. Actividades Ocasionales
- v. Especificación del puesto: Es la forma escrita y metódica en que se describen los requisitos que demanda el puesto para su ocupación y eficiente ejercicio.
  - a. Conocimiento y formación
  - b. Responsabilidad

- c. Factores subjetivos
- d. Volumen y tipo de trabajo
- e. Esfuerzo
- vi. Condiciones de trabajo: Es el ambiente bajo el cual se realizan las labores y en el que el trabajador puede resultar afectado, se analizan las condiciones físicas que soporta el ocupante del puesto.
  - a. Posición para el trabajo
  - b. Riesgos de trabajo
  - c. Enfermedades
- vii. Firmas del analista, ocupante, superior inmediato, gerencia y sindicato.
- viii. Fecha de realización

2. *Ficha de puesto*: esta se realiza con base en el análisis de puesto, plasmando en ella las conductas mínimas indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto, así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados esperados. De igual manera se obtienen las políticas de la empresa, la experiencia requerida y la maquinaria que el candidato debe manejar de manera adecuada para realizar su trabajo. Con ello se constituye dentro de esta ficha el objetivo general del puesto.

3. *Solicitud ponderada*: es un cuestionario que contiene los reactivos que van a evaluar si el candidato posee las características requeridas en la ficha de puesto elaborada previamente. Para ello es importante determinar el grado de relación existente entre las respuestas del formulario y algún criterio que avale el éxito del trabajo para que de esta manera se vea reflejado el grado de tal relación. Dentro de estos reactivos pueden considerarse aspectos referentes a la experiencia laboral, el grado escolar, el estado civil, cercanía o lejanía del domicilio con relación a la empresa, estableciendo una jerarquía para todos estos factores con relación a las necesidades del puesto.

- Sistema de calificación de la solicitud ponderada: Existen dos sistemas para la calificación de dicha solicitud:

- Cancelación: Tiene lugar cuando una característica del sujeto está en total desacuerdo con lo que se ha especificado en la ficha de puesto, por lo que el candidato en cuestión no puede continuar dentro del proceso ya que con una sola cancelación es suficiente para descalificarlo. Debido a ello es de suma importancia determinar exactamente el criterio para decidir a qué características se le debe asignar este valor.
- Numérico progresivo: se asignan los valores de 10,9,8 y 0 a cada reactivo en función del grado de acuerdo al dato que presente cada candidato, con los requisitos establecidos para el puesto; tales valores son asignados con base en el siguiente criterio:
  - ❖ 10 cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a la característica requerida por el puesto.
  - ❖ 9 cuando no es el ideal pero es muy semejante.
  - ❖ 8 cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
  - ❖ 0 cuando es indiferente.
  - ❖ C (cancela) cuando es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones, la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de calificación ya descrito. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de cancelación en caso de que exista una respuesta de este tipo y una en la que se pueda proceder a la calificación. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen dentro del proceso.

4. *Prueba de conocimientos:* Estas se elaboran para estimar los requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Dichas pruebas investigarán las actividades que hayan sido consideradas de mayor importancia en el análisis de puesto. Las fuentes a las que se puede recurrir para elaborar una prueba de conocimientos son las fichas de puesto, registros de observación, entrevistas con técnicos, manual de operaciones, bibliografía, etc.

5. *Registro de Observación:* Son los formatos en los que se registran todas las conductas que se consideran indispensables y que se han obtenido mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto, las cuales deberán definirse de manera operacional.

6. *Etapa final:* Una vez elegido el candidato, deberá presentarse a trabajar en la fecha indicada por un período de 14 días en el que será observado por personas que han sido entrenadas para la tarea de la medición de la conducta, a través de registros y de resultados que mejor se ajusten a las características del puesto. De igual manera será elaborado el manual del supervisor en el cual se le dan a este las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros de observación.

Una vez que ha terminado este primer periodo de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución.

Este enfoque se basa en el principio del análisis experimental, que expone que todo sujeto que sea informado del nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la retroalimentación se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto durante los siguientes 13 días. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al sujeto o bien darlo de baja.

Así es como concluye el proceso de selección por objetivos, el cual se puede ver de manera gráfica en la Figura 3.

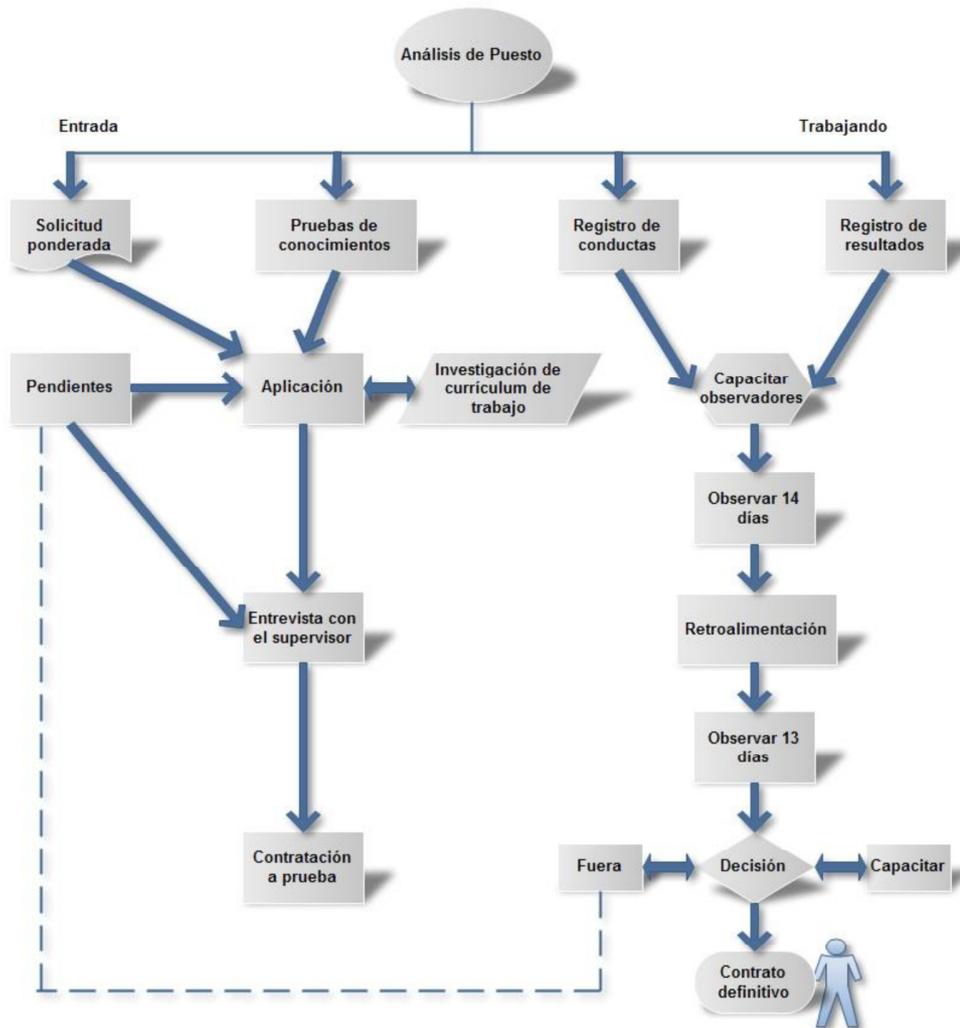


Figura 3: Diagrama del modelo de Selección por Objetivos

### *Ventajas y desventajas sobre el modelo*

De acuerdo con la información presentada sobre el modelo, las ventajas del mismo son:

- No se recurre a interpretaciones y predicciones del sujeto con base en teorías como las pruebas psicológicas, sino a través de la observación sistemática de los hechos conductuales que se suscitan en el empleo. La principal ventaja de esta observación es que se establece primeramente una definición operacional de la conducta, sin recurrir a juicios subjetivos o carentes de valor para el

puesto, por lo que resulta altamente confiable y válido. Pero quizás lo más importante es la eficiencia del modelo, pues el candidato trabajando muestra su idoneidad para el puesto, además de ser sencilla de aplicación y a un costo muy bajo.

- Otra ventaja es la aplicación de los principios de reforzamiento. Esta alternativa al establecer que la conducta no se encuentra plenamente desarrollada sino en proceso formativo, sugiere que pueda ser modificada por ejemplo a través del reforzamiento, es decir, un proceso por el cual, al ser aplicado en forma contingente a la conducta los estímulos reforzantes, se puede alterar su frecuencia de emisión. Una de las formas de reforzamiento empleadas es la retroalimentación, que es utilizada en este modelo.
- Su principal ventaja es la de elegir a los candidatos con base en los resultados que obtienen de su ejecución en el trabajo y no de apreciaciones subjetivas.

Las desventajas del modelo pueden situarse en:

- El tiempo que requiere para que el candidato sea contratado y se encuentre laborando en la empresa.
- El costo que representa la aplicación del modelo.
- Las implicaciones de carácter legal que tiene el contrato a prueba en México.

#### *Conclusiones sobre el modelo*

El modelo supone que el mejor indicador es la actuación del candidato en el escenario real de trabajo, lo cual permite la constante interrelación que tienen las diversas áreas que conforman una organización, dicho modelo trae consigo un involucramiento de distintos participantes en el proceso como lo son los evaluadores, que pueden pertenecer a diversas áreas que califiquen las necesidades del puesto en cuanto a la relación que este tiene con ellos, el grupo de evaluadores que ha sido capacitado para ello va a calificar de acuerdo al enfoque y exigencias que su área les demande.

Así mismo, el departamento o subsistema de Recursos Humanos trae consigo una serie de actividades que exigen la participación constante de aquel departamento

en que exista la vacante teniendo una importante participación en la decisión final que se le dé al candidato, visualizando así una corta interacción de otras áreas o subsistemas en el proceso.

Sin embargo este modelo, al igual que el tradicional no toma en cuenta la constante evolución dentro de las organizaciones, lo cual deriva en una carga más para el departamento de Recursos Humanos en actualizar constantemente los documentos usados en el mismo, esto debido a las constantes creaciones, fusiones, etc. de puestos y al creciente uso de tecnologías dentro de las organizaciones.

### *c) Centro de Evaluación (Assessment Center)*

Diversos autores han definido la técnica o proceso del Centro de Evaluación, a continuación se retoman algunas de esas definiciones con el objetivo de comprender a qué se refiere este modelo de selección de personal.

Para Chiavenato (2007), el Centro de Evaluación es una técnica de simulación utilizada para estudiar las capacidades y comportamientos que manifiestan los candidatos cuando se enfrentan a situaciones que simulan a las reales.

Grados (2004) menciona que es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete a individuos para ser observados por personas previamente entrenadas que mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados para el ámbito laboral.

Un Centro de Evaluación es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, estando dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

El Centro de Evaluación en selección de personal se utiliza para ayudar a tomar decisiones acerca de qué candidatos deben ser contratados en la organización, también ayuda a tomar decisiones acerca de qué personas deben participar en procesos de promoción dentro de la empresa. El requisito común para el método Centro de Evaluación en los programas de selección es hacer predicciones exactas (Echeverry, 2010).

Dadas las definiciones anteriores se puede observar que en dicho modelo intervienen tres elementos principales para poder llevarlo a cabo: En primer lugar los participantes (es decir, los candidatos que serán evaluados), en segundo lugar los observadores quienes han sido entrenados previamente para realizar esta tarea, y en tercer lugar los ejercicios que realizarán los evaluados. Este último elemento puede, a su vez, dividirse en tres partes:

- **Reactivos:** Sirven de estímulo para producir dinamismo de los participantes. Ejercicios de tipo técnico como informaciones, datos o bien estímulos de conductas que servirán para evidenciar las actitudes, modos de proceder y otro tipo de conductas; puede hacerse uso de todo tipo de pruebas, dinámicas de grupo y otros instrumentos técnicos.
- **Acciones:** Aquellas específicas en cada ejercicio y su desarrollo.
- **Conductas observables:** Aparecen como consecuencia de la ejecución de las pruebas.

Una vez que se han revisado algunas definiciones sobre el Centro de Evaluación y sus principales elementos, se revisará cómo es que este modelo funciona.

Un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar.

Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo, que permita ver las reacciones de los individuos que son colocados ahí con ese propósito; el resto es trabajo administrativo.

De tal forma que el Centro de Evaluación debe ayudar para seleccionar personal, promoción del puesto, evaluación, planeación de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, establecer programas de *coaching*<sup>1</sup>, desarrollo del capital intelectual, desarrollo de ejecutivos y líderes; de tal manera que el producto de la actividad del Centro de Evaluación deberá ser (Grados, 2004):

1. Describir el comportamiento de la persona.
2. Explicar el comportamiento, conociendo la razón o el porqué ocurrió de esa manera.
3. Predecir el comportamiento, es decir, bajo qué condiciones y en qué otro momento se presentará nuevamente.

---

<sup>1</sup> Las definiciones del proceso de coaching varían considerablemente en su grado de claridad y precisión así como en la manera en que ellas enfatizan la enseñanza o la instrucción como opuestos a la facilitación del aprendizaje auto-dirigido. Enfatizando un enfoque instruccional, Grant (2009), propone que el coaching está "directamente relacionado con la mejora inmediata del desempeño y desarrollo de habilidades mediante una forma de tutoría o instrucción."

### *Antecedentes*

El Centro de Evaluación según Grados (2004) derivó de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial de seleccionar personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. Tuvo sus orígenes en Alemania y posteriormente lo utilizaron británicos y japoneses. El Servicio Secreto Británico creó ejercicios para que los candidatos convocados pasaran 1 o 2 semanas por pruebas en las que debían enfrentar situaciones de espera, incertidumbre, discreción militar, entre otras.

Durante la Segunda Guerra Mundial, una cantidad pequeña de psicólogos inició programas para identificar potencial de carrera de profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales. Las aplicaciones se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos, y en el Institute of Personality Assessment and Research (IPAR), con capitanes de la Fuerza Aérea; entre otros, también cabe mencionar el Programa de Evaluación de Chicago y el programa de la Officer Candidate School.

