

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

**PROPUESTA DE UN MODELO DE
SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
NAYELLY FERNÁNDEZ CORNEJO

DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ



MÉXICO, D.F.

FEBRERO, 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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por haberme permitido continuar con mi sueño y continuar con mi carrera profesional.

A la Maestra Mirna Valle Gómez por ser mi directora, por los regaños. Por haber estado conmigo durante este proceso. De corazón ¡Gracias!

A mis sinodales por haber tenido el tiempo de leer mi trabajo y por sus valiosas sugerencias al presente trabajo: Mtra. Isaura Elena López Segura, Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante, Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez y Lic. Mirna Rocío Ongay Valle.

A la División de Educación Continua por darme la oportunidad de concluir esta etapa tan importante en mi vida. En especial al Lic. Juan Manuel Gálvez por todo su apoyo en la construcción de la presente tesina.

DEDICATORIAS

A mi madre le doy las gracias por haber sido mi apoyo, por confiar en mí, por enseñarme a esforzarme y ganarme lo que tengo ¡gracias!

A mis hijos Diego y Santiago porque aunque estén pequeños, se que algún día leerán estas líneas y sabrán el gran valor que tiene este trabajo y por enseñarme lo maravillosa que es la vida a su lado ...los amo bebetukis.

A Aldo por tu comprensión brindada a este proyecto, aunque existieron muchos contratiempos se que estuviste ahí, y deseando que comprendas que mis logros son también tuyos gracias.

A Paty por todo el apoyo que me brindaste durante este proceso por tu muestra de cariño ¡gracias por todo! Ahora si ya termine mi tesina.

A mis amigas:

Amiga Ingrid gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas, porque ahora si ya terminamos este proceso que iniciamos juntas, al fin amiga; algo que parecía inalcanzable, por tanto acá esta.

Caro a ti amiga quiero darte las gracias por impulsarme a iniciar y terminar esta tesina que vaya que me costó trabajo y porque siempre estuviste ahí, escuchándome para no dejarme caer.

Y en general a todos los que de una u otra forma contribuyeron con su gran, grano de arena gracias en verdad sin ustedes este sueño no se hubiera realizado.

ÍNDICE

RESUMEN.....	- 1 -
INTRODUCCIÓN	- 2 -
CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	- 4 -
1.1. Antecedentes de gestión del talento humano.....	- 4 -
1.2. Definición de gestión del talento humano.....	- 8 -
1.3. La importancia del talento humano	- 11 -
CAPÍTULO II. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	- 13 -
2.1. Definición de las competencias	- 13 -
2.2. Características de las competencias.....	- 17 -
2.3. Objetivos de la gestión por competencias	- 20 -
2.4. Modelos de competencia laboral.....	- 21 -
2.5. Las competencias laborales en México.....	- 23 -
CAPÍTULO III. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	- 26 -
3.1. Definición de selección	- 26 -
3.2. Modelo de selección de personal tradicional.....	- 28 -
3.2.1. Etapas de selección tradicional	- 31 -
3.3. Ventajas y desventajas del modelo de selección tradicional	- 35 -
3.4. La selección por competencias	- 37 -
3.5. Aplicación y desarrollo del modelo por competencias	- 39 -
3.6. Ventajas y desventajas de un modelo de selección por competencias.....	- 44 -
3.7. Objetivos de la selección por competencias.....	- 46 -
3.8. La Gestión del Talento Humano a través de las competencias laborales.....	- 48 -
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	- 50 -
Justificación:	- 50 -
Objetivo general:.....	- 51 -
1. Revisión y/o modificación de la misión visión y valores.....	- 53 -
2. Evaluación del perfil de puestos.....	- 54 -
3. Competencias cardinales.....	- 56 -
4. Delimitación de las competencias específicas.....	- 59 -
5. Reclutamiento.....	- 64 -
6. Evaluación psicológica.....	- 65 -
7. Entrevista de evaluación situacional	- 67 -
8. Análisis de resultados	- 70 -
9. Toma de decisión.....	- 71 -
10. Contratación.....	- 72 -
11. Evaluación del proceso	- 73 -
ALCANCES Y LIMITACIONES	- 77 -
CONCLUSIONES	- 80 -
REFERENCIAS	- 83 -

RESUMEN

Esta investigación propone un modelo de selección del talento humano por competencias, con el propósito de mejorar el proceso de selección tradicional e incorporar talentos humanos con las competencias exigidas en un puesto determinado para atender a los cambios constantes del mercado laboral.

A lo largo de este trabajo, se señalan los elementos fundamentales para su implementación, desde los antecedentes del talento humano, las competencias laborales, el perfil de puestos, pasando por los instrumentos necesarios para la delimitación e identificación de las competencias, hasta llegar a la creación de las condiciones indispensables para llevarlo a cabo.

Palabras claves: Talento Humano, Competencias y Selección de Personal

INTRODUCCIÓN

Hablar de selección del talento humano por competencias, es hablar de personas, mente, inteligencia, habilidades, destrezas entre otras. Si se toman en cuenta lograríamos tener la clave principal del éxito en una organización, tampoco hay que perder de vista que el mundo laboral ha ido cambiando, pues en años pasados se presentaba una dinámica diferente: la tecnología, la vida social y cultural lo han modificado.

La psicología sin lugar a dudas, ha jugado un papel muy importante en el área de Recursos Humanos. La gran competencia que se vive no solo en nuestro país sino en el mundo, hace que en la actualidad la psicología laboral investigue e implemente nuevas tendencias en la solución de problemas. Por lo tanto, este es un nuevo camino que se tendrá que explorar para ofrecer una mejora y tener un nuevo aprendizaje. Debemos de tener en cuenta que como seres humanos siempre estaremos en busca de cubrir nuestras necesidades, el aprender día a día es un claro ejemplo de lo que a nuestro alrededor se mueve.

En este sentido, la selección del talento humano por competencias, aunque quizás suene muy repetitivo, busca incorporar a personas que cubran con las exigencias de un puesto determinado, labor que cada día es más compleja, debido a que se debe responder a la demanda de un mercado laboral cambiante, que requiere un alto desempeño de sus actividades. Por esta razón la psicóloga laboral debe mantenerse en una línea competente.

Esta investigación propone un modelo de selección del talento humano por competencias, dando como resultado un modelo fiable que requiere del psicólogo para su intervención.

En el primer capítulo de este trabajo se esboza de manera general qué es la gestión del talento humano, desde cuándo y por qué surgió y cómo esto ha ido beneficiando a las organizaciones.

En el segundo capítulo se habla de las competencias: que significan, las características desde las perspectivas de diferentes autores que han trabajado en el tema, los objetivos; los modelos de competencias existentes, los que se abordan para conocer de manera muy general el estilo que utiliza cada uno, también se verán las competencias laborales, mencionando su aplicación en nuestro país.

El tercer capítulo está conformado por la selección de personal, en donde se menciona su concepto, se habla del modelo de selección de personal tradicional, las etapas de selección, las ventajas y desventajas, que se utilizará como referencia para poder compararlo con el modelo de competencias; contiene la selección por competencias, su aplicación, desarrollo, ventajas y desventajas, los objetivos, así como las ventajas de la gestión del talento humano a través de competencias laborales.

El cuarto capítulo contiene la propuesta, ésta ofrece un modelo de selección del talento humano por competencias, donde se utilizará la entrevista de evaluación situacional como herramienta principal para llevar a cabo la evaluación de los talentos humanos; se hará una descripción de cómo se podría llevar a cabo, y de esta forma tener al candidato idóneo, donde las competencias y los requerimientos del puesto estén a la iguala.

Para el cierre, se discutirán los alcances y limitaciones que se pueden presentar en la propuesta, las conclusiones, donde se conocerán los beneficios de la propuesta, y consideraciones, así como el papel del psicólogo laboral dentro de la organización.

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. Antecedentes de gestión del talento humano.

La historia de la *Gestión del Talento Humano* es relativamente reciente. A pesar de que la administración científica tiene sus orígenes en la Revolución Industrial (1750-1840), sin embargo será desde la perspectiva de Chiavenato (2006), que se adentrará en el tema.

El nacimiento de la Administración de Recursos Humanos (ARH), inició su desarrollo a partir de los problemas que empezaron a presentarse en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad en las tareas, que ocasionaron una barrera de comunicación entre organización y el talento humano.

La ARH emerge a principios del siglo XX, bajo el nombre de Relaciones Industriales, fungiendo como un intermediario entre organización y empleados, para aminorar o desaparecer los conflictos que se producían entre los objetivos organizacionales y los individuales de los empleados. Todo esto se inició exactamente en la era de la industrialización clásica (1900-1950), asociado con el paradigma de producción en línea propuesto por Henry Ford. En esa época, la estructura de las organizaciones era funcional, burocrática, centralizada, piramidal e inflexible; y la cultura organizacional se encontraba orientada hacia el pasado, haciendo énfasis en la conservación de tradiciones y/o valores, tornándose un ambiente cada vez más estático, previsible y con pocos cambios. Otra de las concepciones adoptadas fue que las personas eran consideradas como factores de producción: todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado como un complemento de la máquina.

Después llegó la era de la Industrialización Neoclásica (1950-1990), en la que se desplegaron cambios intensos y rápidos en el mundo, volviéndose así menos previsible. Esto a su vez ayudó a acentuar la competencia entre organizaciones y

la expansión de transacciones comerciales que antes no se presentaban. La estructura de las organizaciones empezó a sufrir cambios debido a que el sistema funcional se volvió obsoleto, así que se optó por establecer nuevos modelos que ayudaran a innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones. Es así como surgió la estructura matricial (rígido), haciendo énfasis en la departamentalización por productos, servicios o unidades estratégicas.

Sin embargo esta estructura no acabó con los vicios de la estructura funcional, pero aportó algunas ventajas que se aprovecharon para dividir las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocio, de fácil y ágil administración. En relación con la cultura organizacional desempeñada en este período, también se dieron cambios; empezó a dirigirse y preocuparse más por el presente y no por el pasado. La tecnología experimentó gran desarrollo y fuerza dentro de las organizaciones.

En cuanto al término de Relaciones Industriales, éste dejó de existir radicalmente para convertirse en Administración de Personal. Con ello se adquirieron más responsabilidades, ya que además de funcionar como mediadora entre la empresa y empleados, ahora también debía administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar todos los conflictos que se llegasen a presentar.

En la década de 1960, la administración de personal se tornó cambiante debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así el aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales. Chiavenato (2006), señala que a causa de este problema la organización empezó a poner más énfasis en las personas, considerándolas como un recurso indispensable (o productivo) para el éxito a nivel organización, ya que ellas eran lo único con lo que contaba la organización para hacerle frente a cualquier desafío que se originara. Así es como emerge la *Administración de Recursos Humanos* (ARH) (p. 46). La ARH aún sufría el vicio de concebir a los empleados como meros recursos productivos, los

que tenía que administrar y coordinar, planeando y controlando las actividades a desarrollar de acuerdo con las exigencias de la organización.

Posteriormente, al acercarse la llegada del tercer milenio, Chiavenato (2006) indica que se entró a la era de la información o del conocimiento (1990 a la fecha), donde la principal característica de este periodo radica en la cantidad de cambios rápidos, inesperados e imprevisibles que se han suscitado. El avance de la tecnología ha traspasado los obstáculos que se tenían en distancia y tiempo, de tal forma hoy es posible enviar información a otros lugares de una manera sencilla y rápida; acciones que provocaron la globalización de la economía. Es por eso que las competencias entre organizaciones empezaron a acrecentar su paso, y el mercado de capitales emigró hacia nuevos horizontes de inversión. Debido a los cambios mencionados, la estructura matricial ya no pudo mantener la agilidad, movilidad, capacidad de innovación y cambio. Así que tuvo que transformarse en una estructura organizacional fluida, flexible y totalmente descentralizada. Las organizaciones futuras quizá se desempeñarán sin límites de tiempo, espacio, distancia. Por ejemplo, se prevé la llegada de organizaciones virtuales, que estarán más cerca del cliente, de tal manera que darán mejor servicio.

Para Chiavenato (2006), la *Era del Conocimiento*, fue llamada así debido a que el dinero no era elemento primordial, como lo es el conocimiento y las habilidades intelectuales que las personas poseen, así como la manera de utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Esto sucedió cuando el empleo del sector industrial empezó a migrar hacia el sector de servicios, es decir, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual a su vez marcó el camino hacia la posindustrialización, fundamentada en el conocimiento. Por lo tanto, la ARH adquirió otro enfoque: administración de personas o gestión del conocimiento. Las personas pasaron de ser recursos (humanos) organizacionales, a seres dotados de habilidades y capacidades llenas de intelecto.

El autor refiere que con la llegada de la globalización de la economía y la marcada competencia a nivel mundial, se ha notado que las empresas más exitosas toman en cuenta que las personas están dotadas de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, que son los elementos primordiales para llevar a la organización hacia un camino de éxito. Es por eso que se dice que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino que constituyen un factor de competitividad, de igual manera que el mercado y la tecnología.

Es así como se inicia la época denominada la *Era del Talento*, enmarcada en la gestión del talento humano. Precisamente es donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes en la organización, y que a la vez cuenten con gran potencial de compromiso hacia la empresa, brindando así un ambiente adecuado para el desarrollo y la satisfacción laboral.

En la actualidad, el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos y con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo.

De acuerdo a lo antes mencionado, podemos resumir que a lo largo del tiempo los recursos han cambiado constantemente, lo que ha favorecido tanto a las organizaciones como al talento humano, mejorando la barrera de comunicación, la manera de atender al cliente externo, la forma de trabajo, entre otros.

1.2. Definición de gestión del talento humano.

Para comprender la definición de talento humano, se hizo una revisión a la literatura, encontrándose las siguientes definiciones.

Talento, según la *Real Academia Española de la Lengua* (RAE, 2012)

... persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

En el talento humano, el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, así como otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otras. (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

El talento es una aptitud natural para realizar bien alguna actividad. Aquí nos referimos a los *Talentos Humanos*, como una disposición congénita para hacer algo de manera sobresaliente, constituye la característica predominante del individuo y la hace parte de su auténtica personalidad. (Alles, 2006).

Los talentos pertenecen al individuo desde su origen y se manifiestan a muy temprana edad. Su reconocimiento es esencial para la planeación de la vida personal y para tomar decisiones de educación y trabajo. (Werther y Keith, 1995).

Cuando usamos estas facultades, disfrutamos lo que hacemos. Aristóteles advertía que: *“Así como el pez es feliz nadando y las aves volando, nosotros seremos felices utilizando nuestros talentos”*. (citado en Castillo 2012), De lo contrario, corremos el riesgo de malgastar las fortalezas distintivas y únicas con que estamos dotados para alcanzar nuestra misión personal.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben abrir la puerta al talento de las personas, para que fluya, se libere, aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

Ahora bien Chiavenato (2006), menciona que *“la administración de personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción”*, y por esa razón es de suma importancia tomar este tema con mucha mesura. Asimismo, refiere la gestión del talento humano como:

... conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (p 38).

Otra definición más concisa, señala que la gestión del talento humano involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente (Apaza, 2012). De esta forma se podría pensar que la gestión del talento humano ahora es considerada como una pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que permite la realización de metas, elevando su papel a una posición estratégica.

Actualmente se puede decir que el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento, en la consecución de metas dentro de la organización.

Para competir, toda organización necesita ser creativa, plantear nuevas ideas y a su vez, ir a la vanguardia. Las organizaciones necesitan de talento y requieren personas que analicen nuevas maneras de hacer negocios. Para ello, es necesario que la dirección facilite la puesta en marcha de estas ideas. Muchas empresas aún están ancladas en el pasado y más interesadas en su historial y su "buena fama" que en el futuro, esta es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones. (Valle, 2009).

Las organizaciones necesitan hoy por hoy, conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, en términos de sus componentes humanos, para partir de dicha información y de ahí decidir las acciones posibles. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

Una vez revisadas algunas definiciones de gestión del talento humano, queda claro que la función prioritaria es dar el valor que se merece el personal, ya que éste es el que se encarga de cumplir sus metas, así como de proporcionar el éxito que la organización busca.

A continuación se presentará la importancia del talento humano, con la finalidad de poner en manifiesto la necesidad de detectar este gran recurso que las organizaciones necesitan.

1.3. La importancia del talento humano

La eficiencia de una organización depende de la forma en que su talento humano es seleccionado y administrado. La principal tarea del área de Recursos Humanos consiste en proporcionar a los directivos toda la ayuda y servicios que puedan requerir en el manejo de su personal.

Ahora bien, si el área de Recursos Humanos y la directiva presta atención al talento humano, y crea condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano, podría lograr un mejoramiento constante y notorio en el desempeño de sus funciones.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia: *“Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones”* (Chiavenato, 2006, p. 49).

Desde esta misma perspectiva Marín (2006), rescata la necesidad de realizar una gestión de talento humano, conducente a atenuar la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización. Estos fundamentos cobran sentido también para Aktouf (1998), cuando afirma que *“la administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace”*. (p 24).

Esto es, el ser humano siempre necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral, y no como una pieza más dentro del proceso de producción. (Marín, 2006)

Lo que nos lleva a recordar la mitología del Pígalión, donde el artista dedica tanto entusiasmo y dedicación a su obra anhelada, que termina por esperar a que ésta cobre vida.

De esta forma se podría lograr que la gestión del talento humano adquiriera su máximo potencial y a su vez de ganancias a la organización.

No hay duda de que muchos colaboradores están insatisfechos con su empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos directivos. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los directivos deben actuar como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Aquí haremos la siguiente afirmación: los procesos de gestión del talento humano impactan verdaderamente en los resultados de una organización, puesto que la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Si se sabe sacar provecho del talento humano, se lograría el éxito aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, el talento humano tiene un rol considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. El colaborador se encarga de diseñar, producir bienes y servicios, dar calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización, así como dar la cara por la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del responsable del departamento de Recursos Humanos es influir en la relación entre una organización y sus colaboradores, así como captar, retener y desarrollar al talento humano.

CAPÍTULO II. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1. Definición de las competencias

Este capítulo tiene como objetivo “conocer y comprender la definición de competencia, así como la clasificación y los objetivos de las competencias”. Lo anterior, entre muchas otras consecuencias, concibe la revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

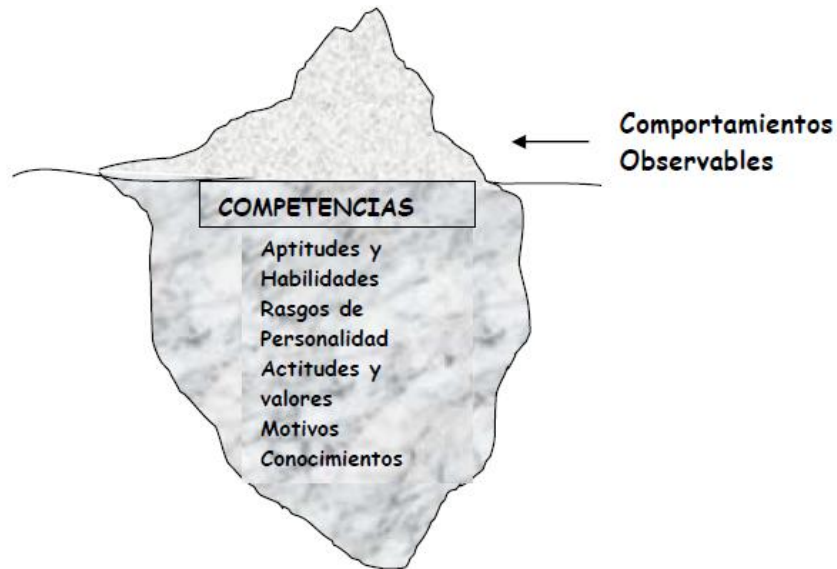
El concepto fue desarrollado originalmente en 1973, por el Dr. David Mc Clelland, de la Universidad de Harvard, publicó el estudio de “Testing for Competences Rather Than Intelligence” (las pruebas de competencias en lugar de inteligencia) (Dirube, 2004).

Levy Leboyer (2000), menciona que:

... Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo... Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (p.10).

El concepto de competencias expuesto por Boyazos (1982) y Spincer y Spencer (1993, en Pereda y Berrocal, 2005) son características subyacentes de las personas casualmente relacionadas con el desempeño laboral, se representa gráficamente el concepto con el “iceberg conductual”. Véase figura 1.

Figura 1. Iceberg Conductual (Pereda y Berrocal, 2005)



En esta figura se muestra cómo las competencias se manifiestan en comportamientos observables, y como están influenciadas por variables psicológicas. (Blanco, 2007 p.127).

El término de competencia se define como:

...Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.
(Pereda y Berrocal, 2005 p.24)

Siguiendo a Blanco (2007), para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de puesto, es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

Saber: conjunto de *conocimientos* que permiten al colaborador realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales), es decir, que posea un saber.

Saber Hacer: *Habilidades y destrezas*; es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que el colaborador posee en la solución de problemas. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas); habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas); habilidades

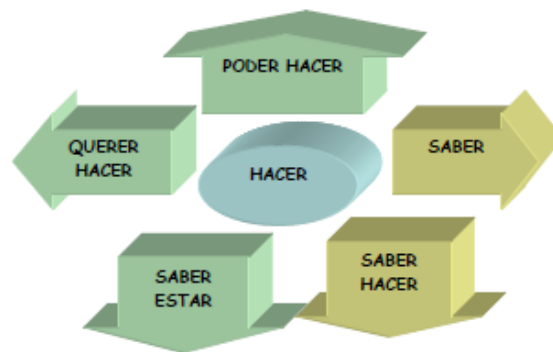
cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar). Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

Saber ser: *Actitudes e intereses* acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social; es decir, que los comportamientos del colaborador se ajusten a las normas y reglas de la organización escolar. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes, ya que estas favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: *Aspectos motivacionales*, responsables de que el colaborador quiera o no realizar los comportamientos que componen la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, entre otras), y/o externo (beneficio monetario, compensaciones, reconocimiento, días libres, entre otras). Estos determinarán si la persona se esfuerza o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: *Características personales y de la organización escolar*, es decir, que el colaborador disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. Véase figura 2.

Figura 2. Componentes de las competencias (Blanco, 2007)



Según Alles (2006), las competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Cada organización tiene un método diferente, de tal manera que sus competencias también lo serán; por esta razón, el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos de la organización y buscar que sus colaboradores se alinien a éstas para alcanzar la meta deseada, obviamente partiendo de la misión, visión y filosofía organizacional.

En resumen, las competencias laborales son un atributo que el colaborador posee, implica comportamientos individuales, sociales, culturales y motivacionales, es por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales, para establecer si existe relación con lo deseado por la organización, con el objeto de que el proceso de adaptación sea lo más efectivo posible.

2.2. Características de las competencias

Las características son muchas y en este trabajo se resaltan sólo algunas de ellas, dado que todas se dirigen a un mismo punto, que es el mejoramiento de los procesos de selección y desarrollo.

Según Vargas (2004), la gestión de recursos humanos por competencias, se caracteriza por los siguientes aspectos:

El énfasis en la empresa: “Una de las principales características de esta experiencia está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación en dos organizaciones, pueden diferir. La filosofía organizacional de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados” (p 123).

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista, identifican a los mejores trabajadores, a quienes están obteniendo los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas, más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente, hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para conseguir sus metas y las incluya dentro de los estándares y así facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea, los trabajadores no son todo en la definición de competencias, consultarlos es necesario pero no suficiente.

Mertens (2000), propone la siguiente clasificación:

- 1.- **Básicas.** Se adquieren de la formación básica que permite el ingreso a un trabajo: lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, entre otros.
- 2.- **Transversales o genéricas.** Relacionadas con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, entre otras.
- 3.- **Específicas.** Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

Spencer y Spencer en Alles (2006), enumeran 5 tipos de competencias:

1. **Motivación:** intereses de la persona.
2. **Características:** físicas y respuestas consistentes a situaciones.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** los valores e imagen de una persona.
4. **Conocimiento:** la información que posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** capacidad que posee para desarrollar una tarea o actividad.