Las compañías pioneras de los Centros de Evaluación que los aplicaron de manera estructurada, fueron la *American Telegraph & Telephone* (A.T.&T.) en 1956 y el sistema Bell, en 1958; estas aplicaciones se designaron para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante. El primer Centro de Evaluación del sistema Bell se diseñó como una herramienta de investigación, exteriormente no se contaba con un plan para su uso eventual en prácticas de personal; sin embargo, como su aplicación en la investigación fue avanzado, su proyección como auxiliar en el proceso normal de evaluación se hizo cada vez más necesario. Es en 1958 que se hace la primera aplicación de la técnica en la *Michigan Bell Telephone Co.*

El antecedente más relevante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal denominado "Estudio de Progreso Gerencial", iniciado por psicólogos de la A.T.&T. en 1956. Esta investigación se diseñó para seguir el desarrollo de la

carrera de una muestra de jóvenes gerentes. En él se evaluaba el potencial inicial y se establecían marcas para los cambios longitudinales (estudio que aún se aplica). En forma externa, el período de aplicación general se inicia a fines de la década de 1960, y la realizaba A.T.&T. en diversas industrias, e incluso en agencias gubernamentales, con programas desarrollados “para usarse en todos los niveles gerenciales”. En 1963, la *Standard Oil* (Ohio) hace una adaptación de la técnica y la aplica a diferentes niveles de supervisión.

Es a partir de esta década que se han designado numerosos programas de evaluación para necesidades específicas tales como: La identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos. Dichas aplicaciones se llevaron a cabo en una amplia variedad de escenarios y con diversas innovaciones en tipo y número de ejercicios de evaluación. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en IBM, General Electric y Sears Roebuck, entre otras.

El método Centro de Evaluación, durante su desarrollo, ha sido utilizado con dos fines diferentes (Echeverry, 2010):

- A. La selección de los candidatos externos y entre los candidatos de promoción interna.
- B. El desarrollo a través de un diagnóstico de las necesidades, la planificación del desarrollo, y la formación.

En México, algunas organizaciones aplican este sistema de selección, por ejemplo: Teléfonos de México, Celanese Mexicana, BBVA-Bancomer, Banamex, Comercial Mexicana, entre otras. En algunas instituciones del sector gobierno ya se han tenido experiencias de este tipo; por ejemplo, lo que fue la Secretaría de Programación y Presupuesto, que en 1985 lo aplicó para la selección de mandos medios en la Dirección General de Personal (Grados, 2004).

### *Elementos dentro del Centro de Evaluación*

Según Pérez (2009), para que un Centro de Evaluación funcione de forma adecuada es conveniente que se tomen en cuenta diferentes elementos, los cuales serán divididos para fines prácticos en:

- Humanos
  - Administrador
  - Observadores
  - Candidatos
  - Línea
- Físicos
  - Lugar
  - Materiales y equipo en sala
  - Videograbadoras

A continuación se detalla cada uno de ellos.

#### *Elementos Humanos*

Administrador: La parte evaluadora está integrada por un administrador y los observadores.

El Administrador es quien planea, organiza y dirige el buen funcionamiento de un Centro de Evaluación, el hombre clave es el administrador. Un administrador es designado con tiempo para preparar los ejercicios, lugar de aplicación y seleccionar a los observadores. Capacita a los observadores para que definan en conjunto las dimensiones y determinen la conducta a observar, hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados que se pretenden obtener.

Generalmente los administradores de los Centros de Evaluación son psicólogos, aunque también participan administradores, profesionales en relaciones industriales etc. Desarrolla situaciones de simulación que ejemplifiquen situaciones reales de trabajo donde el candidato se desempeña.

El administrador participa en coordinar tareas interdisciplinarias de los integrantes; es necesario que el administrador del Centro de Evaluación esté familiarizado con los ejercicios, que domine las formas de calificación y evaluación y sienta que puede aclarar cualquier duda durante la marcha del Centro de Evaluación. Aunque esto solo se adquiere con la práctica, es recomendable una buena presentación inicial y un manejo adecuado para mejores resultados.

Observadores: La acción de los observadores no puede ser mejor calificada que con el término "observar". No puede esperarse que la calidad de la evaluación exceda la calidad misma de los miembros del personal a los que se asigna esa labor: "El personal de evaluación debe ser del calibre más alto posible".

En la opinión de Grados (2004), son los que, de manera directa observan, registran, califican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos y deben conocer a fondo la plantilla de calificación donde se incluyen las conductas, dimensiones o competencias (según la cultura organizacional donde se encuentren), haber participado en su diseño, estar comprometidos con el proceso y poseer las habilidades que les permitan reportar objetivamente aquellas conductas que hayan sido observadas.

Los observadores, que a veces son ejecutivos especialistas en el puesto, tienen una participación directa para apoyar en experiencia y conocimientos en la toma de decisiones, ya que son los más indicados por su conocimiento y manejo de situaciones específicas del trabajo.

Es recomendable que los observadores no sean interrumpidos una vez que inician su participación en un Centro de Evaluación, ya que las interrupciones, o el incorporar nuevos observadores no permite un buen nivel de resultados.

Los observadores se eligen normalmente de entre los especialistas en el puesto a ocupar, dos niveles arriba de este. Los observadores serán especialistas que han ejecutado y supervisado el puesto a evaluar.

Sintetizando, las funciones que debe desempeñar un observador:

- Registrar los hechos y las conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio.
- Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello.

Candidatos: Se les llama así debido a que son candidatos a ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o a inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación. Ser miembro de un grupo de trabajo de este tipo es un verdadero privilegio y no debe permitírsele el paso ni mucho menos enviar gente que no cubra los prerrequisitos mínimos indispensables para participar en el Centro de Evaluación. También se les denomina participantes; se trata casi siempre de personal próximo al nivel de supervisores, a quienes se desea proyectar hacia la media y alta gerencia en el plazo de uno a tres o cinco años, y a quienes se les da la oportunidad de integrarse a la situación simulada del Centro para demostrar sus habilidades. Por lo general, se preseleccionan con cinco semanas de anticipación (Grados, 2004).

El número usual de candidatos es de 4 a 8.

Línea: Son los jefes, o los supervisores. En un Centro de Evaluación, su papel es de apoyo, de aportación de nuevas ideas, de crítica constructiva. También pueden apoyar para establecer las dimensiones, en la creación de nuevos ejercicios, calificación de unos u otros, etc. Es necesario que los integrantes de la línea estén plenamente conscientes de lo que es un Centro de Evaluación, su supervivencia y éxito dependen medularmente del concepto que ellos tengan del mismo, ya que en su momento, ellos mismos pueden ser los observadores, puesto que además de consumidores pasan a formar parte activa del personal, trabajando en la experiencia del Centro de Evaluación.

*Elementos físicos de un Centro de Evaluación*

Lugar: Las salas de reuniones y el tamaño de las mismas, varían de acuerdo a la complejidad del Centro de Evaluación y del número de personas que van a evaluarse en cada ocasión. Se requiere de un lugar adecuado, cómodo y privado.

A veces se recomienda que se realice fuera de la organización, para evitar interrupciones. De cualquier manera dentro o fuera de la misma, tiene ventajas y desventajas. El tiempo necesario para la aplicación de la técnica del Centro de Evaluación es de dos a tres días como mínimo.

Materiales y equipo en sala: Cada sala de reunión debe estar equipada con los elementos necesarios para poder llevar a cabo la aplicación de los ejercicios de simulación a los candidatos participantes de un Centro de Evaluación.

Las mesas redondas serán usadas para discusiones de grupo, esto permite que los miembros tengan mayor contacto visual, y se puedan comunicar entre sí, lejos de los observadores. El hecho es que no están hablando con los observadores, sino entre ellos mismos.

Este ordenamiento tiene la desventaja de impedir a los observadores ver la cara de todos los participantes. Usualmente esto no es tan importante en tanto que los observadores puedan ver a sus participantes asignados. Es necesario para todos los observadores tener visión de todos los participantes, o si se está video grabando la discusión, se sugiere una colocación de herradura (media luna). Los Centros de Evaluación permanentes, tienen mesas especiales, hechas para ese propósito, pero a falta de esto, se colocan las mesas y sillas de trabajo formando un semicírculo, lo que permitirá que los participantes tengan contacto visual mutuo.

Recursos Tecnológicos: Grabar en video una sesión de Centro de Evaluación es tener siempre una opción para variar alternativas, esto permite:

- Hacer un análisis más objetivo de las realidades presentadas por algún candidato.
- Entrenar a los observadores

- Hacer estudios de confiabilidad.
- Prescindir de la presencia de todos los observadores
- Mantener un archivo
- Pero fundamentalmente es el realizar evaluaciones sobre una base confiable y regresar sobre ella cuando sea necesario.

Independientemente de la tecnología, la responsabilidad de la evaluación es del observador, y la videograbadora es un apoyo para aquellos observadores que no sean tan hábiles para tomar notas. Al iniciar su función pueden ayudarse de este elemento pero no suplir lo que se requiere de sus anotaciones porque sería un trabajo doble, servirá tan sólo para poder constatar. Su empleo debe ser medurado e inmediato a la ejecución del ejercicio que observaron. La figura 4 muestra un ejemplo de la distribución de un Centro de Evaluación.

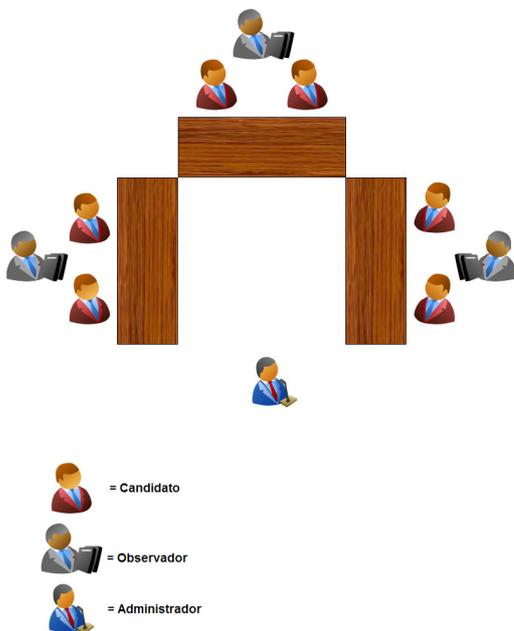


Figura 4: Ejemplo de Centro de Evaluación

### *Desarrollo de un Centro de Evaluación*

De acuerdo con Heredia (1992, en Pérez, 2009), después de haberse hecho el análisis de las necesidades de la organización, el primer paso para la implementación del Centro de Evaluación implica:

- Descripción del puesto
- Habilidades requeridas por el puesto
- Dimensiones a evaluar
- Diseño de ejercicios
- Adiestramiento de asesores u observadores

Aunque no esté claramente definida una división en fases para llevar a cabo esta técnica, Heredia (1992, en Pérez, 2009) divide el proceso del Centro de Evaluación en cuatro fases, las cuales se mencionan a continuación.

Fase 1. Evaluación: Durante el transcurso de la sesión del Centro de Evaluación, los participantes se ven involucrados en una serie de ejercicios grupales o individuales, así como entrevistas personales con los observadores. Después que los participantes han completado los ejercicios, los observadores escriben su opinión sobre el comportamiento de los participantes.

Posteriormente los observadores se reúnen para llegar a un consenso de observación así como la evaluación respectiva de cada una de las habilidades, escribiendo finalmente el reporte evaluativo.

Fase 2. Retroalimentación: Basándose en las observaciones hechas durante los ejercicios, el observador o administrador da retroalimentación al participante sobre su desempeño.

Fase 3. Desarrollo: Aunque no forma parte explícita de la metodología de este modelo, muchas organizaciones proporcionan oportunidades de desarrollo y planes de acción para los evaluados. Esto ocurre durante los siguientes meses y/o años, y el programa de desarrollo se basa principalmente en las fortalezas y áreas de oportunidad que fueron identificadas en el participante.

Fase 4. Control: Para evitar cualquier mal uso de la información resultante de la sesión del Centro de Evaluación, es indispensable llevar un estricto control de ésta, así como de los planes de seguimiento para cada participante (en caso de que los haya).

De acuerdo con el enfoque de Grados (2004), para iniciar la técnica se requiere:

- Contar con un grupo de candidatos para promover los puestos o que cubran una vacante.
- Formar grupos de candidatos por cada Centro de Evaluación.
- Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- Contar con el perfil del puesto actualizado.
- Emitir un juicio final y dar seguimiento.

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y del nivel del puesto que se evalúa.

El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los informes correspondientes, en los que pueden incluirse las sugerencias de desarrollo y el tiempo en que se piensa que pueda promoverse al candidato.

La mecánica a seguir dentro del Centro de Evaluación es la siguiente: Se presenta al administrador, a los candidatos y a los observadores al iniciar el primer día de actividades. Los observadores permanecen siempre, sin hacerse notar, enfocándose a quien observan y cambiando de candidato después de cada ejercicio, para evitar que los candidatos se afilien de alguna manera a los observadores. Al terminar un ejercicio llenan sus formas y después clasifican y califican sus conductas. Posteriormente, llevarán a cabo una junta de discusión de candidatos, en la cual defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones que realizaron. Por último se toma la decisión de la o las personas seleccionadas y se informa a todos los candidatos de la misma por medio de una retroalimentación. El proceso se muestra en la figura 5.

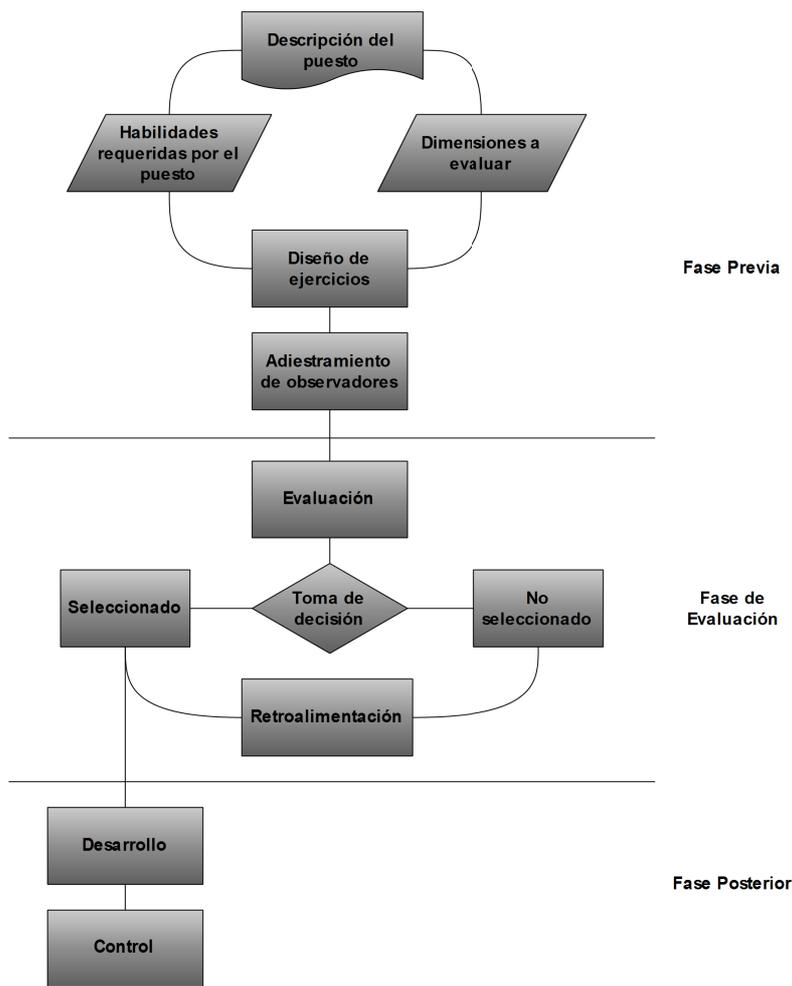


Figura 5: Diagrama del modelo Centro de evaluación

*¿Qué se califica en un Centro de Evaluación?*

De acuerdo con Grados (2004), se miden las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa (el nombre de dimensión o competencia se asigna dependiendo de la cultura organizacional).