En síntesis, se puede señalar que las características para una implantación exitosa de un sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, son las siguientes: (Alles, 2004, p. 78).

- 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 profesional de las personas.

De todos los conceptos y consideraciones previamente revisados, podemos inferir que las competencias laborales tienen injerencia en la conducta de los individuos, así como en su desempeño laboral.

En conclusión para poder implementar un sistema por competencias, es indispensable que éste sea claro y de conocimiento general para todo el talento humano, que prevea la situación actual y futura de la organización, además de tener en cuenta los intereses de los colaboradores, donde se permita tener crecimiento profesional.

2.3. Objetivos de la gestión por competencias

La gestión por competencias ayuda a romper las inercias u obstáculos que impiden que las organizaciones cumplan sus metas; ayuda a implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para gestionar los recursos humanos de manera más efectiva, para conocer las habilidades, aptitudes y conocimientos que poseen los colaboradores en la organización.

Por medio de la gestión por competencias, según Centros Europeos de Empresas Innovadores de la Comunidad Valenciana (CEEICV, 2008 pp. 38-39), se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar y facilitar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- Involucrar al directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Apoyar a la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Uno de los temas más importantes para los profesionistas en psicología, son las diferencias individuales, por tal razón, se deben identificar las características que posee cada talento en primera instancia, luego encontrar la forma más idónea para agruparlas y clasificarlas, y todo esto gracias a los psicólogos.

Al hacer uso del término competencia laboral, se debe tener la cooperación de todos los involucrados en una organización, con el objetivo de llegar a un consenso sobre aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un puesto, además de tener claro la definición de éstas y los comportamientos que permiten su identificación.

2.4. Modelos de competencia laboral

A continuación se mencionan de manera muy general los modelos por competencias, sólo con el fin de dar a conocerlos, ya que cada modelo está diseñado de acuerdo a las necesidades de cada país, así como también, la forma en la que se trabajan las competencias. Véase tabla 1.

Tabla 1. Modelos de competencias.

MODELOS DE COMPETENCIAS				
	<u>Conductista</u>	<u>Constructivista</u>	<u>Funcionalista</u>	<u>Holístico</u>
PAIS	Estados Unidos	Francia	Inglaterra	Australia
PUNTOS CLAVE	Observación Evaluación Reconocimiento Recurso humano exitoso Desempeño superior	Aprendizaje, Solución de problemas	Análisis de funciones Desagregación de elementos Solución de problemas	Contexto, cultura Teoría Gestalt
EXPLICACIÓN	<p>Este modelo identifica el recurso humano exitoso, es decir, aquel que presenta un desempeño superior al realizar sus actividades y con ello da resultados esperados y define el puesto en términos de características. El énfasis está en el desempeño superior, las competencias son las características de fondo que causan la acción de la persona. Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conllevan a desempeños superiores en la organización. (Espíndola y Meza, 2003).</p> <p>Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferente adoptado en entornos empresariales (Martínez, 2010).</p> <p>A las variables identificadas se les denominan competencias cuya construcción se apoya en la observación, evaluación y reconocimiento con premios o castigos que se otorgan con la finalidad de reforzar las competencias (Benavides, 2002).</p>	<p>De acuerdo a Mertens, (2000) el principal autor del constructivismo dentro de la competencia laboral es Sachwartz de Francia, quien en este ámbito señala: "aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación" (p. 81).</p> <p>El modelo constructivista no se define a priori, sino las construye a partir del análisis y procesos de solución de problemas que se presentan en la organización, es decir, el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.</p> <p>Toma en cuenta al colaborador por sus objetivos y habilidades y con esto se relacionan entre sí, lo que permite un aprendizaje y la solución de problemas ante una problemática que se le presente.(Benavides, 2002)</p>	<p>El análisis funcional promueve la participación de los colaboradores en la identificación y descripción de las funciones de la organización, por lo que refuerza la función de conjunto de la organización como un sistema abierto, resaltando la interacción de las personas al interior del grupo, así como de éste con el entorno.</p> <p>Ahora bien, este modelo identifica las habilidades y conocimientos relevantes que una organización posee y que utiliza para resolver los problemas que se le presenten dentro de las funciones que desempeñan en su área de trabajo, lo anterior se hace mediante el análisis de funciones, el cual permite a los expertos disgregar los elementos identificados en mapas de competencias y con ellos predefinirlas (Benavides, 2002). Con esto se tendrá el candidato idóneo para dichas competencias.</p>	<p>Este modelo tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt como fenómeno perceptivo. Tal teoría permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos, la conducta depende de la situación como un todo, de esta manera el holísmo nos dice que el todo no es la suma de las partes (como lo representa el funcionalismo), <i>sino las partes son el todo</i> (Max y Hillix, 1978 en Nares, 2001).</p>

2.5. Las competencias laborales en México

En la actualidad se está viviendo una tendencia encaminada hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en el mercado, además del acelerado avance tecnológico, en México se hizo posible el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PMETYC), programa que nació por la iniciativa de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, en septiembre de 1993. El objetivo del programa fue señalado para mejorar la calidad de la educación técnica y la capacitación en México, de manera que satisfaga las necesidades del sector productivo de una forma flexible (Briascó y Vargas 2001).

En nuestro país desde 1992, se inician las actividades para crear el Sistema Normalizador de Competencias Laborales y el Sistema de Certificación de Competencias. Los esfuerzos realizados de manera conjunta entre trabajadores, empresarios y gobierno, para promover la productividad y la competitividad mediante una capacitación moderna que aporte colaboradores calificados, esto trajo consigo la creación del CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), organismo que regula la “competencia” laboral que debe contar el trabajador para un puesto, buscando la estandarización de las mismas para el mejoramiento de la calidad del desempeño. (CONOCER, 2012).

CONOCER, empezó a operar en forma en 1996. De acuerdo a lo citado por Ibarra (2000), en el seminario Internacional de Formación basada en competencias Laborales, tiene: *“la misión de promover la implantación de un sistema de formación... basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral; mediante las cuales, colaboradores y empresarios expresen sus necesidades, permitiendo orientar la oferta de capacitación”*.

La página web de CONOCER, se presenta como la *“entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública, que impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias, con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del país.”*

Los componentes de una competencia, de acuerdo a CONOCER, son los siguientes:

- **Conocimientos:** información que una persona posee par llevar a cabo una actividad.
- **Habilidades:** destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación de acuerdo al grado de exactitud solicitado.
- **Actitudes:** predisposición aprendida para responder de manera favorable o desfavorable ante un hecho, persona u objeto.

Por otra parte (Spencer y Spencer 1993, citado en Alles 2003), concluyen que las competencias, son:

- Características permanentes en la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se realiza una tarea o trabajo.
- La ejecución exitosa en una actividad sea laboral o de otra índole, se relacionan.
- Tiene una relación causal con el rendimiento laboral.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

El CONOCER, define a la competencia como *“la capacidad para llevar a cabo una función”*; es por esto que se convierte en el parámetro para seleccionar, capacitar, desarrollar y evaluar el desempeño de los recursos humanos en las organizaciones, a través del perfil de puestos, ya que éste se orienta al conjunto de competencias que debe reunir un sujeto para efectuar áreas específicas y que se expresa en el saber ejecutar una actividad o función. Asimismo el CONOCER utiliza los Estándares de Competencias (EC), mismos que describen el conjunto

de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que requiere una persona para realizar actividades con un alto nivel de desempeño, estos son desarrollados por los grupos técnicos de expertos, integrados por quienes llevan a cabo las prácticas en la función que se piensa estandarizar (normalizar). Son ellos quienes, con el aval del Comité de Gestión por Competencia, definen cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, requeridas para llevar a cabo una función determinada con un alto nivel de desempeño.

Por lo tanto, el tema de las competencias laborales es extenso y en este trabajo se plantea una visión a grosso modo, de aquellas explicaciones que a través del tiempo se han tratado de simplificar. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer y día con día se busca hacer de conocimiento general, así como buscar la forma ética, más adecuada de hacerlo y saber si un trabajador es realmente competente para la organización.

Con esto se concluye que son las competencias, sus características, objetivos y modelos, los que permitirán tener una selección por competencias exitosa y eso se abordará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Definición de selección

La selección de personal no es un fin sino un medio enfocado a las aptitudes psicológicas (inteligencia, memoria, comprensión, razonamiento, temperamento, entre otras). Por lo tanto, la selección es aquella actividad organizada que especifica los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores e identifica y mide cualidades actuales y potenciales. (Porret 2010).

De acuerdo a Zerilli 1973 (en Porret 2010), seleccionar consiste en lo siguiente:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los individuos aceptados para evaluar.
3. Elegir los individuos que poseen cualidades y características a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita.

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones toman la decisión sobre qué candidato es el más indicado para un puesto; es decir, la decisión es sobre la persona más idónea a cubrir una vacante. (Salgado y Moscoso, 2008).

La selección es una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad externa, la realidad interna y el contexto social, por esto se requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector que debe conjugar ambos sistemas. (Richino, 2005).

Para este trabajo se definirá como: la técnica empleada para captar personas, que además de tener una preparación profesional, posea habilidades, conocimientos, actitudes concretas, que permitan el desempeño ideal para la función de un puesto, así como la posibilidad de un desarrollo futuro, que podría tener resultados, tanto personales como organizacionales.

3.2. Modelo de selección de personal tradicional

Con el paso del tiempo los procesos de selección de personal han tomado diferentes caminos, teniendo que ver con las necesidades de la organización, esto sin perder de vista el constante y evolutivo medio laboral que se enfrenta actualmente.

El modelo de selección tradicional puede tener diversas definiciones de acuerdo al autor, pero lo real es que todos buscan el mismo objetivo. El éxito de una organización depende en gran medida del acierto en la elección de personas adecuadas para el desarrollo de tareas y deberes que realiza el candidato, es decir, asegurar el éxito dentro de la organización, en términos de función. (Zea, 2013).

Este modelo es uno de los más usuales entre las organizaciones y quizá el más conocido, ya que se apega a la idea del conjunto de actividades que se llevan a cabo para elegir a un determinado número de candidatos. Aquel que resulte seleccionado, por ser el que más se ajusta para ocupar un puesto requerido por la organización. Este modelo asume que un empleado hará siempre las mismas actividades año con año, de este modo, si una organización desea contar con un colaborador altamente productivo, debe lograr que sus procesos de selección consigan determinar qué postulante posee los conocimientos y características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente que es contratado.

En lo referente Prieto (2000), señala el procedimiento de *selección tradicional* que a continuación se describe:

- Estudiar las demandas del puesto.
- Desarrollar y usar pruebas psicométricas y otras técnicas refinadas para seleccionar a los colaboradores.
- Formular los mejores métodos que permitan aplicar la energía humana.

- Organizar y sistematizar los programas de formación, para garantizar el desarrollo cabal y eficiente de las habilidades individuales.
- Determinar cuáles son las condiciones óptimas del trabajo.
- Analizar las características de las organizaciones industriales para determinar cuáles se adaptan mejor a las necesidades sociales y económicas de la organización.
- Examinar y controlar las fuerzas que motivan tanto a los trabajadores como a la dirección, y cómo influyen en las relaciones armoniosas en el entorno industrial.

En el manual de selección de personal de Ernts y Young (2007), manejan tres fases de selección de personal:

1. Fases previas:

- Descripción de funciones del puesto de trabajo.
- Elaboración del perfil de puestos.
- Reclutamiento de candidatos.
- Preselección a través del currículum vitae (CV), o formulario de solicitud de empleo.

2. Fases centrales:

- Pruebas profesionales o psicotécnicas.
- Entrevistas.
- Comprobación de referencias.
- Toma de decisión.