Durante la realización de los ejercicios, los candidatos muestran patrones de conducta que posteriormente son clasificados como dimensiones, que se establecieron con anterioridad entendiendo como dimensión "una área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable, ejemplos específicos de conducta".

Las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala de 1 a 5, distribuida de la siguiente manera:

1. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo).
2. Solamente mostró una pequeña cantidad.
3. Mostró una cantidad moderada (regular).
4. Mostró bastante cantidad de la dimensión.
5. Mostró una buena cantidad de la dimensión (muy bien).

La calificación 0 (cero) es para denotar que el ejercicio no fue adecuado para que los participantes exhibieran las dimensiones que se pretendía medir.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas pero, de hecho, cada empresa debe hacer las suyas de acuerdo a sus necesidades (Grados, 2004).

#### *Dimensiones y ejercicios para los Centros de Evaluación*

Autores como Ash, Bennett & Levine (2009), definen las dimensiones como *“la serie de características que se consideran necesarias para el éxito administrativo y que pueden ser razonablemente agrupadas bajo un rubro o encabezado”* (Pp. 147).

Las dimensiones son tan solo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares.

Según Jaffe (1998, en Pérez, 2009), hay cuatro características importantes que deben poseer las dimensiones:

- Deberán ser un atributo gerencial (o administrativo).
- Deberán ser lo suficientemente simples para definirse en términos conductuales.
- Deberán ser lo suficientemente observables en un Centro de Evaluación para ser predecibles, y razonables.

- Las dimensiones deberán ser, en la medida de lo posible, estables, para que las predicciones sean provechosas y valederas.

A continuación se presenta una serie de dimensiones que Pérez (2009) sugiere sean tomadas en cuenta por las organizaciones debido a su relevancia:

1. Impacto: Habilidad para crear una primera buena impresión, para obtener atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.
2. Energía: Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad.
3. Comunicación verbal: Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo.
4. Presentación oral: Presentación persuasiva y clara de ideas y hechos.
5. Comunicación escrita: Expresar sus ideas claramente por escrito, en una adecuada forma gramatical.
6. Creatividad: Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.
7. Tolerancia a la tensión: Estabilidad de su actuación bajo presión u oposición.
8. Motivación: Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo.
9. Estándares de trabajo: Deseo de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón.
10. Ambición de carrera: Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el autodesarrollo.
11. Liderazgo: Efectividad para influir y guiar a sus seguidores a que alcancen un nivel de madurez para el logro de objetivos.

Las conductas posibles de observar durante los ejercicios son casi infinitas; sin embargo, la práctica ha demostrado que ciertos patrones de comportamiento son frecuentes y, además, tienden a tener características adecuadas o inadecuadas; altas y bajas.

Para que sean efectivos los ejercicios o simulaciones que se realizan en los programas del Centro de Evaluación, el administrador toma en cuenta ciertos criterios esenciales, como son:

El ejercicio debe estimular las conductas en las cuales se demuestre que los candidatos poseen las habilidades que se desean observar y evaluar.

El segundo requisito que deben poseer los ejercicios, es el que se refiere a la significatividad o interés de los mismos. Para que una simulación sea eficaz, ésta debe despertar el interés de los participantes a los que se aplica, esto redundará en una mayor participación y, por tanto, la posibilidad de actuar y poner en evidencia sus habilidades.

El tercer requisito en los ejercicios está relacionado con su aspecto formal, es decir que las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender; el ejercicio debe ser razonable de duración, generalmente entre una y dos horas en total.

Además de la selección de personal existen otros usos de los Centros de Evaluación, los cuales son promoción, diagnóstico y desarrollo.

## *Ventajas y Desventajas de los Centros de Evaluación*

### Ventajas del modelo:

La principal ventaja que tiene este modelo es su carácter predictivo de conductas futuras que puede tener el candidato, una más es su versatilidad ya que puede adecuarse no sólo a la selección de personal sino a otras funciones del área de recursos humanos.

Una ventaja más del modelo tiene que ver con el grado de objetividad del mismo, ya que no se hacen *suposiciones* sobre cómo actuará el candidato en determinado escenario con base en otras pruebas, sino que se le observa directamente en un escenario muy parecido al real.

Otra ventaja radica en la presencia de más de un observador (a diferencia de una entrevista tradicional), lo cual posibilita una evaluación más objetiva de los candidatos. Una más tiene que ver con la duración de la evaluación, la cual permite que el administrador observe el comportamiento y las reacciones de los candidatos y la comparación de estas reacciones en tiempo real.

### Desventajas del modelo:

Dentro de las desventajas encontramos el factor costo, el cual puede resultar elevado. Este se descompone en dos aspectos:

- Monetario: Inversión para realizar la evaluación.
- Temporal: Tiempo que invierten los participantes para realizar la evaluación mientras no están desempeñando sus labores.

Otra desventaja es la dificultad para simular lo más cercanamente posible los escenarios reales que se pretende evaluar ya que hay infinidad de variables dentro de los mismos.

Una desventaja más a observar es que éste modelo toma en cuenta únicamente el aspecto social haciendo a un lado el carácter técnico de los puestos, así como la parte administrativa que los rige.

Sumado a lo anterior, es imposible aplicar este modelo a todos los puestos de la empresa, y únicamente se centra en niveles ejecutivos y directivos.

### *Conclusiones sobre el modelo*

De acuerdo con los principales autores sobre el tema, se presenta una recopilación sobre las conclusiones a las que se ha llegado de este modelo.

El Centro de Evaluación es uno de los métodos más eficientes dentro de la selección de personal. Durante el proceso tradicional, casi cualquier candidato que tenga alguna experiencia en participar en una entrevista de trabajo puede preparar sus respuestas de antemano y puede simular el comportamiento óptimo esperado durante la entrevista. Especialmente para estos casos, se recomienda utilizar el Centro de Evaluación. Por otra parte, los centros de evaluación se utilizan cuando hay más de un candidato que se adapte perfectamente al perfil del puesto y la empresa quiere ofrecer la oportunidad a cada uno de ellos. Además, hay casos en que el gerente está dudando o no se decide entre dos o más candidatos que se ajustan al perfil requerido. En cualquier caso, este método se recomienda para las posiciones de mandos medios, puestos de alta dirección, posiciones especializadas o puestos que requieren una comunicación permanente con los clientes o socios de negocios. El Centro de Evaluación es un método de selección que se está utilizando una amplia gama de técnicas de evaluación y por lo general tiene las siguientes características:

- El enfoque en el comportamiento.
- Utiliza ejercicios para representar y simular las dimensiones esenciales del trabajo. Se supone que un alto rendimiento durante estas simulaciones predice y anticipa un alto rendimiento en el nuevo trabajo.
- Además de los ejercicios de grupo, hay entrevistas y pruebas para completar el proceso de contratación.
- En el Centro de Evaluación de desempeño se mide desde muchos ángulos, en términos de competencias necesarias para alcanzar el nivel esperado de

actuación en una determinada actividad o en un determinado nivel de la organización.

- Las evaluaciones de los candidatos o participantes se llevan a cabo al reunirlos, con el fin de permitir la interacción entre ellos y para hacer la experiencia más abierta y participativa. Un gran número de observadores se utilizan con el fin de tener un nivel alto de objetividad en la evaluación.

Los Centros de Evaluación ofrecen muy buenas oportunidades de encontrar el grado de compatibilidad de los candidatos con la cultura organizacional. Esto se establece mediante la observación de su comportamiento en diferentes situaciones como en los resultados de las diferentes pruebas y entrevistas que forman parte del procedimiento.

Además, los centros de evaluación ofrecen a los candidatos la posibilidad de hacer una imagen más clara en lo que respecta a la organización y sus valores, por lo que finalmente pueden decidir por sí mismos si quieren integrarse o no y si tendrá éxito o no.

Un Centro de Evaluación bien organizado definitivamente puede llegar a una mejor capacidad predictiva del nivel de rendimiento y el progreso futuro del candidato, en comparación con las apreciaciones realizadas por los métodos normales, por los gerentes de nivel medio, alto, e incluso entrevistas de directores de RH.

#### *d) Selección por Competencias Laborales*

En el mundo en constante cambio y globalizado en que vivimos, fruto de la incesante reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde nos dirigimos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

Según Quelal & Rodríguez (2010), la gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

El modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posee una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con ciertas características para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

#### *Definición*

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra competencia (en su segunda acepción) es definida como: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Por otro lado, competente se define como: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

La elaboración del concepto competencia laboral debe hacerse teniendo como base al individuo y su desempeño en el trabajo, y se refiere a las habilidades y capacidades fundamentales que un empleado debería tener para realizarlo bien, lo que responde a aspectos más allá de los relacionados con el conocimiento explícito adquirido:

*... la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.* (Ducci, 2007. Pp 20).

La competencia está dotada de elementos que forman parte del individuo y que, en suma, la construyen: Motivos, concepto de sí mismo, rasgos, conocimientos y habilidades (Spencer, 2003). Los motivos son los deseos que impulsan conscientemente a una persona hacia un objetivo particular. El concepto de sí mismo tiene que ver con la imagen que un individuo posee de él y está formado a partir de sus valores y creencias.

Los rasgos se refieren a las características físicas de una persona y a la manera como ésta responde a situaciones que se le presentan. El conocimiento, por su parte, se relaciona con la información acumulada sobre un tema en particular. Por último, las habilidades son las aptitudes para realizar una actividad física o mental (Agut Nieto, 2001). Entonces, la competencia se forma no solamente a partir del individuo, sino a la luz de los objetivos y resultados esperados de la ejecución de un trabajo dentro de una organización específica:

La competencia, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: Aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Mertens, 2006).

Teniendo en cuenta todos estos elementos, se puede definir la competencia laboral de la siguiente manera: “Aquella que le permite al individuo alcanzar un

desempeño superior en su trabajo, a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias, las aptitudes y las motivaciones que posee, en conductas que le permitan la resolución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos de que dispone”. Ésta se encuentra asociada al desempeño en el trabajo, es decir, se enfoca en resultados, y responde a entornos específicos en las que se expresa y evalúa, bajo los condicionantes de eficacia y eficiencia requeridos por la organización de la cual forma parte.

### *Antecedentes*

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 2006).

De acuerdo con Mertens (2006), esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a las condiciones del entorno.

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que para que la calidad de la educación mejorara, había que modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social.

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado *Examinar competencias más que examinar la inteligencia*. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo.

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles 2002).

Martha Alles (2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la

responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.

- El poder como motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Sin embargo, para Caretta, Dalziel y Mitrani (citados en Alles, 2002) las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Por ello fue preciso buscar otros elementos de competencia que definieran mejor el concepto y que predijeran el grado de éxito de un individuo en una organización. Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos realizados en Estados Unidos fue la identificación de atributos en empresarios exitosos. La investigación consistió en aplicar entrevistas sobre comportamiento en una situación determinada. A los entrevistados se les pidió que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los puntos positivos o negativos. Después se les pidió que narraran detalladamente esas situaciones, así como lo que hicieron en cada momento. Con este tipo de entrevistas, los investigadores del comportamiento humano determinarían los factores de éxito en el trabajo (Mertens, 2006).

Alles (2002) menciona otra investigación realizada en Estados Unidos, en la que a principios de los ochenta, precisamente a éste autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir competencia como características en un individuo, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se agruparon en cinco grupos que son los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Estos autores explican que una *característica subyacente* es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de *causalmente relacionada*, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como *estándar de efectividad*, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, 2002).

Spencer (2006) señala que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: La resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: La habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad.

Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Alles, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores de esta teoría diseñaron el Modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo.

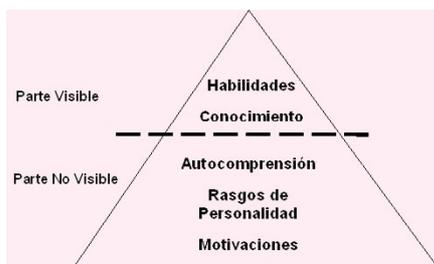


Figura 6: *Modelo del Iceberg* elaborado por Spencer (2006).

### *Las Competencias Laborales en México*

Al comenzar la década de 1990, el gobierno mexicano percibió la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación en el país debido a los importantes cambios que se registraban en la economía mundial y su relación con

el mercado laboral. Para tal caso, se llevó a cabo un diagnóstico de la capacitación que los trabajadores recibían en ciertos sectores productivos, así como de la enseñanza que se impartía a nivel básico, medio, medio superior y superior (Chiavenato, 2007).

Este análisis propició la formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Pero para poder ejecutar de manera efectiva este proyecto, el 2 de Agosto de 1995, el gobierno instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como un organismo articulador de los sectores productivo, laboral y educativo, cuyo propósito es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua.

El CONOCER define el concepto de competencia laboral de la siguiente manera: *Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.*

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de las empresas.

#### *Clasificación de las Competencias*

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Como se revisó anteriormente, algunos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; éstos exigen ciertas competencias que el individuo debe demostrar para lograr una certificación. Por otra parte están los modelos que analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socio-afectivos.

Una vez aclaradas las variaciones, resulta conveniente clasificarlas para comprender aún mejor lo que este tema encierra. Por ello, en los trabajos realizados por Alles, 2002 y Spencer, 2006, las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar se tienen las competencias de ayuda y servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen (Alles, 2002).

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo.

### *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*

En la actualidad son muchos los factores que deben tenerse en cuenta para que las empresas puedan responder a las múltiples transformaciones en las que se ven expuestas, producto de las nuevas tecnologías y del proceso de globalización.

Los cambios económicos y sociales surgidos en las últimas décadas, han originado una nueva forma de trabajar, dando pie a diferentes modos de producción y gran variedad de innovaciones que estructuran otra forma de organización en el trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial (Cejas, 2007).

Es por ello que en toda administración, se debe considerar a la gestión de los recursos humanos. Cabe mencionar que la diferencia entre un modelo de gestión de recursos humanos con otro, es que cada organización contempla condiciones y situaciones distintas, permitiendo con ello que la gestión humana oriente la consecución de sus objetivos en función de los requerimientos estratégicos de la organización.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad de la organización mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Muchas empresas, alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral (Vargas, 2004).

Llevar a cabo una gestión de recursos humanos de manera sistemática, da a cualquier tipo de empresa ventajas para el óptimo ejercicio de su actividad, sin que para ello requiera de inversiones económicas en su equipamiento o tecnología. Lo que se pretende al orientar la gestión de recursos humanos por competencias laborales es crear y fomentar una “nueva cultura de trabajo” en la que el personal asuma sus responsabilidades de manera creativa y haga un ejercicio sistemático de reflexión, guía y estimulación sobre su aprendizaje, convirtiéndose en un instrumento que impulse y administre la innovación como base de la productividad.

De acuerdo con Alles (2010) las características para la implantación exitosa de un sistema de gestión de recursos humanos por competencia son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

De igual modo, menciona la importancia de definir o revisar la visión de la empresa *¿hacia dónde vamos?*; los objetivos y la misión: *¿qué hacemos?*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *¿cómo lo hacemos?*

En general, las bases del establecimiento de un sistema de gestión por competencias de acuerdo a la metodología de Alles (2010) son:

- 1) Definición o revisión de la misión y visión de la organización.
- 2) Definición de competencias para la máxima dirección de la compañía.
- 3) Confeción de los documentos necesarios, diccionario de competencias y comportamientos.

- 4)Asignación de las competencias, grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- 5)Determinación de brechas entre las competencias definidas con el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- 6)Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias.

Para implantar la gestión por competencias se requiere específicamente:

- Definir las competencias a la medida de la organización.
- Definir grados y niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Analizar (evaluar) las competencias del personal.
- Implantar el sistema.

Para definir un modelo de competencias, se parte de la información estratégica de la organización: Su misión y visión y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible, o bien, redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada (Hernández, 2010).

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y con un corte horizontal por funciones (Alles, 2010).

Así mismo Alles (2010), plantea en su metodología 3 guías convenientes para emplear en el proceso de gestión por competencias:

1. Diccionario o catálogo de competencias. Este debe realizarse a la medida de la organización. El diccionario muestra la definición de las competencias y su calificación en grados de dominio.
2. Diccionario de preguntas. Consiste en una guía que detalla la manera de formular las preguntas que nos llevarán a encontrar las competencias relevantes del puesto, de acuerdo con comportamientos pasados del individuo.
3. Diccionario de comportamientos. Brinda ejemplos de conductas observables que reflejan la correcta aplicación en todos los subsistemas involucrados.

Al momento de identificar y describir funciones se deben revelar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas, estén relacionadas con un área en particular, sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia:

*A:* Alto

*B:* Muy bueno, por sobre el estándar

*C:* Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto.

*D:* Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grados no satisfactorios)

La consulta de estos documentos, permitirá reconocer las competencias y habilidades que poseen o pueden llegar a desarrollar los empleados de la organización. De igual modo, dan la pauta para identificar de manera interna y externa a personal clave dentro de la misma. Por lo tanto, un esquema global de competencias se relaciona con toda la organización y sus procesos.

Uno de los elementos más importantes en este modelo es el reclutamiento y selección de personal, ya que de este dependen las futuras contrataciones de empleados competentes, de tal forma, podemos garantizar contar con colaboradores que satisfagan las necesidades estratégicas y de competencia.

A diferencia del proceso tradicional, el reclutamiento y selección basados en competencias, permiten describir los perfiles de forma confiable y realista en función de las competencias requeridas, elaborar durante la entrevista de selección casos situacionales pertinentes para el puesto a cubrir y enfocar al nuevo empleado a la estrategia organizacional (Vargas, 2004).

### *Proceso de selección por Competencias*

Alles (2010), sugiere el siguiente procedimiento:

1. Detectar las competencias clave
  - La visión y la misión de la empresa
  - Los objetivos del negocio y el plan de acción
  - La visión de la alta dirección
  - La cultura de la empresa y su estilo
  - La competencia requerida

Un hecho importante a señalar es que cuando se decide implantar un modelo por competencia laboral, es de suma importancia que este surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener; pues de otra manera, es muy difícil que su implementación pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria.

### 2. Perfil de puesto por Competencias Laborales

Un perfil de puesto es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Como las competencias se encuentran directamente relacionadas con la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto, es importante:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.

- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
  - Dividir las competencias en específicas o competencias de conocimientos y competencias de gestión, según la especialidad y el nivel de cada puesto. Cabe aclarar que en ocasiones una misma competencia puede ser definida para dos puestos completamente diferentes, sin embargo, su importancia no será la misma para ambos.
3. Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.
- Utilizar una estrategia estructurada de exploración que logre obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ve.
  - Obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
  - Ir más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace.
  - Lograr averiguar lo que de verdad hace.
  - Centrarse en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.
4. Utilizar nuevas herramientas para obtener información acerca de la persona.
- Entrevista por competencias
  - Manual de competencias
  - Dinámica grupal
  - Centro de Evaluación
  - Juego de Roles
  - Entrevistas situacionales

5. Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

A continuación se detallarán los pasos más importantes de este modelo.

#### *Entrevista por Competencias Laborales*

La entrevista por competencias constituye una variación de la técnica de la entrevista utilizada en el modelo tradicional, pues como inicio una entrevista por competencias requiere de una mayor preparación por parte del entrevistador en cuanto al análisis de datos y a la habilidad para percibir comportamientos que se dejan al descubierto durante un relato por parte del candidato dentro de la ejecución de la entrevista, siendo este el principal objetivo de la misma: Que el entrevistador pueda centrarse en el análisis de los comportamientos anteriores del candidato y dejando atrás las cuestiones hipotéticas que ni pueden ser de total calidad, utilidad y objetividad.

Mediante los cuestionamientos directos sobre sus comportamientos en el pasado se puede saber que el candidato ha tomado diferentes actitudes a través de las cuales será posible evaluar las diferentes competencias que posee y de esta manera se podrá predecir la conducta que tendrá dentro de la empresa. Sin embargo dichos cuestionamientos deberán ser elegidos cuidadosamente tomando como base las competencias requeridas en el perfil de puesto de la vacante, además de las competencias dominantes, imprescindibles o más significativas que deberán presentar los candidatos para el puesto en cuestión (Martínez, 2009).

Como ya se ha mencionado, cada competencia debe estar previamente definida por la máxima dirección de la empresa para que pueda realizarse la búsqueda adecuada para tal fin y con base en estas definiciones, elaborar los perfiles de puesto y las preguntas que deberán utilizarse durante la entrevista para detectarlas, analizarlas y evaluarlas de acuerdo al nivel o grado que se requieren y sobre todo aquellas que son de esencial presencia.

Sin embargo, la entrevista por competencias no es el único medio para lograr evaluar esta parte del candidato, existen otras técnicas como el role playing, centro de evaluación, entrevista por incidentes críticos, etc.; por su relevancia para este modelo, a continuación se hará una revisión de esta última.

### *Entrevista por incidentes críticos*

Este tipo de entrevista es una versión más completa de la entrevista por competencias, es decir que se desprende de la anterior pero no es exactamente igual, los objetivos que persigue son los mismos pero la profundidad es diferente y de igual manera el tiempo requerido para realizarla. Esta entrevista permitirá al entrevistador evaluar a fondo las competencias laborales de los candidatos.

De acuerdo con Alles (2002), la entrevista por incidentes críticos consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo: En esta parte se utilizan preguntas abiertas o de sondeo para conocer al candidato respecto a su educación y la experiencia laboral que posee. Además se realiza la presentación y explicación de los fines que va a tener la entrevista
2. Responsabilidades en su actual o último trabajo (según sea el caso): De igual manera se emplean preguntas abiertas respecto al tema y se sondea el área cuestionándolo sobre las tareas que ha realizado y las responsabilidades importantes que ha tenido.
3. Eventos conductuales: Aquí se solicita al candidato que describa de la manera más detallada que le sea posible de cinco a seis situaciones por las que ha atravesado dentro de su desempeño laboral, especificando que estas sean de corte positivo y negativo; es aquí donde entran los cuestionamientos referentes a las competencias dominantes que son requeridas para el puesto en cuestión, las cuales debieron ser previamente establecidas con un mínimo de cuatro preguntas para cada una de ellas, que permitan evaluar el nivel que el candidato posee de estas.

4. Sus necesidades respecto del trabajo: Aquí entra en juego el concepto de motivación que tiene el candidato al ejercer su trabajo, los requerimientos que se tienen para poder realizarlo exitosamente y la manera de actuar ante los cambios imprevistos, la capacidad de adaptación a ello y las herramientas con las que les hace frente.

5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista: aquí se agradece al entrevistado por su colaboración con la entrevista y se le solicita que exprese las situaciones por las que atravesó y los descubrimientos que logró con ella.

Para llevar a cabo una entrevista por incidentes críticos el profesional en el área debe, en primera instancia tener la preparación necesaria, el conocimiento y la habilidad para conducirla, además de informarse acerca de la persona que va a entrevistar, seleccionar un lugar adecuado en el que no haya interrupciones o distractores que puedan boicotear el trabajo, preparar el esquema de preguntas que utilizará durante ella, de acuerdo a las competencias que se van a evaluar, estudiarlas, conocerlas y planear cómo las va a utilizar una vez que se encuentre en dicha entrevista, además debe prever en tomar notas durante esta, poner en juego su capacidad de análisis para adecuar las preguntas de acuerdo al curso que se logre.

Principalmente es la entrevista por competencias o en el mejor de los casos la entrevista por incidentes críticos la manera en que se lleva a cabo la evaluación de los candidatos en este modelo de competencias laborales obteniendo de ella la mayor parte de información de manera más estructurada pero sobretodo focalizada en aquellos aspectos relevantes que las empresas que trabajen bajo un esquema de competencias laborales o que por mínimo las tengan definidas de acuerdo a su contexto empresarial requieran o estén solicitando a los candidatos que pretenden pertenecer a ellas, brindando así como ya se mencionó anteriormente una evaluación de corte objetivo ya que mediante el principio de la predicción de la conducta a través de los hechos anteriores se puede anticipar o predecir las conductas que tendrán los candidatos dentro de los puestos a los que aspiran (Martínez, 2009). La figura 7 muestra el proceso que sigue este modelo.

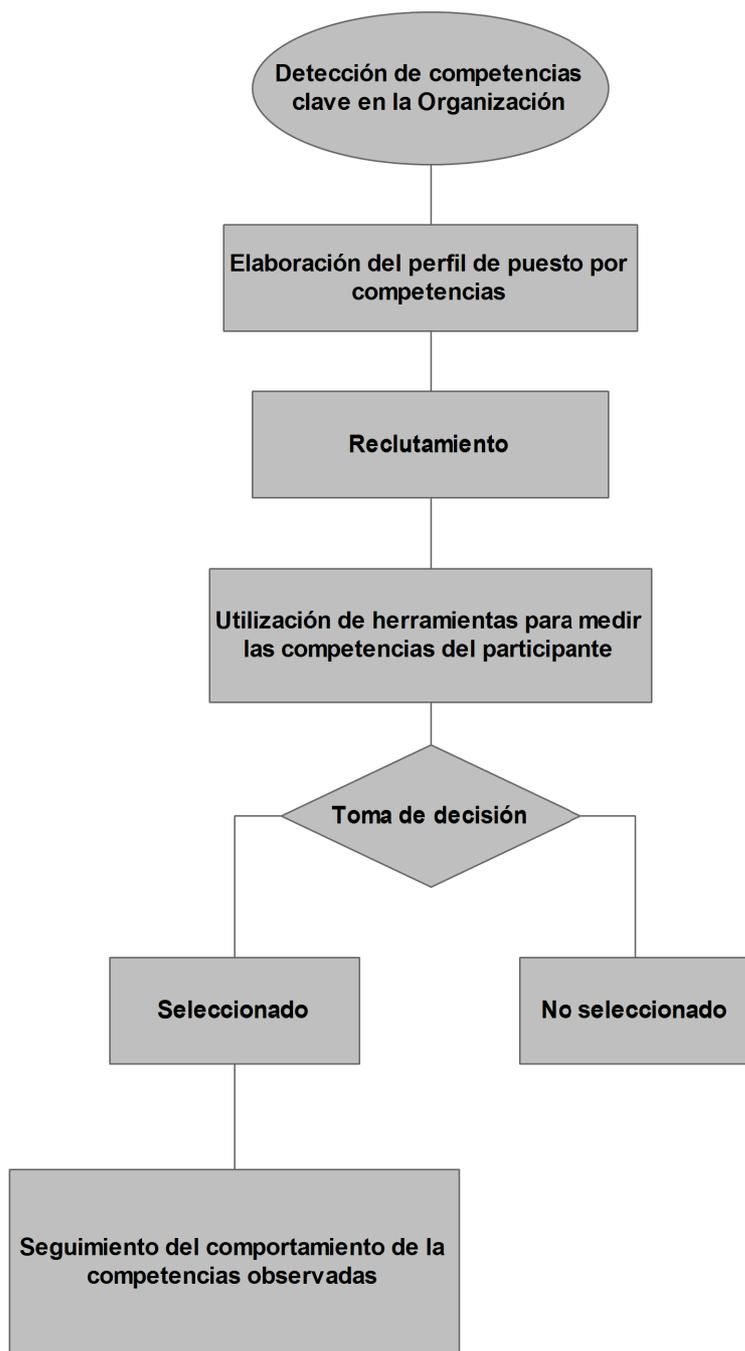


Figura 7: Diagrama del modelo de Selección por Competencias

### *Ventajas y Desventajas del Modelo*

#### Ventajas del modelo:

Las ventajas que genera un modelo de esta naturaleza son amplias debido a que es más objetivo ya que permite que los candidatos obtenidos de tal proceso tengan un mejor desempeño y se logre una mayor eficiencia en la realización de las tareas dentro de la organización.

Se hace más uniforme la tarea de él o los entrevistadores involucrados en el proceso ya que mediante formularios de preguntas, la definición de competencias a nivel empresa y el entrenamiento de los mismos para llevar a cabo dicha labor hace que se maneje un lenguaje común.