3. Fases finales:

- Adscripción al puesto de trabajo y acogida.
- Reconocimiento médico.
- Formación y adiestramiento.
- Evaluación durante el periodo de prueba y seguimiento.
- Contratación definitiva.

Como se observó, cada organización ocupa un proceso de selección diferente, sin embargo, a continuación se armarán, las etapas de selección que de acuerdo a los autores son generalmente utilizadas (descripción del perfil de puestos, entrevista, evaluación psicológica, entrevista final, referencias, examen médico, toma de decisión, ofrecimiento del puesto y contratación).

3.2.1. Etapas de selección tradicional

1. Descripción del perfil del puesto: Descripción de las características, habilidades, conocimientos y experiencia con las que debe contar un candidato para poder cubrir la vacante que se está ofertando. Para ello es necesario previamente haber hecho un estudio del perfil que se busca, contribuyendo a focalizar el reclutamiento. En la mayoría de las empresas existen formatos específicos donde se plasma esta descripción.
2. Entrevista: sin lugar a dudas es el método más utilizado en el proceso de selección, que muchas veces determina la toma de decisión; es una situación entre el selector y el postulante. Es el mejor medio para conocer al candidato y detectar características personales, habilidades, experiencia, entre otras. Así como conocer sus méritos para el puesto. Según esta autora existen 3 tipos (Richino, 2005):
 - **Entrevista estructurada**: se conduce a través de un formulario o cuestionario, explorando temas previstos. Frecuentemente son utilizadas por personas con falta de experiencia y sin formación psicológica.
 - **Entrevista semiestructurada**: esta entrevista tiene mayor grado de libertad, sin embargo, se consideran ciertos temas o áreas a explorar, sin perder de vista que se busca examinar cómo se maneja el postulante en función de los temas que se le plantean.
 - **Entrevista libre o no estructurada**: No se le ofrece ninguna estructura al postulante, sólo se le impulsa a que brinde información para trabajar con ella. Este tipo de entrevista se enfoca en analizar la organización del tiempo y las ideas del candidato.

La entrevista también resulta un instrumento muy útil para la confirmación de los datos personales del candidato expuestos en la solicitud y además es el momento en que se le proporciona la información sobre el puesto a cubrir (horarios, condiciones del trabajo, sueldos, normas, entre otros), con ello se establece el

primer contacto formal entre candidato y organización; es decir, la primera impresión (Grados, 2003).

3. Evaluación psicológica: aplicación de pruebas psicométricas las cuales juegan un papel muy importante ya que son instrumentos o técnicas de medición del comportamiento que sirven para entender y predecir la conducta. En un principio se utilizaron específicamente para medir la inteligencia, pero con el tiempo se han ido elaborando pruebas que miden, o intentan medir, aspectos sobre personalidad, habilidades, actitudes, entre otras. Kaplan y Saccuzzo (2006) las clasifican, como:
 - **Pruebas individuales**: sólo pueden aplicarse a una persona a la vez.
 - **Pruebas Grupales**: un solo examinador puede aplicarlas a más de una persona, al mismo tiempo.

A la vez, las clasifica de acuerdo al tipo de conducta que van a evaluar:

- Pruebas de desempeño: que se refieren a la evaluación de un aprendizaje previo.
- Pruebas de aptitudes: evalúa el potencial para aprender una actividad específica.
- Pruebas de inteligencia: mide el potencial general de una persona para resolver problemas, adaptarse a situaciones y pensamiento abstracto.
- Pruebas de personalidad: evaluación de los recursos manifiestos y encubiertos del individuo, como la tendencia de una persona a comportarse de forma particular ante una situación determinada.

Es importante considerar que es deber del Psicólogo Laboral, seleccionar las pruebas específicas para integrar una batería especializada, de acuerdo al perfil del puesto. (Anastasi, 1998).

4. Entrevista Final: Una vez superada la parte de las pruebas, se recomienda una entrevista final, la cual puede ser decisiva. Puede ser realizada en la

organización en donde va a trabajar el candidato, o en el área de recursos humanos (Olleros, 2005).

5. Referencias: suelen ser utilizadas como un procedimiento evaluativo, usualmente en el cierre del proceso de un candidato. Se abordan diferentes variables a revisar, por ejemplo, la duración en puestos anteriores, el desempeño en dichos puestos, la relación laboral con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato, los motivos de baja de su empleo anterior, entre otras.

Cabe resaltar el uso de las referencias como método de selección, ya que son valoradas dentro de una empresa, en función del tamaño, el tiempo de su realización y del puesto para el cual son requeridas (Salgado y Moscoso, 2008).

6. Examen Médico: en algunas empresas, y a consideración del puesto a desempeñar, se acude al examen médico, el cual provee de información para descartar alguna afección o enfermedad importante que pudiera perjudicar la salud del candidato en el área laboral. Se efectúa por los propios servicios de la empresa o puede ser canalizado a instituciones médicas (IMSS, ISSSTE, Secretaría de Salud, entre otras) privadas o públicas (Dessler, 2004).
7. Toma de decisión: Se toma en cuenta los resultados de las diferentes herramientas aplicadas, se elige al candidato más apto para desempeñarse en el puesto. (Olleros, 2005)
8. Ofrecimiento del puesto: corresponde al momento en que el candidato superó todo el proceso de selección. (Olleros, 2005).
9. Contratación: es el momento en el que el candidato firma contrato. Es recomendable notificar a los rechazados la ocupación de la vacante, como un gesto altamente profesional y para mantener la relación laboral, ya que en algún otro momento quizá podamos retomarlos para un nuevo proceso de selección (Richino, 2005).

Este modelo supone que el mejor predictor del comportamiento, es la personalidad del candidato que se postula para ocupar el puesto y pone mayor énfasis en la

evaluación de determinados rasgos de personalidad, que permitirán conocer cómo se comportará en el futuro, obviamente con el uso de pruebas psicológicas.

Ahora bien, este modelo está centrado en las personas y su desempeño laboral, sin hacer énfasis en la tarea y al contexto organizacional, se abordó este tema considerando, que aún muchas organizaciones lo siguen utilizando. Así como también, hacer un comparativo del modelo tradicional con un modelo de selección por competencias.

3.3. Ventajas y desventajas del modelo de selección tradicional

El proceso de selección de personal tradicional se sustenta en las descripciones del puesto realizadas por las empresas, las cuales suelen constituir detalladas enumeraciones de un conjunto de tareas y actividades a realizar en función al puesto de trabajo, incluso muchas organizaciones las utilizan como medio para planificar la mayor parte de sus procesos.

Chiavenato (2006), plantea que la selección tradicional diseña puestos simples donde se necesita poco entrenamiento, algo que facilita la selección, al requerir personas con pocas habilidades, mínimos salarios entre otras, intercambiando así a los ocupantes con rapidez o facilidad. Es debido a esta mecanización que el ocupante no termina físicamente fatigado y la estandarización (homogenización de las tareas) facilita el control permitiendo una profunda y mayor supervisión hacia muchos subordinados.

Así, la estandarización y la mecanización facilitan, favorecen la posibilidad de prever la producción, mientras que la administración posee el control absoluto sobre los trabajadores.

Son estos procesos los que guían la selección tradicional y se sustentan en las descripciones del cargo realizadas por las empresas, mismas que suelen constituir listas sumamente detalladas sobre las tareas y actividades a ejecutar, así como determinadas características de personalidad, ciertos conocimientos, habilidades y responsabilidades que hacen referencia al puesto.

Posiblemente algunas organizaciones podrían utilizar la selección tradicional como medio para planificar e instrumentar la mayor parte de sus procesos y gestión de sus recursos humanos, ya sea respecto a la selección de personal, la determinación de los objetivos o bien, utilizando las descripciones de los puestos como base para el establecimiento de un sistema de compensaciones.

Sin embargo, como ya se mencionó, existen cambios paradigmáticos en la forma de realizar negociaciones; el avance de la tecnología y la información cambian constantemente, es por ello que la selección de un candidato es primordial; no sólo la formación que posea, además es fundamental tomar en cuenta las habilidades sociales, el grado de responsabilidad hacia sí mismo y con los demás, lo mismo que el interés por su propio crecimiento profesional.

3.4. La selección por competencias

La contratación de talento humano competente, se torna cada vez más compleja ya que la transformación, la competencia económica global, la exigencia de servicio en los clientes, incluso el incremento en la productividad, hacen que la selección de perfiles específicos y concretos sean más difíciles y especializados.

La incorporación de nuevos talentos a la organización se lleva a cabo con base en los planes estratégicos de la organización, determinando los objetivos, futuros productos y servicios, crecimiento, ubicación, entorno jurídico y estructura.

Mediante la planificación de puestos se concreta qué es lo que hay que hacer en los distintos niveles organizativos para lograr los planes estratégicos.

Con la planificación de los recursos humanos se conocen los tipos de puestos que debe tener la organización y, por tanto, los conocimientos y competencias que debe reunir el candidato en un determinado puesto (Dolan, Shuler y Valle, 2003).

El proceso de selección de personal por competencias representa una labor crucial para cubrir las exigencias del candidato, con las competencias que la organización necesita.

Cualquier empresa que pretenda adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y en constante evolución, necesita desarrollar una serie de políticas y prácticas que le permitan atraer, incorporar y retener, los talentos humanos más adecuados para el desempeño de cada puesto en la organización. Ahora bien, una adecuada selección de talentos humanos garantiza un nivel de competitividad para la organización. Esta premisa lleva implícita la idea de que las personas representan un activo básico y que su selección y posterior integración a la organización, son fundamentales para la obtención de los objetivos organizacionales (Teba y Tejeda, 2005).

Cheese, et al (2008), reitera que la selección y contratación es una tarea estratégica y esencial para la organización. Una encuesta realizada en 2003, a 150 directivos de *Accenture*, mostró que la selección y contratación ocupaba el tercer lugar dentro de los 13 procesos más importantes. No resulta sorprendente que la organización se deteriore si el proceso de selección no identifica las competencias que necesita.

Existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán identificadas para beneficio de la empresa.

Es cierto que no todas las organizaciones se arriesgan a implementar un modelo de selección por competencias, pero si se analiza esta medida o propuestas se podrá ver que día a día van tomando terreno a pasos agigantados, ya que proporciona nuevas formas de selección de talento humano.

3.5. Aplicación y desarrollo del modelo por competencias

Un sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad dentro de una organización, para ello se deben revisar los procesos que el departamento de recursos humanos realiza.

Torres y Vargas (2007), mencionan que para que el proceso de selección por competencias sea efectivo, debe cumplir por lo menos tres condiciones:

1. Identificación y delimitación de las características del puesto.
2. Definición de los requisitos que debe cubrir el talento: conocimiento, habilidades y competencias.
3. Objetividad al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos

Según Alles (2006), *“Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, si no dominan un conjunto de competencias”*. (p 111). Afirma que si una organización maneja y trabaja internamente por competencias, es fundamental que se entreviste y seleccione con base en las mismas. Aporta de manera sistemática y puntual el proceso de un modelo de evaluación por competencias que puede servir como punto de partida para este trabajo. A continuación el desarrollo del modelo, según Alles:

Paso 1. Detectar las competencias clave:

- La visión y la misión de la organización.
- Los objetivos del negocio y plan de acción.
- La visión de la alta dirección.
- La cultura organizacional y su estilo.
- Las competencias requeridas.

Paso 2. Detección en los candidatos de las características claves:

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración.
- Obtener comportamientos concretos.
- Averiguar lo que en realidad hace.

Paso 3. Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevistas.
- Manual de competencias.
- Dinámica grupal.
- Entrevista situacional.

Paso 4. Seguimiento de las competencias

➤ **Elaboración de un perfil de competencias**

De acuerdo con Castro (2007), es un medio de diferentes competencias laborales, que pueden variar dependiendo el área o puesto a desempeñar.

- 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.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

➤ **Entrevista por competencias.**

Con la finalidad de identificar los puntos en común, se presentan algunas definiciones:

La entrevista por competencias es un entrevista estructurada que pide a los candidatos relatar incidentes reales de su pasado, para el puesto de trabajo a conseguir, excluyendo preguntas hipotéticas y de autoevaluación (Mondy y Noe, 2005 en Torres y Vargas, 2007).

De acuerdo a Huerta y López (2006), se propone como un instrumento que objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos, además que es una entrevista basada en los elementos del perfil y por tal motivo existe alta probabilidad de obtener una selección exitosa.

Rodríguez (1999), menciona que la entrevista se basa en el principio de que la conducta pasada, es el mejor predictor de una conducta manifiesta en el futuro, por lo anterior, se explorara acontecimientos del pasado con la finalidad de determinar cómo se comportará en el futuro.

En lo referente, se definirá a la entrevista por competencias como un encuentro de dos personas, con el propósito de obtener información específica acerca de su comportamiento pasado, así como la relación que tiene con las competencias requeridas por la organización, donde se podrá determinar si es competente para desempeñar en el presente y en el futuro el puesto solicitado. Ésta debe prepararse en función de las competencias que se pretende evaluar.

Para entrevistar por competencias, se debe revisar que el perfil de puestos cuente con los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Se pueden realizar preguntas abiertas donde se aborden conocimientos técnicos y experiencia laboral (Alles, 2006).

Es necesario abordar hechos concretos en la entrevista, se pueden utilizar diferentes técnicas que economizan tiempo, como entrevistas grupales o panel, entrevista situacional hipotética, rol de juego (role playing), entrevista de evaluación situacional (assessment center), entre otros. Para este trabajo se elige la Entrevista de evaluación situacional, ya que cuenta con un conjunto de características integrales que a continuación se explican.

➤ **Entrevista de evaluación situacional**

Thornton y Rupp (2006), manifiestan que la selección de personal se utiliza para fortalecer la toma de decisiones acerca de qué candidato debe ser contratado en la organización, este proceso también facilita la posibilidad de participación en algún proceso de promoción dentro de la organización y una evaluación más completa.

La entrevista de evaluación situacional pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo determinado. (Olaz, 2011).

La fase del proceso tiene como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. La ubicación de la entrevista se modifica según el proceso de selección y la complejidad de la posición. Las herramientas que se emplean varían en función del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. Deberá existir por lo menos tres evaluadores, que se encargarán de observar y evaluar las competencias de los postulantes, requeridas por la organización.

La mayor ventaja de la entrevista de evaluación situacional, es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requiere de una cuidadosa preparación para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta y una rigurosa capacitación de quienes serán los evaluadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, estos tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de la entrevista de evaluación situacional están relacionadas con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenen en la situación (Thorntorn y Rupp, 2006).

Para los fines de esta investigación se propone esta técnica, dadas las oportunidades que proporciona y aunque su costo pueda ser elevado, a largo plazo puede resultar una inversión que beneficiará a la organización para su crecimiento y desarrollo.

3.6. Ventajas y desventajas de un modelo de selección por competencias

La adopción de las competencias en la gestión de recursos humanos, conlleva diferentes ventajas, por ejemplo, el permitir utilizar un lenguaje común y accesible para todos los miembros de la organización, pues hablamos de rasgos observables, focaliza los esfuerzos hacia los resultados, ayuda a predecir comportamientos futuros; con base en comportamientos pasados y facilita la comparación del perfil de puesto con el perfil de competencias del candidato (Pereda y Berrocal, 2005).

La contribución de un modelo de selección por competencias dentro de la gestión de recursos humanos, repercute en el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones, impulsa el aprendizaje y desarrollo del personal de la organización, transformando las relaciones humanas y laborales. Promueve una percepción cualitativa integral y dinámica, ya que una respuesta oportuna a las necesidades de los recursos humanos, hace posible una gestión adecuada en las empresas. En este sentido el seleccionar por competencias implica la elección de personas con talento, que tendrán un desempeño superior en su posición, no importa cuál sea (Rubio, 2010).

A través de este modelo es posible encontrar el candidato correcto para la vacante correcta. Esto no sólo beneficia a la organización, sino también proporciona una visión completa de las áreas de oportunidad que tiene el candidato, ayudando con ello a su desarrollo personal y profesional.

De esta manera podemos decir que la finalidad de la selección de talento humano por competencias, es valorar si las personas cuentan con las características necesarias para cubrir determinado puesto. Por lo tanto, los diferentes instrumentos de selección juegan un papel importante en este proceso, tales como: la entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas de desempeño, pruebas psicológicas, entre otros.

Contar con el talento humano erróneo para un puesto determinado puede resultar costoso, se debe considerar el tiempo, la capacitación, o bien las tareas relacionadas con esta actividad.

Como se puede observar, la selección tradicional tiene mayor probabilidad de caer en errores costosos a mediano o largo plazo, que bien pueden ser responsabilidad de un solo individuo; sin embargo, un proceso de selección por competencias podría disminuir este riesgo. Las consecuencias negativas por seguir con un modelo tradicional pueden ser: aumento en los costos, malas decisiones que afectan a personas dentro y fuera de la organización, decisiones apresuradas sobre un candidato, por mencionar algunas.

3.7. Objetivos de la selección por competencias

El proceso de selección es definido como un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a mediano y largo plazo.

Los objetivos de la selección por competencias son de suma importancia, ya que permiten conocer las habilidades, aptitudes y conocimientos de los talentos, a fin de decidir sobre bases objetivas y determinar cuáles tienen mayor posibilidad para el desempeño del puesto y que cumplan con las competencias requeridas por la organización (Arias y Heredia, 2006).

Se debe tener claro que la gestión del talento humano es sinónimo de gestión por competencias, si se aplica esta idea es seguro que los objetivos se cumplan, ya que la organización permitirá la interacción de su talento humano y funcionará como efecto multiplicador, de lo contrario, el talento humano perderá interés e incluso compromiso.

En la actualidad los métodos de selección de personal tienden a ser más personales determinando las necesidades de los recursos humanos acrecentando las fuentes que permiten captar al talento más idóneo, para que las organizaciones puedan sobrevivir en un mundo de competencia, dependerá de la combinación óptima de los recursos materiales y humanos de que disponen, siendo en última instancia el talento humano el más valioso dentro de la organización. Por tal motivo, se afirma que las organizaciones dependen totalmente del talento humano para su funcionamiento.

Es de saber que cada organización se fija una meta, por ejemplo: crecimiento, cubrir puestos vacantes, reorganización de la estructura organizacional, entre otras, y los procesos de selección están vinculados con estos objetivos.

El término “competencias” surge de la insatisfacción de los métodos tradicionales, designa a todo un conjunto de características que las personas poseen y las hace exitosas en la realización de sus actividades.

Las competencias están relacionadas con el contexto laboral, ya que son dinámicas, fluidas y complejas, como los constructos psicológicos, por tal razón son más difíciles de medir y comprender. (Alles, 2006 y Soriano, 2005) han llegado a esta conclusión.

En la actualidad, el contexto laboral mexicano, o más bien la mayoría de los países, se ven envueltos por crisis incluso el desempleo, tan es así, que la oferta y la demanda se ve desequilibrada; esta es una de las razones por las cuales las competencias entre personas es cada vez más exigente, por tal razón aún es más difícil ser elegido dentro de un proceso de selección.

Es una necesidad que la mayoría de las personas que están dentro de una organización, ya sea del sector privado o público, cuenten con las competencias necesarias para poder adaptarse a lo que un puesto de trabajo requiere, con el objetivo de tener talentos humanos que permitan lograr el éxito dentro de la organización.

3.8. La Gestión del Talento Humano a través de las competencias laborales

En la actualidad son muchos los factores que deben tenerse en cuenta para que las organizaciones puedan responder a las múltiples transformaciones a 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 (Cejás, 2007).

Las empresas sólo podrán seguir compitiendo si adquieren, desarrollan y utilizan el conocimiento de forma más rápida que sus competidores. Cualquier empresa puede tener la misma tecnología, todos los productos pueden copiarse. La ventaja competitiva es efímera. El éxito del mercado depende del conocimiento y del genio creativo de los estrategas, promotores y vendedores del producto. (Zea, 2013)

Pese a que muchas organizaciones han comenzado a reconocer la importancia del papel que desempeña el talento humano en el éxito de una organización, muy pocas son capaces de gestionarlo de forma estratégica (Cheese, et. al. 2008).

Se debe tomar en cuenta que no basta con tener recursos físicos y financieros, los cuales son inertes, estáticos y pasivos; necesitan la acción del ser humano para su ocupación y rentabilidad.

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. Es por ello que en toda administración se debe considerar la gestión de los recursos humanos.

Davenport (2000), hace énfasis en la necesidad que tiene todo empresario por invertir en los recursos humanos y considera las siguientes ventajas:

- La satisfacción en el empleo que posee el trabajador, así como el interés en mantenerlo.
- Las oportunidades que le son posibles considerar para lograr su desempeño en el puesto de trabajo y en las empresas, es decir, las posibilidades de demostrar sus propias capacidades.
- La motivación y reconocimiento de logros.
- Las posibilidades de crecimiento económico derivadas de las diversas formas de compensación e incentivo por el trabajo ofrecido

Por lo anterior, las organizaciones deben tomar como una herramienta, la gestión del talento humano para mejorar la productividad y mantener un clima positivo entre los colaboradores. La inversión hacia sus colaboradores traerá consigo una mejora en los niveles de productividad y competitividad de la organización, mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender. Con esto se hace evidente la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Justificación:

En la actualidad muchas organizaciones han evolucionado aplicando técnicas adecuadas para el proceso de selección de personal basado en competencias, que permitan escoger el talento más adecuado para cada puesto de trabajo.

El propósito de esta tesina es plantear un proceso de selección del talento humano por competencias, que sea útil a las organizaciones para que de acuerdo a sus necesidades, identifiquen las competencias que se requieren para que la organización cumpla sus metas.

Como ya se revisó durante el marco teórico del presente trabajo, en la actualidad el contexto empresarial mexicano se ve invadido por crisis económicas que ha dejado a su paso el fenómeno de la globalización, aunado al desempleo existente, en el mes de febrero se reportó que más de 2500 millones de mexicanos económicamente activos se encuentran sin empleo (25 de mayo 2013 el economista.mx), lo que da como resultado un desequilibrio total entre la oferta y la demanda de los empleos, que trae como consecuencia que las personas se vean en la necesidad de contar con mejor preparación para hacer frente a la lucha por lograr ser el candidato elegido para la cobertura de un puesto vacante.

La necesidad de implementar una estrategia por competencias en los perfiles de cualquier organización es de vital importancia, pues trae consigo diferentes ventajas, por ejemplo, facilitar un lenguaje común dentro de la empresa, puesto que hablamos de comportamientos observables que permitirán tener un buen rendimiento laboral, lo que contribuirá a una comunicación más eficaz entre la Dirección de Recursos Humanos: y el resto de la organización. Desde este punto de vista; podemos marcar la importancia de un modelo por competencias, aun

más, si hablamos en términos de un perfil de ventas, donde el fenómeno de la rotación es un mal inevitable, tal vez al trabajar con este modelo mejorará la calidad de la selección de estos candidatos.