Se evalúa de la misma forma a todos los candidatos, con lo que se espera que los resultados obtenidos de ello se vean libres de interpretaciones personales, prejuicios ó incluso preferencias por parte de los entrevistadores ó demás personas envueltas en el proceso.

De acuerdo con el tipo de entrevista que se realiza (con base en situaciones reales que han acontecido en el pasado), según las respuestas obtenidas se pueden realizar comparaciones según los comportamientos deseados de acuerdo a lo que previamente ha establecido la organización.

Trata de obtener al personal mejor calificado para el puesto de acuerdo con las actividades que éste realizará.

#### Desventajas del modelo:

En cuanto a las desventajas del modelo, se puede encontrar que las organizaciones que lo aplican deben tener definidas y delimitadas aquellas competencias que las van a regir y con base en ellas guiarse para el proceso de selección de personal.

Dado lo anterior, se requiere un gran trabajo por parte de los miembros de la organización, sobre todo directivos para definir los conceptos y el enfoque que

debe darse a las competencias; dado esto, implica gran costo en cuanto a tiempo o recursos para pagar el servicio de una consultora que implemente este modelo.

El procedimiento dentro del modelo de competencias laborales asegura que la persona es capaz, sin embargo no asegura que aplicará siempre dicha capacidad dentro del ambiente laboral, lo que demanda instrumentos complementarios para el seguimiento de la competencia demostrada.

La última desventaja radica en que se requiere de uno o varios entrevistadores lo suficientemente calificados para realizar el tipo de entrevistas antes descritas para ello no es suficiente un esquema o formulario, sino contar con la suficiente experiencia para saber en qué momento hacer determinadas preguntas y cómo interpretar las respuestas a las mismas.

#### *Conclusiones sobre el modelo*

Algunos autores (Alles 2002, Vargas 2004, Vega 2001), han estudiado este modelo y llegado a conclusiones sobre él, conjuntando algunas de las conclusiones a las que estos autores han llegado, podemos obtener lo siguiente:

El término Competencia surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también es necesario que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el

personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

La medición de las Competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las mismas, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las Competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Pero otras, debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles.

Por otro lado, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los tests deben ser interpretados con base en una interpretación dinámica que se asemeja más a las Competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y los Assessment Centers, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

Una vez realizada la revisión de los principales modelos se procederá a analizar el panorama actual de trabajo a nivel mundial así como en México para que, finalmente, se pueda exponer la propuesta de modelo de Selección de Personal.

### III. PROPUESTA DE MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

#### a) *Panorama actual del trabajo*

El mundo del trabajo está sufriendo cambios importantes como consecuencia de las mutaciones actuales en la economía, la ciencia y la técnica, la sociedad y la política globales. ¿Qué relación guardan esos cambios con la realidad mexicana y latinoamericana?

Por una parte, la evolución de los sistemas productivos actuales está provocando una serie de cambios sociales que afectan los factores vitales de la producción y de la generación de riqueza; consecuentemente, están cambiando las condiciones de la prosperidad material y el desarrollo social. Por otra parte, esos fenómenos no se presentan en todas partes del mundo contemporáneo, sino que se encuentran concentrados en lo que todavía podría llamarse el centro del sistema económico mundial, mientras que en la zona periférica o subdesarrollada solamente encontramos algunas muestras aisladas de los cambios vanguardistas, al mismo tiempo que se presentan dinámicas sociales y laborales retrasadas; es decir, hasta cierto punto se repiten en los países subdesarrollados situaciones sociales que los países vanguardistas ya experimentaron hace tiempo, pero, desde luego, con diferencias locales importantes. Este segundo panorama es el que corresponde a México, por su situación como país en vías de desarrollo y con una economía altamente dependiente.

Una de las cosas que primeramente quedan evidenciadas en las actuales condiciones de las economías del primer mundo, es que la era de la industrialización está siendo superada por el surgimiento de nuevas áreas económicas muy rentables y sumamente tecnologizadas. Es la era de las nuevas tecnologías. Desde luego, este aspecto tiene una relación directa con el desarrollo científico-tecnológico, pero no solamente la tecnología explica el nuevo contexto.

Se pueden proponer al menos tres conjuntos de procesos que actualmente influyen en el mundo del trabajo (Hernández, 2008):

- a) transformaciones tecnológicas;
- b) transformaciones de orden económico;
- c) transformaciones sociales y culturales.

A continuación se detallará cada uno de estos conjuntos a fin de bosquejar el panorama en el que nos encontramos.

- *Transformaciones Tecnológicas*

Con ellas estamos en un contacto más evidente, sobre todo porque afectan con rapidez a los medios de comunicación. Las tecnologías de información ocupan un lugar sobresaliente en este rubro, pero también hay que mencionar a la biogenética y el desarrollo de nuevos materiales. La producción de alimentos está siendo transformada de manera espectacular por obra de la ingeniería genética; la agricultura y la ganadería obtienen resultados que se mueven en un orden completamente distinto de lo que permiten los métodos tradicionales.

Desde luego que esto no está exento de manipulación, no solo genética, sino también comercial. Son compañías con abundantes recursos económicos las que financian y aprovechan los avances de la técnica, y lo hacen con una planeación cuidadosa de sus efectos comerciales.

Esos usos comerciales con frecuencia van a perjudicar a los productores que se quedaron al margen de las innovaciones. No se pueden producir alimentos de manera competitiva sin las nuevas herramientas tecnológicas. Algunos casos han dado lugar a escándalos periodísticos por las consecuencias que tuvo el consumo de carne proveniente de animales alimentados artificialmente. Pero esos casos aislados no representan ningún peligro para la tendencia general de la industria, que sigue y seguirá empleando todas las novedades que prometan una mayor productividad en el corto plazo.

En el caso de las tecnologías de información, ya hay quien habla de una nueva era, la tecnomía, en la que el principal motor de toda la economía será el uso de las herramientas tecnológicas de información. La tecnomía habría de reemplazar a

la economía industrial y se argumenta que ya lo está haciendo gradualmente desde la Segunda Guerra Mundial (Douglas, 2011).

Así mismo, hay otros indicadores en la misma dirección, como el crecimiento vertiginoso de las industrias de cómputo, equipos de comunicación, aeroespaciales, semiconductores y software que son desde luego mucho mayores que el del resto de la economía. Asociado a estos acontecimientos, crece el número de científicos e ingenieros que son empleados en la industria y la investigación.

Este último aspecto es uno de los que afectan más obviamente al mundo del trabajo. En la medida que las industrias de mayor crecimiento a nivel mundial son las que se asocian con las nuevas tecnologías, también ocurre que los nuevos empleos se generan para aquellas personas que poseen los conocimientos en estas áreas. Este fenómeno es una actualización de lo que ocurrió en la etapa de la industrialización: Los artesanos perdieron puestos de trabajo ante la introducción de máquinas para la producción en serie, cediendo su lugar como clase social relevante a los asalariados, a los obreros por un lado, pero también a los ingenieros y técnicos que se hicieron cargo del manejo, mantenimiento y diseño de la maquinaria. Ya desde entonces se observó que si bien el número de obreros e ingenieros empleados por una industria era menor que el número de personas que quedaban desempleadas con las novedades, dentro de un lapso variable una parte de los desempleados encontraba colocación en nuevas actividades (Hernández, 2008).

En el mundo actual, la condición del desempleado puede ser sumamente angustiosa. El desempleo no siempre se puede tomar tranquilamente como un estado transitorio en tanto que se adquiere la capacitación para ocupar una nueva posición en el aparato productivo. No obstante esa realidad, apremiante en nuestro caso latinoamericano, hay que reconocer que la disminución de fuerza de trabajo dedicada a la producción agrícola o manufacturera ha sido acompañada por un crecimiento en áreas económicas nuevas que han sido las que en el

mediano y largo plazo han absorbido a la población que ya no tiene cabida en las tareas tradicionales.

Es por lo anterior que Castells (2010), hace una separación en dos tipos de trabajo:

- Trabajo Autoprogramable: Es el que desarrolla aquel trabajador que tiene la capacidad de redefinirse conforme va cambiando la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. En estos momentos lo que la gente aprende en la formación, o en sus primeros años de vida profesional, queda obsoleto rápidamente, tanto desde el punto de vista de tecnologías que se aprenden, como desde el punto de vista de qué tipo de empresa, qué tipo de gestión, qué tipo de mercado se toca. Se calcula que, en estos momentos, una persona que empiece su vida profesional ahora, a lo largo de su vida cambiará, no de puesto de trabajo, sino de profesión, más o menos cuatro veces. Lo cual quiere decir que aquellas personas que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer, volver a aprender, volver a entrar en saber cómo hacer las nuevas tareas, nunca se quedarán obsoletas.
  
- Trabajo Genérico: Es aquel en que la gente que tiene sus capacidades humanas con un nivel de educación más o menos básico; que simplemente recibe instrucciones y ejecuta órdenes, que incluso, no le dejan hacer más que eso.  
Este tipo de trabajo es el que efectivamente puede ser eliminado fácilmente en función de una alternativa, desde el punto de vista de la empresa. Este trabajo genérico coexiste con máquinas y coexiste con trabajo genérico en otros países, es el mismo mercado de trabajo. Es decir, una empresa puede tener la opción: "O empleo a esta persona, o utilizo una máquina en lugar de esta persona, o traigo este producto producido por un obrero de otra región que me cuesta diez veces menos".

Dado lo anterior, se puede afirmar que en los países más desarrollados hoy existen proporcionalmente menos obreros y campesinos (Trabajadores genéricos), pero existen más ingenieros, comunicadores, financieros, mercadólogos y toda una serie de nuevas profesiones cuya relación con esos cambios no es inmediata, como administradores del tiempo libre, entre otros (Trabajadores autoprogramables). Estos últimos ejemplos nos hablan de sociedades ricas, en las que la población dispone de recursos que puede gastar en servicios y satisfactores que son un lujo inaccesible para la mayoría de la gente en los países pobres.

- *Transformaciones de orden económico*

Con anterioridad se ha mencionado la palabra *Globalización* dentro de este trabajo, y es dentro de la misma que se reúnen estos cambios, esa palabra que de momento incluye todo aquello que se puede describir con suficiente detalle y claridad en cuanto al sentido que tienen los cambios en el funcionamiento económico del mundo. Parece bastante claro que se trata de un reordenamiento de la economía central, del núcleo fuerte de la riqueza internacional. Por demás reconocer que es un tema de debate que da para una vida de discusiones, así que aquí se mencionarán dos elementos para acercarse al mundo laboral.

Por una parte, hay reasignación geográfica de las funciones de las grandes empresas de acuerdo con los intereses de una cierta o quizás una pretendida racionalidad económica. Los procesos de manufactura se van a diversas zonas (como China o Filipinas), mientras que las funciones de diseño, investigación y finanzas se concentran en las ciudades *high tech* o en los centros financieros del primer mundo. La racionalidad de estas asignaciones es el aprovechamiento de la mano de obra barata, pero también la mayor tolerancia de las legislaciones ambientales, los privilegios fiscales y, en ocasiones, la ventaja geográfica.

Por otro lado, la tendencia hacia la formación de mercados regionales, o incluso globales, teóricamente debería favorecer la competencia y con ello la mejoría de la calidad en los productos y los precios. Las ventajas comparativas de los países

tendrían que ser usadas para aumentar la eficiencia en la distribución del trabajo a nivel mundial (García & Oliveira, 2008).

Pero aunque eso tenga algunos ejemplos concretos que lo apoyan (como los resultados positivos en la creación de mercados regionales como la Unión Europea y el Mercosur), también ofrece muchas encrucijadas dramáticas, como el hecho de que no puede darse una ventaja comparativa convincente para países e incluso regiones enteras en un mercado global. Podría pensarse que en las nuevas condiciones, la vocación de algunas regiones o países sea la parte industrial de los procesos productivos, mientras que el lugar natural de otros sea la dirección de toda la economía. Semejante distribución tal vez suene convincente para quien reparte el pastel, pero no para los grupos humanos sobre cuyo destino se decide sin que tengan oportunidad de participar en la decisión, como ocurre con países y comunidades que no pueden desarrollar una agroindustria competitiva, tampoco industria en sentido manufacturero y que muchísimo menos disponen de recursos para desarrollar tecnologías innovadoras. Como si se tratara de literatura futurista, esta distribución del trabajo y la riqueza sugiere la división del mundo en dos humanidades, una que se mueve hacia la sociedad ciberespacial, y otra que vegeta en una economía de subsistencia.

En suma, las transformaciones del orden económico obedecen exclusivamente a una lógica de rentabilidad a la cual ya no se oponen barreras de tipo geográfico, técnico o logístico. Se puede afirmar entonces que hay una tendencia a aceptar que todo lo que puede hacerse como capacidad técnica puede hacerse también como posibilidad laboral sin restricciones. El mundo del trabajo queda subordinado al criterio de rentabilidad en procesos de producción y administración.

En ese contexto hay que ubicar la apuesta mexicana hacia las manufacturas, más particularmente en la frontera norte. Por su situación geográfica y la disponibilidad de mano de obra medianamente calificada, México representa una buena alternativa para la ubicación física de los procesos industriales. Desde luego que eso confirma la existencia de una economía dependiente, pero en términos inmediatos representa generación de riqueza y empleos (Oliveira, 2006).

- *Transformaciones Sociales y Culturales*

Como primer tema en este apartado, se tocarán las transformaciones sociales. La composición de la fuerza laboral ha cambiado mucho en el mundo desarrollado en las últimas décadas. La diversificación de la población que participa en actividades productivas y remuneradas ha visto la creciente integración de minorías sociales que hace algunos años no eran consideradas relevantes. El caso más importante por el tamaño de la población implicada es el de las mujeres. La mano de obra femenina se incorporó masivamente al trabajo industrial especialmente durante los períodos de conflictos bélicos mundiales, y a partir de allí, su acceso a la educación superior ha permitido que muchas mujeres estén presentes en todos los ámbitos laborales. Desde luego que las mujeres no han llegado todavía a igualar el número de hombres en todos los niveles jerárquicos ni en todas las industrias, pero es un hecho que hay una corriente importante que lleva las cosas hacia ese punto (González, 2010).

Como consecuencia de estos cambios en la composición sociocultural, se ha observado una apertura en los modelos de familia existentes. Las familias consideradas como unidades de consumo tienen comúnmente dos ingresos en vez del único que tenía la familia tradicional, donde las madres se ocupaban exclusivamente del cuidado doméstico. Pero también son muy comunes los hogares que son encabezados por uno solo de los progenitores, más comúnmente solo la madre. El cuidado de los hijos pequeños, así como el cuidado de ancianos dependientes de las familias, se ha convertido en un problema importante cuando ya no hay un adulto que se ocupa de tiempo completo en quehaceres hogareños. Y por otra parte, en sociedades donde el talento, la educación y capacitación superior ya no son patrimonio exclusivo de varones blancos casados y con la vida doméstica resuelta, ha empezado a presentarse la necesidad de que los empleadores se adapten a estas nuevas realidades para reclutar, seleccionar y retener al personal valioso.