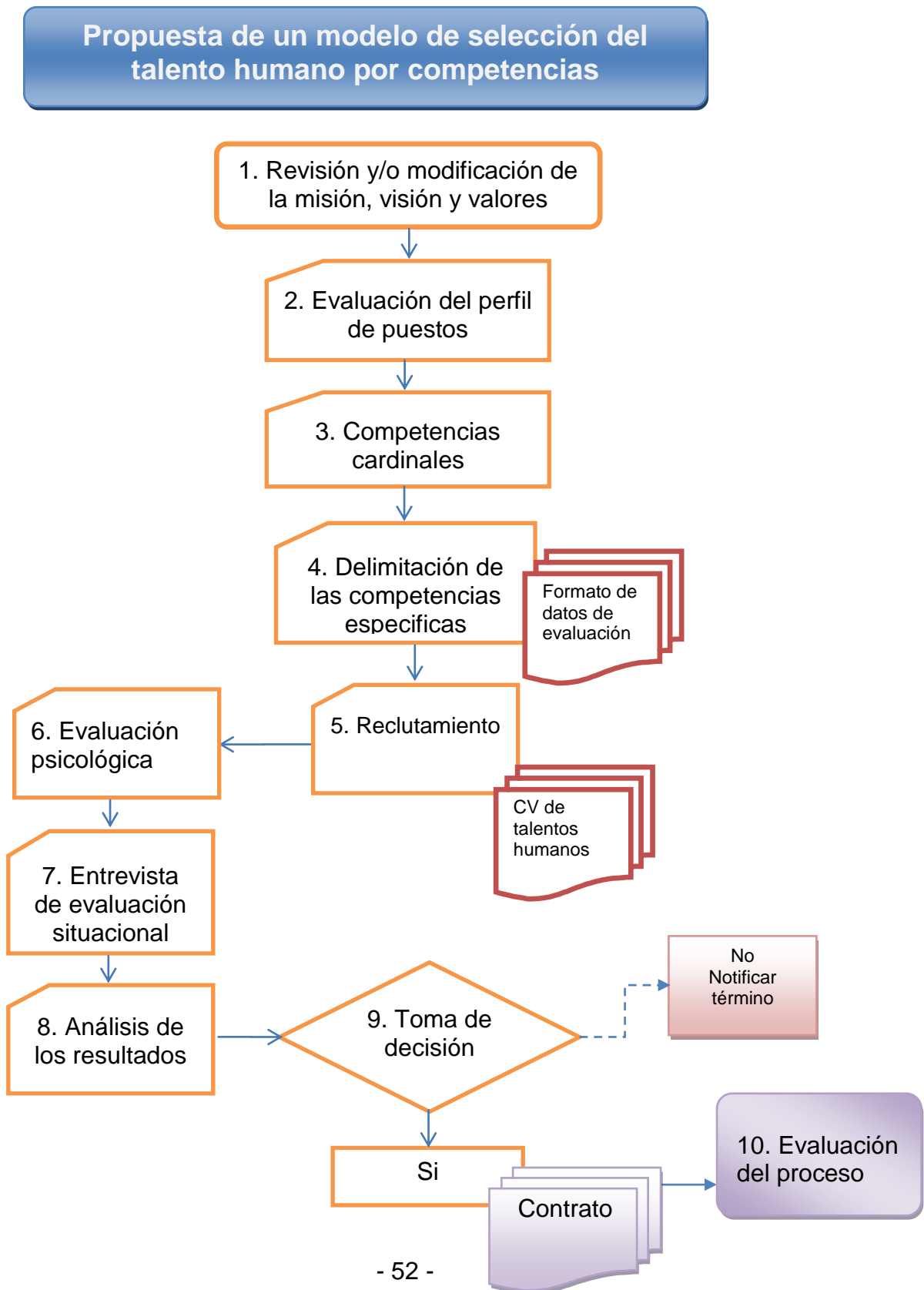
En relación a esta afirmación podemos retomar lo que Mertens (2000), plantea: *“En primer lugar, la formación por competencia laboral significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades *estratégicas* de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones”* (p 101.)

Objetivo general:

Proponer un modelo de selección del talento humano por competencias.

El diagrama que se muestra a continuación, menciona las acciones a realizar y la secuencia que se debe proponer para implementar el modelo de selección del talento humano por competencias. Ver figura 3.

Figura 3. Diagrama (Elaboración Propia).



1. Revisión y/o modificación de la misión visión y valores

Cuando se decide implantar un modelo de selección del talento humano por competencias, éste debe de estar alineado con la misión, visión y valores de la organización para poder llevarse a cabo.

Es necesario reunir al personal clave, director, jefes de área, entre otros, para que juntos creen o modifiquen la misión, visión y los valores, y así mismo lo hagan llegar a todos los colaboradores. Se iniciara de la siguiente forma:

1. Misión: Debe responder lo siguiente ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? Esta es la razón más importante de la organización, debe ser corta, memorable, que inspire al personal y responda preguntas; que nos hace mejor como organización, es decir que se ofrece en pocas palabras.
2. Visión: es el propósito que orienta las actividades de la organización; es la imagen del futuro deseado para la organización. Esta debe ser visible para todos los integrantes de la organización, debe ser clara, que señale el rumbo futuro de la organización y los resultados que se desean tener, deben ser positivos alentadores, realistas y consistentes.
3. Valores: se fijarán los valores conductores que guiaran a la organización a cumplir con la misión y visión de la organización, las creencias mismas que representan los principios de la organización. Reflejan nuestras creencias, como lo vivimos y como se reflejan hacia los demás, que es tolerable y que no es tolerable y con éste poder reforzar a todo el personal para que trabajen bajo una misma ideología.

Como se mencionó el director y todo el equipo de trabajo deben estar identificados con las metas y objetivos de la organización, es de vital importancia mantener una comunicación fluida que permita que estos tres puntos estén siempre visibles. Una vez establecidas se continuará con el siguiente paso.

2. Evaluación del perfil de puestos

El perfil de puestos: contiene por escrito las funciones del talento humano; qué hace, como lo hace, y bajo que condición se desempeña.

En caso de contar con el perfil de puestos, se deberá revisar o actualizar la información para saber si aun tiene relación con las funciones, en caso de no contar con el perfil de puestos, se tendrá que elaborar acorde a las competencias requeridas, y programar una entrevista con el área del puesto solicitante e incluso con el personal que desempeña la función, es importante que las preguntas sean concretas sin posibilidad de diferentes respuestas, breve; las preguntas deben estar dirigidas a obtener información de las actividades del puesto.

Para poder hacer un perfil de puestos se requiere la siguiente información: identificación del puesto, área de trabajo a la cual pertenece, la fecha de elaboración para saber cuándo fue la última modificación, horario laboral, sexo en caso de requerirlo, edad para cubrir el puesto, escolaridad dependiendo el puesto laboral. El objetivo debe ser breve y que detalle las actividades principales. Las actividades deben ir en lista detallada de los aspectos de la función, a pesar de que se recomienda ser breve y preciso, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque sea una actividad que se haga una vez al año, estas nos darán gran referencia de la actividad a desempeñar. Las personas a su cargo si es que se requiere, hacen referencia a la autoridad que tiene y cuantas personas depende de él. En el último recuadro da referencia a los límites de autoridad del puesto y para saber de quien depende. Es conveniente que contenga la información antes mencionada ya que solo así se sabrá que candidato cumple con las competencias requeridas para cubrir la vacante.

A continuación se muestra un perfil de puesto de un Gerente de Recursos Humanos con la finalidad de tener una referencia y solo a modo de ejemplo. (Ver tabla 3.)

Tabla.3 Ejemplo de perfil de puestos (Zea, 2013)

Perfil de Puestos			
Puesto:	Gerente de RH	Fecha:	Sexo: Indistinto
Nombre		Edad:	Edo civil: Indistinto
Escolaridad:	Lic. En Psicología o afín	Horario:	
Objetivo:	Responsable de planear, desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y programas de reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos y salarios, de prestaciones y servicios a los empleados, capacitación y adiestramiento, desarrollo personal y organizacional, seguridad e higiene, servicios médicos, servicios administrativos, relaciones laborales, comunicación, etc., con el propósito de atraer, retener y motivar al personal que reúna los requisitos de cada uno de los puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados, como un medio para asegurar el éxito de la organización. Reporta al Gerente General o Director General.		
Actividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula o recibe y recomienda para su aprobación, propuestas para políticas y procedimientos que aseguren una apropiada administración de los recursos humanos, coordinando su correcta implementación una vez que han sido aprobados, a través del personal directivo de la empresa. 2.- Asiste en la planeación de recursos humanos para prever las necesidades futuras de personal y asegurar oportunamente la disponibilidad de la gente requerida para alcanzar los objetivos de la compañía. Estudia y promueve la implementación de nuevas técnicas y filosofías relacionadas con la función de Recursos Humanos. 3.- Asesora a la dirección en el establecimiento de la misión de la empresa y en la planeación estratégica de la organización. 4.- Desarrolla y coordina los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, asegurando la apropiada y efectiva dotación de personal para todas las áreas de la empresa. Participa directamente en la selección de personal para puestos gerenciales, en coordinación con los directivos solicitantes. 5.- Promueve y coordina los esfuerzos orientados al mejoramiento de la organización, tales como Desarrollo Organizacional, Administración por Calidad Total, entre otras., desarrollando los programas orientados a mejorar los conocimientos y actitudes necesarios para su implementación. 6.- Diagnostica necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo a todos los niveles, participando en la elaboración de los programas correspondientes y en su implementación, ya sea en cursos de educación básica, técnicos, de supervisión, o de desarrollo gerencial y profesional. En algunas ocasiones funge como instructor(a) en programas de capacitación específicos. 7.- Realiza encuestas sobre sueldos, salarios y prestaciones en la comunidad, para analizar el mercado de trabajo y recomendar acciones tanto en materia de sueldos y salarios como de beneficios adicionales, para mantener la competitividad de la empresa. 8.-Administra la función de sueldos y salarios (proponiendo incrementos, cambios en la estructura de sueldos y salarios, promociones, etc.) y la monitorea en cada uno de los departamentos, procurando que se apliquen adecuadamente las políticas y procedimientos y se mantenga la equidad y el sentido motivacional. 9.-Supervisa la elaboración de la nómina, las cédulas de pago de contribuciones e impuestos 10.-Diseña y participa en la implementación de programas de incentivos que permitan mejorar la productividad y la calidad, así como la motivación de los empleados. 11.- Administra los programas de prestaciones para los empleados, estudiando alternativas y recomendando adiciones o modificaciones a las existentes, conforme al mercado de trabajo, regulaciones fiscales y posibilidades de la compañía. 12.- Coordina diversos servicios al personal como son transporte, servicios médicos y cafetería. 13.- Supervisa la realización de descripciones y especificaciones de puestos para toda la organización, diseñando y actualizando el organigrama, procurando su comunicación al personal. 14.- Participa en la negociación y contratación de seguros de vida, gastos médicos mayores, siniestros, etc., buscando el mayor beneficio para los empleados y el menor costo para la empresa. 15.- Establece los sistemas para registros y controles de personal, supervisando que se mantenga actualizada la información crítica, tal como: planeación de carrera, tablas de reemplazo, inventario de recursos humanos, descripciones y valuación de puestos, sueldos, evaluación del desempeño, programas de vacaciones, índices de costos por empleado, etc. 		
Personas a su cargo:	Reporta a: Director Ejecutivo		
4 personas a su cargo			

3. Competencias cardinales

Cuando se decide implantar un modelo de selección del talento humano por competencias, es importante tomar en cuenta las competencias cardinales o genéricas, y las competencias específicas que se verán más adelante en el punto 4 que hace referencia a la delimitación de las competencias específicas.

- **Las competencias cardinales (genéricas):** todas aquellas que son aplicables a todos los puestos de la organización y están alineadas a la misión visión y valores. Ya que serán el punto de partida para poder encontrar las competencias específicas.

Competencias cardinales de una organización:

- Compromiso.
- Ética.
- Justicia.
- Fortaleza.
- Orientación al cliente.
- Adaptabilidad al cambio.
- Temple.

Se mencionan éstas como ejemplo, pero quizá no todas las organizaciones tengan las mismas, se deberán ajustar de acuerdo a las competencias de cada organización.

A continuación se definen las siete competencias antes mencionadas (Alles, 2006):

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral, como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

JUSTICIA

Capacidad de cumplir con el bien común por la organización en relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

FORTALEZA

Actuar como punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.

No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez, para tomar el punto medio de las

distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, temeroso.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Demuestra deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Se esfuerza por conocer y resolver los problemas, del cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente sino de una actitud permanente de contar con las necesidades de éste.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar su conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.

TEMPLE

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la organización a un choque o fracaso seguro, sino para resistir tempestades y llegar a punto de estabilidad.

Las competencias que una organización tiene, responden a las necesidades actuales y futuras del sector al que pertenecen, es indispensable que todas las personas que pertenecen a la organización se identifiquen, las conozcan y se apropien de estos principios.

4. Delimitación de las competencias específicas

Las competencias específicas se refieren a aquellas que son exclusivas para las funciones de un puesto, se podrán evaluar, entrenar y desarrollar con las actividades diarias en el puesto que se desempeña.

Para alcanzar un estándar (tipo a seguir) de las competencias que se deben evaluar, se tiene que hacer un análisis en conjunto con la directiva y el área evaluadora, con el fin de precisar cuáles competencias son requeridas por el perfil de puestos y alinearla con su misión, visión y valores los aspectos y características que debe contener para ser considerada.

Para este trabajo se proponen algunas de las competencias laborales para niveles altos, intermedios y operativos. Sólo se mencionan 2 de cada nivel a modo de ejemplo, se sugiere consultar un diccionario de competencias para generarlas de acuerdo al perfil de puestos.

Niveles altos:

1. Liderazgo.
2. Pensamiento estratégico.

Niveles intermedios:

1. Orientación al cliente interno y externo.
2. Orientación a los resultados.

Niveles operativos:

1. Tolerancia a la presión.
2. Trabajo en equipo.

Para su evaluación se utiliza los siguientes grados de competencia:

- A. Alto.
- B. Bueno, por encima del estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
- D. Insatisfecho.

A continuación se explicará cada competencia (Alles, 2006). Así como su interpretación de acuerdo al nivel:

NIVELES ALTOS

COMPETENCIA: LIDERAZGO	
Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	
NIVELES DE EVALUACIÓN	
A	Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.
B	El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.
C	El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo.
D	Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	
NIVELES DE EVALUACIÓN	
A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.
C	Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno.
D	No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

NIVELES MEDIOS

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
Demuestra sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.	
NIVELES DE EVALUACIÓN	
A	Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.
B	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente. Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	
NIVELES DE EVALUACIÓN	
A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos considerando todas las variables.
C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar
D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

NIVELES OPERATIVOS

COMPETENCIA: TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
NIVELES DE EVALUACIÓN	
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, ya sea por tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	
NIVELES DE EVALUACION	
A	Alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.
B	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.
C	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros.
D	Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

5. Reclutamiento

Una vez que se han definido las competencias cardinales y específicas a través de la descripción del perfil de puestos, se debe buscar a los talentos que encajen con las necesidades de la organización, tomando en cuenta la siguiente recomendación: en todo proceso se deberá elegir las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones.

El reclutamiento: es un proceso que busca y atrae talentos humanos para cubrir una vacante, poniendo énfasis en atraer las competencias necesarias para incrementar la competitividad, así como obtener el éxito organizacional.

Desarrollo del proceso de reclutamiento:

1. Se reclutará mediante: internet, página web; ofertas de empleo, página institucional o redes sociales (twitter, linkendin, facebook, entre otras) publicación de la vacante en prensa o revistas especializadas, volanteo, escuelas, entre otros.
2. Se recaban y analizan todos los CV captados; de acuerdo a las competencias requeridas; así mismo, se genera un archivo de todos los CV captados para posibles consultas.
3. Se harán citas de los posibles candidatos para la entrevista de evaluación situacional.

Cabe recalcar que los instrumentos que se mencionaron anteriormente son a modo de ejemplo y como un apoyo metodológico para el área de recursos humanos; por lo tanto, deben ser adecuados según las particularidades de cada organización.

6. Evaluación psicológica

Una vez que se tenga a los posibles candidatos, se realizará, la evaluación psicológica que es el conjunto de pruebas psicométricas que se aplican a los candidatos a cubrir un puesto. Se debe considerar el nivel organizacional a cubrir y características del perfil de puestos.

Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada (someter a todos a las mismas condiciones) de modelos de conducta, por eso es indispensable que al momento de adquirirlas sean confiables (que la consistencia en su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produzca igual resultado) y tengan validez (que mida lo que dice medir).

Para este trabajo se sugiere una evaluación ética (Midot) en su versión de Software (MIDOT SISTEM INTEGRITY WORK ETHICS TEST). Esta es una aplicación que evalúa patrones de conducta, diseñada para mostrar la integridad y solidez en la ética laboral del personal, que beneficiará en gran medida a la organización, es mas práctica, reduce el tiempo de aplicación, permite evaluar según las necesidades de la empresa; no interfiere la opinión del entrevistador se puede aplicar en cualquier computadora o en línea (internet), el cuestionario es multilingüe (13 idiomas), la realización de la evaluación toma aproximadamente 18 minutos, al finalizar la evaluación es posible tener el resultado y de forma inmediata, el costo por aplicación es de aproximadamente \$280.00 pesos por candidato.

No se sabe con exactitud su validez, sin embargo el personal del Midot refiere que la Universidad de Derby (Inglaterra) a evaluado y supervisado su aplicación, en donde se obtuvo un 92% de validación con el polígrafo, y que está acreditada por Internacional Test Commission (ITC) y certificada ISO 9000, Personal de Midot, (comunicación personal) es confiable, ya que no depende de la opinión de

terceras personas para la evaluación; no es discriminatoria y no evasiva, evalúa honestidad, robo, normas, soborno, orientación al cliente y uso de drogas, ha sido aplicada a cientos de empleado de diferentes organizaciones como: C&A, Citibank, Pepsi, Mampower, HSBC, Grupo soluciones empresariales, GNP seguros, Banamex, Phillip Morris, Nestle, Europcar, Merck, entre otros, la utilizan en su proceso de selección, permite contar con personal confiable, pues contribuye a la rentabilidad de la organización.

La evaluación es adaptable según el cargo: cuenta con 6 parámetros de evaluación, contenido de preguntas, informe de resultados adaptables al cargo, entrega puntaje de cada parámetro, informe narrativo, evaluación, respuestas para ser aclaradas, preguntas recomendadas para una próxima entrevista, no requiere de instalaciones, ni costos de respaldo, los resultados son en línea, los países que utilizan MIDOT: México, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, España, Rumania, Ucrania, Rusia, Brasil, Argentina, Chile , Panama entre otros.

Los resultados obtenidos se verificarán y se complementaran con los de la *Entrevista de Evaluación situacional* que se describe en el siguiente punto, para evaluar las competencias de los talentos y la simulación de la misma de acuerdo a la vacante a cubrir.

7. Entrevista de evaluación situacional

Este es un procedimiento que se basa en ejercicios, individuales o grupales, según sea el caso, para la identificación de las competencias requeridas por una organización y se desarrolla de la siguiente forma.

Desarrollo de la entrevista de evaluación situacional

Objetivo

- I. Seleccionar candidatos que se adecuen a las necesidades del puesto vacante.
- II. Explorar la capacidad de acuerdo al puesto vacante
- III. Preparar solución a objeciones que permitan realizar el trabajo o función asignada

Tiempo	Material
Duración: 50 min aprox. Tamaño del grupo: 6 participantes Lugar: Aula donde se pueda interactuar	Formato de datos para la identificación Formato de evaluación de competencias

Desarrollo

- I. Los expertos evaluadores, deberán ser tres: uno de ellos será el observador de las competencias y los otros dos interactúan con los candidatos.
- II. Se entregará a los expertos evaluadores la hoja de evaluación con las competencias previamente seleccionadas.
- III. Cada candidato cuenta con 2 minutos aproximadamente para presentarse abiertamente (nombre, estudios, gustos, edad, entre otras, todo dependerá de cada persona).
- IV. Se le pide al talento que dé un ejemplo; de acuerdo al área a cubrir tendrá aproximadamente 5 minutos para concluir esta dinámica.
- V. El experto evaluador que está interactuando tendrá la función de ser el receptor y a la vez interactuar, así que debe contar por lo menos con dos objeciones.
- VI. Al finalizar, en conjunto analizarán la información y se sugiere que se elijan tres candidatos para la toma de decisión.

Se muestra en la tabla 6. El cronograma de actividades donde se tendrá el registro del tiempo y acciones a seguir.

Tabla 6. Cronograma de actividades con MIDOT.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
TIEMPO	ACCIÓN
10 min.	Registro de talentos humanos
20 min.	Evaluación psicométrica MIDOT
30 min.	Llevar a los 6 candidatos donde se pretende desarrollar la dinámica. Presentación de la vacante
30 min.	Entrevista de evaluación situacional
30 min.	Análisis y selección de candidatos para cubrir la vacante máximo 3
10 min.	Notificación a los candidatos seleccionados y no seleccionados

En la tabla 7. Se muestra el formato de identificación donde se registrara lo observado en el candidato, cuando se evalúe es preciso poner la fecha horario y el nombre del evaluado para poder llevar el registro.

Tabla 7. Formato de identificación entrevista de evaluación situacional (Elaboración propia)

Formato de identificación entrevista de evaluación situacional		
Lugar de dinámica: X	Fecha: dd/mm/aa	Horario: HH:MM am/pm
Participantes:		
Talento _____		
Evaluador/ Observador de competencias _____		
Evaluador/ Interactúa el que ponga en conflicto al talento Humano _____		
Evaluador/ Moderador _____		

Por último en la tabla 8. El formato de evaluación de competencias, éste nos ayudará a tener claras las competencias a evaluar para un determinado puesto de trabajo donde se registre el resultado que el candidato obtuvo mediante la evaluación.

Tabla 8. Formato de evaluación de competencias

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS					
NIVELES ALTOS					
Puesto:			Fecha:		
Nombre:					
competencias	A Alto	B Bueno	C Mínimo	D No satisfactorio	Observación
Liderazgo					
Pensamiento estratégico					
Resultados:					
Elaboró:					

Los formatos estarán sujetos al puesto a cubrir y a las competencias a evaluar. Con base en la evaluación psicológica y la entrevista de evaluación situacional se elaborará un reporte que permita ver los atributivos del talento humano. Por ejemplo, si se está evaluando un nivel alto y la competencia a evaluar es liderazgo, se pondrá el concepto que le corresponde a su evaluación; y así sucesivamente, hasta tener la evaluación completa.

8. Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados de la *evaluación psicométrica Midot*, y de la *entrevista de evaluación situacional*, se compararán los resultados obtenidos de ambas evaluaciones para seleccionar por lo menos tres de los posibles talentos para cubrir la vacante dentro de la organización.

Se tomarán los resultados que los candidatos obtuvieron en la evaluación Midot, disponible en línea, inmediatamente que el candidato termina su evaluación, se imprime y se analiza con los resultados de los formatos de la evaluación situacional, donde se evaluaron las competencias requeridas por el puestos, se sugiere crear un documento donde se unifiquen los resultados.

Es conveniente que se genere un reporte donde se ponga todo lo observado para notificar al área solicitante, pues ellos son los que después de la evaluación decidirán que candidato es el más apropiado para cubrir el puesto.

9. Toma de decisión

Este es el último punto y está dirigido a elegir entre varios talentos que han pasado los filtros anteriores, se deberán tomar en cuenta las competencias del talento humano que más se apeguen a las necesidades de la vacante.

Para lograrlo, se deben comparar las competencias de los talentos finalistas que pudieran cubrir el puesto vacante.

Finalmente, el responsable del proceso de selección deberá analizar la información y los resultados obtenidos de la evaluación Midot y de la evaluación de entrevista situacional, así como presentar la información correspondiente al jefe inmediato del área donde se encuentra la vacante, o bien al director ejecutivo, quien decidirá quién será el candidato que ocupará la vacante.

Una vez tomada la decisión sobre qué candidato ha superado todo el proceso de selección, se notificará al futuro colaborador y se citará para dar inicio a la contratación.

A los talentos que no hayan pasado los filtros anteriores se les notificará mediante una llamada telefónica o correo electrónico; se le agradecerá su participación y se le hará saber que se ha cubierto el cargo y que su CV quedará almacenado para futuras vacantes, además de desearles éxito en sus futuras propuestas.

10. Contratación

Una vez que se tiene a la persona deseada, se procede a la contratación dándole una introducción acerca de la organización. Se sugiere dar formato a una propuesta económica en donde se le informe lo siguiente: puesto, sueldo, prestaciones, entre otras. Se le dará a conocer el contrato donde se estipulan derechos y obligaciones de las partes que lo integran, el objetivo será mantener una buena relación de trabajo y disciplina.