Entre las respuestas de las empresas se ha encontrado la adopción de horarios flexibles y horarios parciales, esquemas de trabajo en casa, que hoy

especialmente son favorecidos por la posibilidad técnica del trabajo a distancia. El establecimiento de guarderías para los hijos de los empleados es una medida cada vez más común por parte de las compañías, así como centros para cuidado de ancianos y sistemas para el cuidado de familiares enfermos. Los permisos para ausentarse del trabajo por maternidad se hacen extensivos a la paternidad, servicios de consejería familiar y escolar. En los años noventa surgió en los Estados Unidos y luego se difundió en Europa un movimiento de *Family Friendly Employers*. Se trata de compañías que incluyen dentro de los criterios que guían sus políticas de personal el apoyo a las familias de los empleados. En esas iniciativas participan sindicatos, empresas y gobiernos. La idea es retener con base en condiciones de trabajo más flexibles a los empleados valiosos cualquiera que sea el grupo social al que pertenezcan (García & Oliveira, 2008).

En segundo lugar, están las transformaciones culturales. "*Las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en la psicología e idiosincrasia nacionales*" (Rodríguez & Ramírez, 1992. En Hernández, 2008. Pp. 18). Es decir, en cuanto se atiende a las diferentes formas de organización racional o planificación del trabajo en las industrias, forzosamente han de sufrir adaptaciones que permitan su puesta en práctica al llegar al terreno de las personas reales. Un mismo sistema de trabajo requiere pequeños o grandes ajustes antes de ser adoptado por diversas culturas. Estas diferencias se deben a una forma de pensar y comportarse de los individuos de cierto grupo, que incide directamente sobre hábitos de trabajo y sobre actitudes y hábitos morales vinculados con el mismo.

Todo mundo está de acuerdo en que la cultura en general condiciona la cultura laboral y empresarial. La noción de responsabilidad individual sobre el producto del propio desempeño, la idea de propiedad, el respeto de los contratos y del marco legal en general, las motivaciones tanto inmediatas como profundas respecto a la riqueza y la productividad, todo ello responde en buena medida a las formas culturales en las que los sujetos se desarrollan desde la infancia. Esto es conocido, pero no parece que se le haya prestado suficiente atención en cuanto puede ser instrumento para desarrollar y aprovechar mejor las condiciones de

México en la globalización. Los nuevos esquemas de trabajo pueden aprovechar la alta motivación que representa para la mayoría de los mexicanos la institución familiar y la estabilidad. Asimismo, la necesidad de reconocimiento y de aprecio, que de no encontrar otras formas de ser satisfechas buscarán realizarse a través del ingreso desvinculado de la realización de metas objetivas. El potencial de creatividad que puede ser desarrollado a través de una educación de mejor calidad aplicada a necesidades concretas y aprovechando la experiencia de las personas.

Por el lado de los empresarios, se requiere un cambio de mentalidad que les haga evolucionar de una perspectiva básicamente egoísta y de cortos alcances hacia una visión de largo plazo en la que se conciba a las empresas como instituciones sociales. Hay una diferencia importante y de gran provecho cuando se ve a las empresas como instituciones destinadas a durar y generar riqueza satisfaciendo las necesidades sociales, respecto de la situación en la que se carece de tal visión. Un entendimiento más maduro del empresariado asimilaría su responsabilidad social no como filantropía ni como caridad, ni como forma de tranquilizar conciencias, sino como una parte natural de su propio funcionamiento. La responsabilidad social de la empresa no es un añadido para revertir a la sociedad parte de los beneficios que de ella se tomaron, sino una manera de trabajar. La empresa es socialmente responsable cuando los objetivos a los que se dirige son legítimos desde el punto de vista de la contribución que hacen a la satisfacción de toda clase de necesidades de la gente, y cuando el modo en que llega a ofrecer esos satisfactores es igualmente irreprochable desde el punto de vista ético (Castells, 2010).

En resumen, el cambio cultural más significativo en este contexto para el mundo del trabajo es el giro hacia las relaciones éticas y hacia una cultura de responsabilidad social por parte de las corporaciones. Dicho cambio implica el respeto y apoyo a la práctica efectiva de los derechos humanos con toda su carga de igualdad, tolerancia, pluralismo, legalidad y solidaridad; y por otra parte, la creciente urgencia de ocuparse de la crisis ambiental planetaria. Los empresarios

mexicanos apenas comienzan muy débilmente a ser partícipes de esta conciencia, pero si los esfuerzos que se llevan a cabo logran trascender, podrían significar una esperanza para la recuperación del trabajo humano.

### *La selección de personal en el contexto actual*

En la actualidad, el contexto empresarial mexicano se ve invadido por fuertes crisis, algunas de ellas se han revisado con anterioridad. Unido a esto, el desempleo existente se da en cifras bastante elevadas (5.04% en 2013)<sup>2</sup>, lo que da como resultado un desequilibrio total entre la oferta y la demanda de empleos; es por esto que cada día las personas se ven en la fuerte necesidad de contar con mejores competencias para hacer frente a la lucha por lograr ser el participante elegido dentro de un proceso de selección; aunado a esto, las empresas generan mayores exigencias, de las cuales, su principal promotor es el gran avance científico y tecnológico. Es necesario en nuestros días que la mayoría de personas que trabajen dentro de una institución, ya sea del sector público o privado, cuenten con las habilidades mínimas necesarias para poder tener un alto grado de adaptabilidad a las diversas actividades que exige un puesto y al cambio constante que tiene lugar inesperadamente.

Es por esto que se requiere de un máximo esfuerzo por parte del personal encargado de los procesos de selección para lograr llevar a cabo esta tarea con la mayor eficiencia posible, para lo cual el presente trabajo pretende generar una mejor estrategia que sea capaz de alcanzar el objetivo primordial de allegar a las organizaciones aquellas personas que lejos de embonar como piezas de rompecabezas en los puestos, tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a las exigencias que estos tengan, en un período de tiempo mínimo y en el cual puedan verse reflejados resultados satisfactorios tanto para la empresa, como para el individuo.

---

<sup>2</sup> Cifra según *INEGI*

(<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=621&c=25447>).

Uno de los principales beneficios que traerá consigo es agilizar el proceso de selección mediante el uso combinado de las técnicas ya existentes, siempre y cuando se tenga un buen dominio de las mismas, por lo que un requisito indispensable es contar con profesionalista en el área que tengan la preparación suficiente para llevarlo a cabo y pueda adaptar el modelo de acuerdo a los niveles jerárquicos, familia de puestos, el sector poblacional que participe en el proceso, el tipo de cultura organizacional que rijan a la empresa y el giro al que esta pertenezca.

*b) Propuesta de modelo de Selección de Personal*

De acuerdo con la información revisada en los capítulos anteriores el modelo de selección que propone el presente trabajo contiene los siguientes pasos:

1. Ficha de puesto
2. Reclutamiento
3. Solicitud ponderada
4. Prueba de conocimientos
5. Centro de Evaluación
6. Estudio socioeconómico
7. Evaluación médica
8. Contratación

*Ficha de puesto*

Descripción: La ficha de puesto para esta propuesta deberá realizarse con base en el análisis de dicho puesto, de donde se extraerán principalmente los siguientes datos:

- Competencias
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

El análisis de puesto será la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) de las tareas o responsabilidades que integran el puesto así como de las competencias necesarias para ejercerlo.

Como resultado del análisis de puesto se obtendrá la ficha de puesto la cual debe ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el mismo. Como las competencias se encuentran directamente relacionadas con la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto, es importante:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.
- Dividir las competencias en específicas o competencias de conocimientos y competencias de gestión, según la especialidad y el nivel del puesto.

Objetivo: La ficha de puesto elaborada con base en competencias laborales guiará al personal encargado de la selección a través de este proceso y permitirá la elaboración de las herramientas necesarias en el mismo.

El anexo A muestra la propuesta de formato para la ficha de puesto.

### *Reclutamiento*

Descripción: El reclutamiento se realizará de acuerdo al tipo de personas al cual se pretenda llegar; actualmente una herramienta esencial que utilizan dichas organizaciones es Internet; ya que gracias a esta herramienta se llega a muchas personas porque es un instrumento utilizado por todo tipo de público.

Los medios de reclutamiento propuestos para este proceso son los siguientes:

- Avisos en portales de empleo
- Bolsas de trabajo de universidades
- Referidos de consultoras
- Base de datos de currículum
- Anuncios en diarios y revistas especializados

- Agencias de reclutamiento: Existen tres tipos de agencias; operadas por el gobierno a nivel federal, estatal y municipal; asociadas a organizaciones sin fines de lucro y particulares o privadas
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual o reclutamiento 2.0

Cada vez son más las organizaciones que utilizan Internet para buscar a sus posibles trabajadores y esta tendencia está en continuo aumento. Esto se debe a la gran cantidad de ventajas que ofrece sobre los procedimientos tradicionales como son: Reducción de costos, rapidez en el servicio, posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a participantes potenciales, posibilidad de segmentación debido a la gran cantidad de sitios Web existentes, es por ello que se recomienda como el principal medio de reclutamiento en este modelo.

Objetivo: Por medio del reclutamiento se atraerán participantes a la organización para la cobertura de las vacantes dentro de la misma, es por ello que es un proceso de suma importancia ya que la calidad de los perfiles que se atraigan determinará el éxito de la selección.

#### *Solicitud Ponderada*

Descripción: Una vez que el personal encargado del reclutamiento y selección ha atraído a los participantes para ocupar el puesto vacante estos llenarán la solicitud propia del puesto para el cual se postulan, dicha solicitud es un cuestionario que contiene los reactivos que van a evaluar si el participante posee las características requeridas en la ficha de puesto elaborada previamente. Para ello es importante determinar el grado de relación existente entre las respuestas del formulario y algún criterio que avale el éxito del trabajo para que de esta manera se vea reflejado el grado de tal relación. Dentro de estos reactivos pueden considerarse aspectos referentes a la experiencia laboral, el grado escolar, el estado civil,

cercanía o lejanía del domicilio con relación a la empresa, estableciendo una jerarquía para todos estos factores con relación a las necesidades del puesto.

Esta solicitud será de gran utilidad dentro de todos los niveles jerárquicos en la organización, en los operativos, supervisores y auxiliares especializados se podrá recabar la información necesaria e indispensable para saber si el participante cubre con los requisitos mínimos que el puesto exige y en los niveles superiores sirve de ayuda para tener un panorama general de los aspirantes y así detectar factores importantes que puedan hacer que el participante no deba seguir adelante en el proceso debido a las discrepancias existentes entre sus características y las del puesto.

El anexo B muestra una propuesta de Solicitud Ponderada. Cabe mencionar que dicha solicitud puede variar en función de las necesidades del puesto a cubrir.

El sistema de calificación de esta solicitud será el mismo al original presentado en el presente trabajo y consistirá en lo siguiente:

- Cancelación: Tiene lugar cuando una característica del sujeto está en total desacuerdo con lo que se ha especificado en la ficha de puesto, por lo que el participante en cuestión no puede continuar dentro del proceso ya que con una sola cancelación es suficiente para descalificarlo. Debido a ello es de suma importancia determinar exactamente el criterio para decidir a qué características se le debe asignar este valor.
- Numérico progresivo: Se asignan los valores de 10,9,8 y C a cada reactivo en función del grado de acuerdo al dato que presente cada participante, con los requisitos establecidos para el puesto; tales valores son asignados con base en el siguiente criterio:
  - 10 cuando el dato presentado por el participante es exactamente ideal a la característica requerida por el puesto
  - 9 cuando no es el ideal pero es muy semejante
  - 8 cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior pero es aceptable

- C (cancela) es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elaborará una tabla de calificaciones la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de calificación ya descrito. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de cancelación en caso de que exista una respuesta de este tipo y una en la que se pueda proceder a la calificación. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen dentro del proceso.

El anexo C muestra la calificación de la Solicitud propuesta en este modelo.

Objetivo: La solicitud ponderada tiene como finalidad hacer un primer filtro de los participantes que sean atraídos por medio del reclutamiento, esta permitirá seleccionar a aquellas personas que cubran los requisitos mínimos para ocupar el puesto y serán quienes continúen en el proceso de selección.

#### *Prueba de conocimientos*

Descripción: La prueba de conocimientos deberá ser diseñada por el departamento de Reclutamiento y Selección en conjunto con el personal responsable del área solicitante, dicha prueba brindará información sobre el grado en que el participante posee conocimientos a nivel teórico relacionados con el trabajo a realizar, con esta información el encargado del proceso tomará la decisión si el participante continúa o es descartado.

Para efectos prácticos el presente modelo sugiere realizar un examen de selección múltiple que conste de diez reactivos que evalúen los conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el puesto, esto facilitará la calificación al asignar un punto por cada reactivo bien contestado, así todo participante que obtenga una calificación mayor a 7 puntos podrá continuar con el proceso.

Objetivo: La prueba de conocimientos permitirá saber si el participante posee los conocimientos mínimos necesarios para ocupar el puesto y será un filtro dentro del

proceso al descartar a todo participante que obtenga una calificación menor a 7 puntos.

### *Centro de Evaluación*

Descripción: Esta herramienta permitirá observar y evaluar objetivamente las competencias de los participantes quienes no solo deben cumplir con los requisitos demográficos y de conocimientos propios del puesto sino que además, deben comulgar con la filosofía de la empresa.

Este proceso de evaluación debe ser sencillo de comprender y de aplicar disminuyendo el costo de la selección en tiempo, esfuerzo y dinero; además de ser amigable para los que lo aplican como para quienes participan en él.

Para el desarrollo del Centro de Evaluación en el presente modelo se sugieren las siguientes etapas:

Evaluación: Durante el transcurso de la sesión del Centro de Evaluación, los participantes se ven involucrados en una serie de ejercicios grupales e individuales, durante los cuales son evaluadas sus competencias por el staff u observadores.

Feedback: Basándose en las observaciones hechas durante los ejercicios, el observador o administrador da retroalimentación al participante de su desempeño.

Desarrollo: Dado que la finalidad última de la selección es atraer y retener a las mejores personas a la organización esta fase dentro del modelo es importante ya que proporcionará oportunidades de desarrollo y planes de acción para los evaluados; este programa es preparado basándose principalmente en las fortalezas y áreas de oportunidad que se identifiquen en los participantes.

Control: Para evitar cualquier mal uso de la información resultante de la sesión del Assessment Cerner, es indispensable llevar un estricto control de ésta, así como de los planes de seguimiento para cada participante y resultados de dicho proceso, esta información a su vez servirá de retroalimentación para mejorarlo.

Durante el Centro de Evaluación el responsable del proceso de Reclutamiento y Selección fungirá como Moderador o Administrador y las personas de línea del departamento solicitante serán los observadores (se sugiere asignar a tres personas por observador para evaluar).

Terminado cada ejercicio los observadores llenarán las formas de registro de las conductas evaluadas, al final de la evaluación de los participantes tanto observadores como administrador se reunirán para discutir sobre aquellas personas que continuarán en el proceso, ésta deberá estar fundamentada con base en las anotaciones y observaciones que realizaron de cada uno de los participantes. El anexo D muestra una propuesta de formato para la evaluación de las conductas objetivo.

Por último el administrador deberá emitir un reporte y programa de retroalimentación que funcionará en dos sentidos:

- Para retroalimentar a los participantes que acudieron al Centro de Evaluación
- Para retroalimentar a la misma herramienta y así poder mejorarla

La longitud y complejidad del Centro de Evaluación será en función al nivel del puesto que se evalúa, sin embargo se sugiere que éste no tenga una duración mayor a cuatro horas incluyendo la toma de decisión por parte del personal de la organización.

Las dimensiones a medir en el Centro de Evaluación dependerán del puesto vacante y de la cultura de la organización, pero se sugiere que en ningún caso se omitan las siguientes, las cuales incluyen una descripción de las conductas que se deben observar para la calificación de cada participante:

- Proactividad:
  - Su conducta está cuidadosamente seleccionada.
  - Es dueño de cómo quiere reaccionar ante los estímulos ambientales.
  - Se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo

- Habilidad de comunicación verbal:
  - Su vocabulario es amplio y fluido.
  - Su lenguaje es organizado y coherente.
  - Es capaz de mantener la atención de los demás.
- Empuje por obtener resultados:
  - Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar.
  - Presiona a los demás para la obtención de resultados.
  - Es constante y persistente en la consecución de metas.
- Capacidad para escuchar
  - Escucha con atención y en forma activa.
  - Escucha con paciencia a los demás hasta el final.
  - Puede replicar exactamente lo que acaba de escuchar.
- Manejo de conflictos
  - Entiende las situaciones adversas rápidamente.
  - Considera las situaciones conflictivas como oportunidades.
  - Reacciona rápidamente las situaciones conflictivas.
- Trabajo en equipo
  - Resuelve problemas para el bienestar del equipo.
  - Se gana el apoyo y la confianza de sus compañeros.
  - Promueve la colaboración de los demás.
- Adaptación al cambio
  - Se anticipa a las transformaciones del entorno.
  - Planifica su accionar ante nuevos retos.
  - Reorganiza fácilmente sus actividades ante los cambios del entorno inmediato.

En cuanto a los ejercicios se sugiere que sean tanto en grupo como individuales para tener un panorama más amplio sobre los participantes. La complejidad de los mismos deberá variar de acuerdo al puesto vacante, las competencias que desea medir la organización y la cultura de la misma.

Objetivo: La aplicación del Centro de Evaluación permitirá la medición objetiva de las competencias requeridas por el puesto y de esta forma la selección de los participantes que tengan el mayor cúmulo de dichas competencias.

#### *Estudio socioeconómico*

Descripción: Mediante el estudio socioeconómico se constatará la información demográfica del participante. Se sugiere que sea el personal de línea quien haga dicho estudio para constatar los datos recabados en la solicitud, este estudio deberá contemplar los siguientes datos:

1. Entrevista domiciliaria: Su fin será corroborar dónde y en qué condiciones habita, por ejemplo si la casa es propia o renta, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios, higiene, núcleo familiar, etc.
2. Investigación de referencias laborales: Se realizará con la finalidad de corroborar los datos proporcionados por el participante sobre su experiencia laboral, además de indagar sobre su grado de honestidad, puntualidad, responsabilidad, etc.

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

Objetivo: Permitirá verificar de manera directa el entorno en que se desenvuelve el participante, como lo son sus condiciones de vida, su nivel económico, relaciones familiares, referencias personales y laborales.

#### *Evaluación médica*

Descripción: La evaluación médica servirá para conocer el estado de salud física del participante previo a su ingreso a la empresa.

Objetivo: Debe utilizarse para conocer si el participante posee la capacidad física para desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para

corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

### *Contratación*

Descripción: En esta etapa se formaliza la aceptación del participante como parte integral de la organización. En este punto se sugiere utilizar un primer contrato por tiempo determinado para dar seguimiento a las competencias y áreas de oportunidad que fueron detectadas durante el proceso y así una vez que haya transcurrido la vigencia de dicho contrato se tomará la decisión final sobre el extenderle un contrato por tiempo indeterminado.

Objetivo: Formalizar el ingreso del participante a la empresa apegándose a los estándares marcados por la ley vigente. La figura 8 muestra el proceso que sigue esta propuesta de modelo de Selección de Personal.



Figura 8: Proceso de selección del Modelo Propuesto

## *Ventajas y desventajas del modelo*

### Ventajas

La principal ventaja que tiene el presente modelo de acuerdo a la revisión realizada en este trabajo, es la objetividad, al prescindir de técnicas subjetivas y centrarse en la observación y medición de competencias y esto se fortalece con la participación de más de una persona en la toma de la decisión sobre la contratación del participante; además de tener un impacto directo en el clima laboral de la organización así como en la disminución de la rotación de personal dentro de la misma.

Otra ventaja es que el modelo puede retroalimentarse y modificarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, debido a que parte de la cultura y competencias que busca la misma en sus colaboradores.

Hace una proyección de la conducta del participante con base en la observación de la misma dentro de diversos escenarios. Se crean simulaciones para saber si el participante posee los conocimientos técnicos propios de la familia de puestos.

Una ventaja más radica en que el tiempo del proceso se reduce con respecto a la mayoría de los modelos empleados actualmente, así como la reducción de costos derivados del mismo.

### Desventajas

Dentro de las desventajas que este modelo puede presentar es el grado de preparación que deben tener las personas de la organización que participan en el mismo, ya que las tareas que deben realizar son puntuales y específicas, y sin el correcto grado de conocimiento sobre estas el proceso puede ser incluso perjudicial para la empresa.

Dado que este modelo se centra en las competencias específicas de cada puesto, es necesario que tanto la solicitud ponderada como los ejercicios del centro de evaluación se diseñen con base en las necesidades, características y requisitos de

cada puesto y esto requerirá una gran inversión de tiempo y recursos por parte del personal encargado de implementar dicho modelo en la organización.

Debido a la inversión de tiempo y en general de recursos que demanda el modelo es recomendable que se aplique solo a puestos en los cuales existe alta rotación así como un gran número de personal.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Con base en el presente trabajo puedo concluir que es de vital importancia para una organización el que cuente con un sistema eficaz de selección de personal, con la finalidad de hacer que los colaboradores sean eficientes y se encuentren en el lugar adecuado en la organización, así esta será más productiva y podrá evolucionar al ritmo de los cambios globales.

Las empresas actuales aplican diversos procedimientos para seleccionar a su personal, pero estos cuentan con ciertas debilidades, por ejemplo en el modelo tradicional existe la convicción del hombre como unidad en la organización y se creó mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos que este usa, cubrir los aspectos tanto sociales como personales del mismo, esto a través del uso de diversas herramientas, restándole trascendencia al carácter técnico de la tarea a realizar.

Con respecto al modelo de selección por objetivos, existe un detallado enfoque en la tarea y la técnica necesaria para ejecutar la misma dentro del puesto, con un mínimo interés en vincular importantes aspectos como las relaciones personales y la pertenencia a un entorno económico, social y productivo como lo es una organización. En contraste con el Centro de Evaluación que se enfoca directamente a los procesos psicosociales que tienen lugar en el desempeño de los puestos y que da prioridad a los puestos de alta jerarquía, sin integrar totalmente a sus evaluaciones el carácter técnico de las tareas que los colaboradores realizarán en el puesto.

El modelo de selección por competencias laborales, el cual se dedica a evaluar de manera detallada aquellos aspectos que la empresa requiere de acuerdo a los criterios establecidos por su gestión administrativa y el auge que han tomado dichas competencias dentro del ámbito laboral, sin involucrar completamente la relevancia de los aspectos técnicos que en todo puesto existen.

Seleccionar personal con base en esta nueva metodología, acarreará una nueva manera de pensar, porque se selecciona ya en función de la organización y no

solo en función de un puesto. Es dejar de lado la idea de que el mejor candidato es el que sabe más. Es cierto que los conocimientos y experiencia son importantes, pero, ¿de qué sirve alguien que sabe mucho y no tiene la actitud de querer aprender nuevas cosas? O carece de una actitud de servicio en una Institución que se dedica precisamente a prestar servicios, pero que es una eminencia. Tarde o temprano creará dificultades con los clientes y provocará pérdidas. Resulta más sencillo proveer de conocimientos y habilidades a alguien con la disposición y actitud para aprender y querer mejorar; que enseñar a tener actitudes positivas a una persona que cree ya saberlo todo y no busca mejorar, como ya se mencionó anteriormente.

En todo lo antes mencionado radica la importancia de tomar en cuenta las competencias clave del puesto y, por supuesto la observación de las mismas en un ambiente similar al del trabajo pero bajo situaciones controladas. Por un lado se facilita la adaptación al cambio, permiten el aprendizaje durante toda la vida, ya que son características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Y por otro lado, se pueden ver como ventaja competitiva para las organizaciones, ya que ofrecen identidad y una manera de diferenciarse de las demás, debido a que se obtienen a partir de su cultura, políticas, misión, visión, valores y filosofía, son las directrices para establecer los objetivos y los resultados que se esperan, son el actuar de la organización.

Por lo tanto, el presente trabajo plantea una nueva alternativa que pretende ajustarse a las tendencias dentro de las organizaciones, y que, aunque podría tener deficiencias en su aplicación, su principal ventaja es su capacidad de predictibilidad de la conducta del colaborador así como una baja en la rotación de personal; con esto las organizaciones pueden enfocarse en cumplir con sus objetivos así como plantearse y lograr metas a grandes plazos.

Finalmente, concluyo que esta propuesta logra su objetivo, ya que establece un procedimiento formal de selección de personal, orientado a aumentar la objetividad dentro del proceso. Así mismo, se presenta la información suficiente

para llevar a cabo un proceso de selección completamente basado en el contexto actual del trabajo en México.

# **V. ANEXOS**

Anexo A

Ficha de Puesto

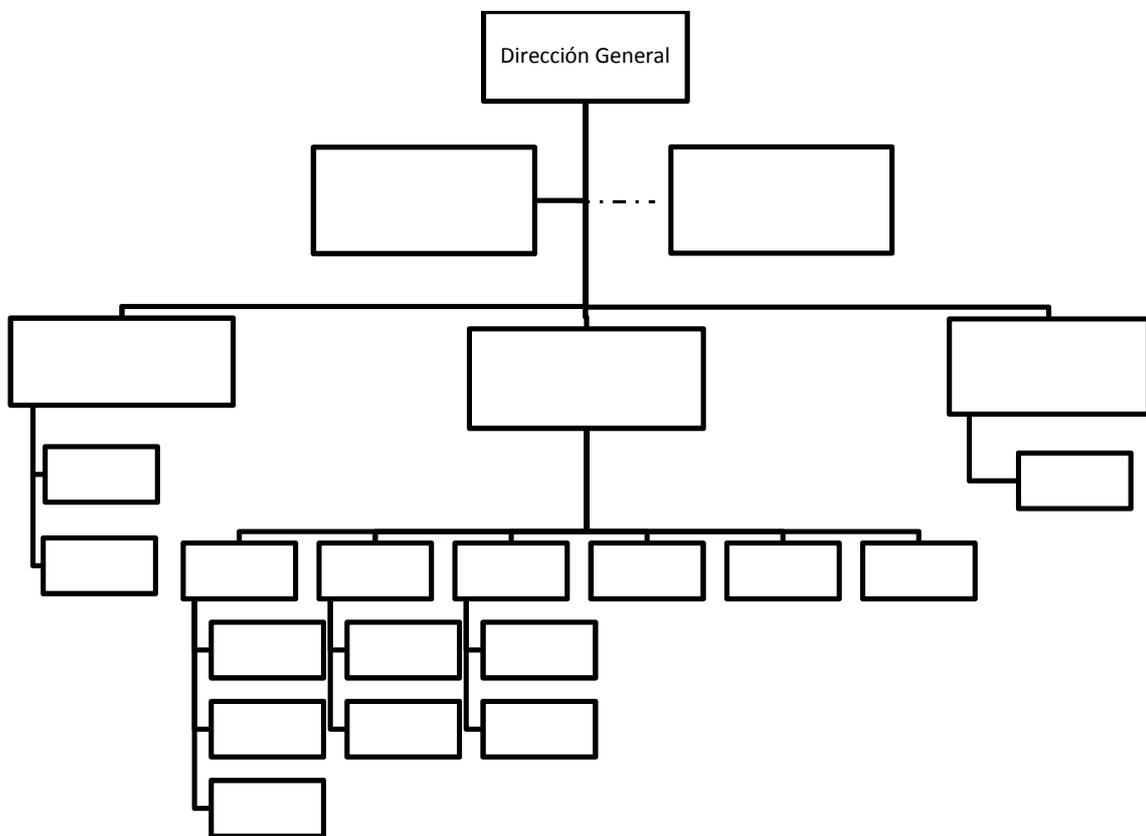
**Identificación del Puesto**

Nombre completo del puesto:

---

Clave: \_\_\_\_\_

Nivel escalafonario: \_\_\_\_\_ (Identificar en el Organigrama)



Departamento al que pertenece:

---

Sueldo mensual:

---

Compensaciones:

---

Condiciones bajo las cuales se recibe:

---

Tipo de contrato: Confianza ( ) Sindicalizado ( ) Otro ( )

Tipo de puesto:

Oficina \_\_\_\_

Especializado \_\_\_\_

Operario \_\_\_\_

Mantenimiento \_\_\_\_

Supervisión \_\_\_\_

Ejecutivo \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

Número de empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

Jornada normal de trabajo:

Días de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Horas de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Horas extras por semana: \_\_\_\_\_

**Descripción genérica**

**Descripción específica**

--

**Actividades diarias**

Actividad No.	Nombre:	T. A.
Determinante de Inicio		
Conducta		
Resultados		
Objetivo específico		

**Actividades Periódicas**

Actividad No.	Nombre:	T. A.
Determinante de Inicio		
Conducta		
Resultados		
Objetivo específico		

**Actividades ocasionales**

Actividad No.	Nombre:	T. A.
Determinante de Inicio		
Conducta		
Resultados		
Objetivo específico		

**Información recibida en el puesto**

<i>Documento</i>	<i>Persona o puesto que lo envía</i>	<i>Uso o trámite</i>

**Información emitida en el puesto**

<i>Documento</i>	<i>Persona o puesto al que lo envía</i>

**Escolaridad**

- A) \_\_\_ Primaria (nivel): \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_ Secundaria (nivel): \_\_\_\_\_
- C) \_\_\_ Preparatoria o equivalente (nivel): \_\_\_\_\_
- D) \_\_\_ Profesional, carrera: \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_
- E) \_\_\_ Posgrado en: \_\_\_\_\_
- F) \_\_\_ Comercio: \_\_\_\_\_
- G) \_\_\_ Cursos especiales (¿cuáles?): \_\_\_\_\_
- H) \_\_\_ Idioma

Idioma	Leerlo	Escribirlo	Traducirlo	Hablarlo	Dominarlo

**Responsabilidad en bienes**

En el puesto se tiene responsabilidades sobre:

- A) \_\_\_ Muebles y artículos de oficina
- B) \_\_\_ Herramientas e instrumentos
- C) \_\_\_ Maquinaria o vehículos
- D) \_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

En el puesto ¿se es responsable en valores?

- A) \_\_\_ No
- B) \_\_\_ Si ¿por cuánto? \_\_\_\_\_

**Responsabilidad en supervisión**

Puesto	N° de persona	Supervisión completa	Supervisión parcial	Supervisión verificativa	% de tiempo

Marque bajo cuales de las siguientes condiciones realiza su trabajo



**Medio Ambiente**

Localización física del puesto (edificio, planta, etc.), donde se desarrolla la función principal en más de un 60 %

Condiciones bajo las que realiza las actividades del puesto

Iluminación	_____	Ventilación	_____
Limpieza	_____	Emanaciones	_____
Materiales químicos	_____	Resequedad	_____
Humos	_____	Corrientes de aire	_____
Grasas	_____	Frio	_____
Vapor	_____	Calor	_____
Lugares altos	_____	Cambios de temperatura	_____
Objetos móviles	_____	Espacios reducidos	_____
Ruido	_____		
Otro	_____		

La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo)

Lugar	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Exterior				
Interior				
Entra y sale				
En tránsito (autobús, automóviles, etc.)				

En la realización de su trabajo debe mantener una posición (por semana de trabajo)

Posición	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 25%
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Balanceado				
Caminando				

Empujando				
Jalando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otros (especifique)				

En su trabajo está expuesto a

Accidente	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Envenenamiento				
Quemaduras				
Otras (especifique)				

Enfermedades a las que está expuesto

Enfermedades	75 – 100%	50 – 74%	25 – 49%	0 – 24%
Oído				
Vista				
Aparato respiratorio				
Aparato digestivo				
Sistema nervioso				
Otros (especifique)				

### **Competencias**

Básicas	Genéricas	Específicas
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Descripción:	Descripción:	Descripción:

### **Políticas de la empresa**

Conocimientos mínimos para el puesto: \_\_\_\_\_

Experiencia mínima (tiempo): \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Edad mínima: \_\_\_\_\_ Edad máxima: \_\_\_\_\_

Sueldo mínimo: \_\_\_\_\_ Sueldo máximo: \_\_\_\_\_

Documentos requeridos: \_\_\_\_\_

Radica en: \_\_\_\_\_

a) Temporalmente: \_\_\_\_\_

b) Definitivamente: \_\_\_\_\_

Viajar:

a) Nivel nacional (¿a dónde?): \_\_\_\_\_

b) Nivel internacional (¿a dónde?): \_\_\_\_\_

Horario:

A) \_\_\_ matutino de \_\_\_ a \_\_\_ y de \_\_\_ a \_\_\_

B) \_\_\_ vespertino de \_\_\_ a \_\_\_ y de \_\_\_ a \_\_\_ Indefinido

C) \_\_\_ nocturno de \_\_\_ a \_\_\_ y de \_\_\_ a \_\_\_

D) \_\_\_ rolado (especifique) \_\_\_\_\_

Tipo de contrato:

A) \_\_\_ por obra determinada

B) \_\_\_ por tiempo determinado eventual

C) \_\_\_ tiempo indeterminado

D) \_\_\_ otro (especifique)

Requisitos físicos: \_\_\_\_\_

Cualidades intelectuales: \_\_\_\_\_

Conductas deseables: \_\_\_\_\_

**Objetivos específicos más importantes del puesto**

--

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

Fecha del análisis: \_\_\_\_\_

Analizó: \_\_\_\_\_

Vo. Bo. del jefe inmediato superior: \_\_\_\_\_

Conforme: \_\_\_\_\_

**Nombre y firma de Gerencia o Dirección**

\_\_\_\_\_

Anexo B

Solicitud Ponderada

**Solicitud de Empleo**

---

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Dirección		
Teléfono local	Teléfono celular	E-mail

Marque sólo una opción

Edad	Menor a 18 años	<input type="checkbox"/>	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
	18 a 30 años	<input type="checkbox"/>		Femenino	<input type="checkbox"/>
	30 a 40 años	<input type="checkbox"/>			
	40 a 60 años	<input type="checkbox"/>			
	Mayor a 60 años	<input type="checkbox"/>			

Estado Civil	Soltero(a)	<input type="checkbox"/>
	Casado(a)	<input type="checkbox"/>
	Unión libre	<input type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>

---

Escolaridad	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Área de Estudio	Físico Matemáticas	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (trunca)	<input type="checkbox"/>		Biológicas y de la Salud	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (pasante)	<input type="checkbox"/>		Sociales	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (titulado)	<input type="checkbox"/>		Humanidades	<input type="checkbox"/>
	Maestría o Doctorado	<input type="checkbox"/>		Especifique: _____	

---

Experiencia Laboral	Sin experiencia	<input type="checkbox"/>	Área de Experiencia	Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
	1 A 2 años	<input type="checkbox"/>		Ventas	<input type="checkbox"/>
	2 a 5 años	<input type="checkbox"/>		Administrativo	<input type="checkbox"/>
	5 a 10 años	<input type="checkbox"/>		Otro	<input type="checkbox"/>
	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>		_____	

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_

Anexo C

Calificación para la solicitud ponderada

**Solicitud de Empleo**

Apellido paterno			Apellido materno			Nombre(s)		
Dirección								
Teléfono local			Teléfono celular			E-mail		

Marque sólo una opción

Edad	Menor a 18 años	<b>C</b>	Sexo	Masculino	<b>9</b>
	18 a 30 años	<b>10</b>		Femenino	<b>10</b>
	30 a 40 años	<b>9</b>			
	40 a 60 años	<b>8</b>			
	Mayor a 60 años	<b>C</b>			
Estado Civil	Soltero(a)	<b>10</b>			
	Casado(a)	<b>9</b>			
	Unión libre	<b>9</b>			
	Otro	<b>10</b>			

Escolaridad	Bachillerato	<b>8</b>	Área de Estudio	Físico Matemáticas	<b>10</b>
	Licenciatura (trunca)	<b>9</b>		Biológicas y de la Salud	<b>8</b>
	Licenciatura (pasante)	<b>10</b>		Sociales	<b>10</b>
	Licenciatura (titulado)	<b>10</b>		Humanidades	<b>C</b>
	Maestría o Doctorado	<b>C</b>		Especifique: _____	

Experiencia Laboral	Sin experiencia	<b>C</b>	Área de Experiencia	Atención al cliente	<b>9</b>
	1 A 2 años	<b>9</b>		Ventas	<b>10</b>
	2 a 5 años	<b>10</b>		Otro	<b>C</b>
	5 a 10 años	<b>8</b>			
	Más de 10 años	<b>C</b>			

Anexo D

Protocolo de observación para la evaluación de los participantes del Centro de Evaluación

Nombre del Observador

Instrucciones: Marca el rango del comportamiento observado en los participantes

<u>ACTIVIDAD 1</u>	Participante 1	Participante 2	Participante 3
	Nombre:	Nombre:	Nombre:
Proactividad	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Habilidad de comunicación verbal	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Empuje por obtener resultados	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Perseverancia	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Capacidad para escuchar	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Manejo de conflictos	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Tolerancia a la frustración	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agut Nieto, S. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto Social. Colombia.
- Alles, M. (1999). Desempeño por competencias: Evaluación de 360o. Argentina: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias, F. (1996). Administración de Recursos Humanos. (4a Ed.). México: Prentice Hall.
- Blanco, C. (1982). Cómo seleccionar nuestro personal. México: Limusa.
- Bohlander, G. (1997). Administración de Recursos Humanos. (12a Ed.). México: International Thomson Editores.
- Castells, M. (2010). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. Barcelona: Los libros de la factoría.
- Castro, G. (2007). Reclutamiento y selección por competencias laborales. Informe de trabajo para obtener el título de Licenciada en Psicología. México: U.N.A.M.
- Corral, V. (2006). Contribuciones del análisis de la conducta a la investigación del comportamiento pro-ecológico. Revista mexicana de análisis de la conducta. Diciembre, Vol. 32, Núm. 002. México.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiaventao, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8a Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiesa, M. (2008). Radical behaviorism: The philosophy and the science. Authors cooperative Inc. Boston. En [www.psicol.unam.mx/profesionales/6to/Medicion/Registro/C47.htm](http://www.psicol.unam.mx/profesionales/6to/Medicion/Registro/C47.htm)
- Diccionario RAE:  
[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=selección](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=selección)
- Diccionario RAE:  
[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura).

- Diego, R. (2008). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. Universidad de Barcelona, España.
- Douglas, A. (1999). La era de la tecnomía: nuevo modelo de crecimiento. Revista de Humanidades. Número 003. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En Formación basada en competencia laboral. Uruguay: Cinterfor-OIT.
- Echeverry, E. (2010). Assessment center. Selección de personal. VI Encuentro nacional de la comunidad GEIO, Medellín. Colombia.
- García, M. (1997). Selección de personal, sistema integrado. Madrid: EISC Editorial.
- Goleman, Daniel. (1996). La inteligencia emocional. México: Trillas
- Gonzalez, A. (2010). Sex roles of the traditional mexican family. Journal of cross-cultural psychology. Vol. 26. No. 3. United States.
- Grados, J. (2008). Reclutamiento, selección contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2004). Centros de desarrollo y evaluación. México: Manual Moderno.
- Grant, A. (2009). Toward a psychology of coaching. Psychological coaching unit. Psychology school. Australia: Sydney University.
- Hernández, A. (2008). Trabajo, globalización y cambio cultural en México. Revista de Humanidades. Número 014. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
- Leonie, L. (1981). Administración de Personal. (2a Ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V
- Levine, E., Bennet, N. & Ash, R. (1999). Evaluation and use of four job analysis methods for personnel selection. Public personnel management. United States.
- Martínez, C. (2009). Propuesta de un nuevo modelo de selección de personal con fundamento en el enfoque socio-técnico para las organizaciones. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología. México: U.N.A.M.
- Mayo, E. (1932). Human problems of an industrial civilization. Boston: Harvard School. En: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=107632070>

- Méndez, R (2009). Motivación: El modelo de las tres necesidades de David McClelland. Chile. En <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-De-Las-Tres-Necesidades-De-David-McClelland.htm>
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo: OIT.
- Murguía, G. (1991). Proceso de reclutamiento y selección de personal. México: Tesina. ENEPI.
- Olea, I. (1969). La formación y selección de personal en la empresa. Ediciones Deusto. España.
- Olea, I. (1974). La formación y selección de personal en la empresa. España: Ediciones Deusto.
- Oliveira, O. (2006). Jóvenes y precariedad laboral en México. Papeles de Población. Número 049. México.
- Oliveira, O. & García, B. (2008). Crisis, reestructuración económica y transformación de los mercado de trabajo en México. Papeles de Población. Número 015. México.
- Pérez, P. (2009) Utilización de Assessment Center para la evaluación y selección de personal, así como el papel del psicólogo en el desarrollo de la técnica. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México: U.N.A.M.
- Quelal, D. & Rodríguez, A. (2010). Diseño y propuesta de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal en las empresas pequeñas y medianas del distrito metropolitano de quito, basados en competencias. Caso Lanzoty, concesionaria de automóviles Mazda. Tesis para obtener el grado de Ingeniero Empresarial. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Redondo, L. (2000). Una revisión del análisis de puestos y de la evalaución del desempeño. Reporte de trabajo profesional. México: U.N.A.M.
- Reyes Ponce, A. (1974). Administración de personal, relaciones humanas, 1a parte. (3a Ed.). México: Editorial Limusa
- Reyes Ponce, A, (1983). Administración de empresas. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (1986). Administración de personal, relaciones humanas, 2a parte. México: Editorial Limusa.

- Richino, S. (1997). Selección de Personal. (2a Ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Robertson, I. (2001). Personnel Selection. Journal of occupational and organizational psychology. No. 74. Great Britain: The british psychology society.
- Rodríguez, J. & Párraga, J. (2007). Técnicas de modificación de conducta: Aplicaciones de la psicopatología infanto-juvenil a la educación especial. Universidad de Sevilla. España: Editorial Gráficas San Jacinto.
- Rodríguez, N. (1999). Selección de personal basada en competencias. XVII Congreso interamericano de psicología. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Sánchez, J. (1997). Selección de personal: Guía práctica. España: Amarú Ediciones.
- Shackleton, V & Davies, D. (1982). La psicología del trabajo. México: Editorial Esfinge.
- Soriano, L. (2005). Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México: U.N.A.M.
- Spencer, L. (2006). Competence at work, models for superior performance. United States: John Wiley & Sons.
- Suárez, R. & Castellanos, O. (2006). Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización. Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana. Cuad. Adm. Bogotá Vol. 19. No. Enero-junio de 2006. Colombia.
- Thornton, G & Krause, D. (2009). Selection versus development assessment centers: an international survey of design, execution, and evaluation. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 2. United States: Routledge.
- Thornton, G & Rupp, R. (2006). Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 1. United States: Routledge.
- Vega, J. (2001). Estrategia sistemática en la selección de personal por competencias laborales. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración. México: U.N.A.M.

Werther, B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Zamudio, I. (1998). Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de reclutamiento y selección. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología. México: U.N.A.M.

Zavala, M. (1988). Diseño de un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología. México: U.N.A.M.