El contrato puede ser por tiempo: determinado o indefinido, que concierne la prestación de servicios.



11. Evaluación del proceso

Para poder evaluar si la propuesta está dando resultados será conveniente hacer una evaluación a los 6 meses de haber tomado el puesto, esto nos permitirá saber si el personal que se selecciono este dando resultados positivos a la organización.

La selección es un elemento clave para ver resultados en cuestión de productividad y mejora dirigidos en la organización, por eso se ha diseñado la propuesta, esta ayudará a ver lo que proyecta nuestro personal dentro y fuera de la organización.

Lo primero que se tiene que hacer es entrevistarse con el jefe inmediato de los puestos que se cubrieron durante la selección, para ver los resultados obtenidos durante 6 meses, se recomienda hacer una investigación de observación al personal de nuevo ingreso, pues nos permitirá darnos cuenta de las competencias que posee mediante su actuación en contexto. Se trata de constatar si una persona posee una competencia o carece de ella, y no conocer el grado en que ésta se ha conseguido y para ello la observación resulta fundamental.

Para complementar la observación se recomienda evaluar las competencias mediante una evaluación de las competencias cardinales es un medio para obtener información que puedan ser registradas, procesada y canalizada para ver si el candidato cumple con las competencias requeridas dentro de la organización. Para diseñar las preguntas a evaluar se tendrá que revisar las funciones del puesto a evaluar, la evaluación es necesario que el jefe inmediato sea el que evalúe al candidato, ya que es la persona que tiene contacto directo con el evaluado. Para calificar la evaluación es muy sencilla, entendiendo que Si es “bueno” y No es “malo”. Tomado un rango por ejemplo si son 10 preguntas a evaluar.

Deficiente 0-2	Regular 3-4	Aceptable 5-6	Bueno 7-8	Excelente 9-10
----------------	-------------	---------------	-----------	----------------

El resultado de la evaluación corresponderá a los siguientes resultados:

- Deficiente: el evaluado presenta problemas e indisciplina laboral y su rendimiento es insuficiente.
- Regular: el comportamiento del evaluado está por debajo del rendimiento requerido de acuerdo al cargo que desempeña y algunas veces no cumple con las actividades.
- Aceptable: el evaluado cumple frecuentemente con la sus actividades previstas, pero requiere perfeccionamiento para potenciar algunas debilidades.
- Bueno: el comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente, cumple con las actividades previstas, no obstante existen pocas que debe superar o perfeccionar.
- Excelente: el evaluado cumple con sus actividades, los resultados son sobresalientes de forma cuantitativa como cualitativamente, lo que le permite gozar de prestigio.

Es importante que la evaluación de la competencia cardinal sea en relación a situaciones reales.

Este formato de evaluación de las competencias cardinales debe de contener la fecha de la aplicación, nombre del evaluado, puesto que ocupa, así como el nombre de evaluador (que será el jefe inmediato) las competencias cardinales a evaluar. Ver tabla 9.

Tabla. 9 Evaluación de las competencias. Este formato es solo un ejemplo del formato y proporciona una visión general del contenido de la evaluación de competencias cardinales.

Evaluación de las competencias cardinales		
Nombre del evaluado:		Fecha de aplicación:
Puesto:		
Nombre del evaluador:		
Competencias cardinales	Si	No
Liderazgo		
Resultado de la evaluación		
Duración de la evaluación:		

Cada candidato a evaluar será identificado según la competencia cardinal a evaluar, la ventaja que se tiene al aplicar esta evaluación, es que no genera altos costos, es rápida, permite evaluar distintas competencias a la vez. Este formato estará sujeto a los puestos que se pretendan evaluar.

Con esta información el encargado del departamento del Recursos Humanos podrá tener una evaluación de las competencias cardinales del puesto a evaluar, y la podrá comparar con la observación directa que se le hizo al candidato previamente, y unificar los resultados y crear un informe escrito que ayudara a tener una evaluación más completa del candidato en relación a las competencias por las cuales fue seleccionado, y poder entregar al jefe de área. Ver tabla 10.

Tabla 10. Informe de Evaluación de las Competencias Cardinales y Observación Directa. Este formato es solo un ejemplo y proporciona una visión general del contenido de la observación directa y la evaluación de competencias cardinales y así tener unificado el resultado de la evaluación.

Informe de evaluación de las competencias cardinales y observación directa	
Nombre:	Fecha:
Puesto:	
Resultados en la observación directa:	
Resultados en la evaluación de las competencias cardinales:	
El candidato es apto o no para el puesto:	
Elaboró:	

Con esta información se podrá analizar cómo ha ido la evolución y mejora a partir de esta propuesta de selección del talento humano por competencias.

Esta técnica es útil para indagar en las dificultades o necesidades en desarrollar sus funciones del puesto, de esta forma poder alcanzar un mayor

perfeccionamiento de sus competencias y poder reforzar sus áreas de oportunidad.

Para finalizar valdría la pena tener en cuenta lo siguiente: las personas que reflexionan al respecto de su función, capacidades y potencialidades en la organización, y que desarrollan la capacidad de auto-aprendizaje, tienen opción de mejorar para sí mismas continuamente y de optimizar su área de trabajo incluso renovar la organización en donde se desempeñan pues facilitan la solución de problemas, desarrollan sus habilidades en pro a la organización, conocen y aplican procesos directivos y ejecutivos para el manejo de la información, e incluso pueden innovar procesos en el tratamiento de soluciones, permitiendo desarrollarse satisfactoriamente en su trabajo. (Cabrales, 2009)

Se afirma que con un proceso por competencias se mejorará la organización, los procesos son más novedosos el personal está comprometido con el deber y futuro de la organización, a su vez implica trabajo de calidad y productividad.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El proceso de selección del talento humano por competencias, es una fase de gran importancia para alcanzar las metas que la organización desea; debido a que se trata de la incorporación del talento humano en la organización, es por eso que esta función trasciende hacia el crecimiento de la competitividad. (Chiavenato, 2006).

En este trabajo se utilizó como referencia la selección tradicional ya que aun se sigue utilizando, cabe mencionar que un proceso de selección del talento humano por competencias, nos ahorra tiempo, mejora los procesos para captar personas, mejora el desempeño para realizar sus funciones, permite tener a toda la organización comprometida con la misión y visión organizacional, y lo mejor es que buscas personas para un puesto y no al revés, en la búsqueda de personas ya no solo es seleccionar profesionales; sino competencias y potenciales que se puedan en algún futuro ser requeridos en otras áreas de oportunidad dentro de la organización.

En realidad las organizaciones deben estar siempre atentas a las exigencias del mercado, así como funcionar como agentes de cambio, tanto funcionales como estructurales en el interior de la organización. Debe ser pionera, y abrir pasó a las nuevas exigencias del mercado. Desgraciadamente no todas las organizaciones piensan así, su avance es lento y sin rumbo hacia los cambios, por lo que hoy por hoy es importante tomar en cuenta la crisis que se presenta en el mundo laboral.

Esta propuesta no sólo puede mejorar la calidad en la selección, sino que ayudará a que las organizaciones detecten las competencias con las que cuenta, que no hayan sido detectadas, permitirá ver a las personas como lo que son, una gran pieza para alcanzar el éxito dentro de la organización, así como ver los posibles talentos para la promoción en otras áreas de oportunidades, alineados con la misión, visión y filosofía de la organización. Si se promueve a un talento dentro de

la organización, permitirá tener menos rotación ya que no existe la posible frustración de seguir en el mismo puesto, de esta forma se encontrarán a gusto y funcionará como motivador Jericó, (comunicación personal).

El proceso de la selección es la condición más importante para llevar al éxito, (Vincent Lombardi citado por Cornejo, 2013 comunicación personal.) Lograr que una organización se alinie internamente, entre personal y organización, es de suma importancia para gestionar las estrategias y objetivos de la organización.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades comprobables, que una persona posee para una función productiva; el gestionar bajo este enfoque ha exigido mucha creatividad y modelos que permitan a las organizaciones documentar los requerimientos de cada perfil para cumplir sus objetivos (CONOCER, 2013)

Cada persona tiene metas claras y el proceso de selección del talento humano por competencias busca las características que permitan que el talento pueda desempeñarse exitosamente.

El departamento de Recursos Humanos tiene como responsabilidad atraer y seleccionar al personal cuyas competencias correspondan a las requeridas por la organización, y que estos talentos sean, administrados por los perfiles y descripciones de puesto, evalúa candidatos contra el perfil requerido, medir y controlar la rotación de personal, administrar el proceso de promoción de personal y gestionar los requerimientos administrativos para cubrir las vacantes.

Limitaciones

La mayoría de las organizaciones aún no adoptan un modelo de selección del talento humano por competencias, por temor al cambio, a la economía, al desconocimiento, a la poca difusión en el medio laboral, o bien el método tradicional aun es funcional, pero si contemplaran que el talento humano es pieza primordial, se tendrían resultados muy favorables para la organización.

Para poder implementar este modelo, los expertos en selección deben conocer a fondo la evaluación por competencias y saber que genera un costo en cuanto a la capacitación y desarrollo del modelo. La organización deberá adoptarlo como elemento importante para su implementación.

Para ello se necesita un trabajo en conjunto con personas capacitadas y que puedan trabajar en equipo. Lo más recomendable es que antes de implementar este modelo, las personas encargadas de la evaluación sean realmente expertas en el área para obtener resultados eficaces, es decir con un psicólogo laboral.

Con ello se presume una mejor integración, resultados más altos que conlleven a una productividad, un buen desempeño y ambiente laboral, motivación, pertenencia organizacional, entre otras.

CONCLUSIONES

La psicología organizacional se ha convertido en una disciplina que ofrece soluciones a las problemáticas dentro de una organización. Gracias a la ayuda de ideas y teorías basadas en los supuestos de la psicología y en los nuevos aportes que el psicólogo ofrece al involucrarse a las distintas áreas dentro de la organización y en actividades que no son sólo administrativas, sin perder de vista que hoy en día se le ha dado mayor importancia al personal, dejándolo como parte primordial dentro de la organización y no sólo como una pieza más en la organización; es por eso que se debe implementar un modelo de selección del talento humano por competencias.

De esta forma se puede concluir que un sistema de gestión por competencias es una alternativa vanguardista, que ofrece respuestas a la problemática del mundo actual y aplicado en la selección del personal es una herramienta que brinda los resultados esperados en una organización.

Ahora las organizaciones deben contar con determinados atributos que les permitan llegar a más ventajas sobre las demás, conformadas por personas, que cuentan con diversas habilidades, conocimientos, destrezas, y actitudes, que les permitan desarrollar su trabajo.

Así que esta propuesta se fundamenta en realizar una selección acertada de los talentos humanos, basándose en aptitudes comprobables, llamadas competencias. Las competencias en el ámbito laboral otorgan individualidad y a su vez lo llevan a ser valorado por sus cualidades y conocimientos, lo cual permite incrementar niveles de productividad dentro de la organización.

Esta propuesta brinda una ventaja, y el implementar un modelo de selección del talento humano por competencias, se podrá tener lo siguiente:

Crear o modificar la misión visión y visión.

La identificación de las competencias requeridas por la organización.

Demostrar la importancia de contar con un psicólogo laboral dentro de las organizaciones.

Bajar los índices de rotación mediante este método de selección por competencias.

Aumentar la productividad del talento humano en los puestos que sean asignados.

Generar en las organizaciones una ventaja competitiva que les permita situarse por encima de las demás que aún no han empleado este modelo, con la finalidad de tener y retener al talento ideal para la organización.

La estructuración de una evaluación basada en competencias.

La organización, es donde el ser humano pasa la mayor parte de su vida y depende de ésta para aprender y desarrollar sus habilidades, ganar un salario, convivir con sus compañeros, es la voz de la organización por eso es y seguirá siendo la base primordial de todas las organizaciones. Si se revisa, es posible darse cuenta de que no siempre es valorado, se les ve como simples recursos de producción, sin tomar en cuenta sus necesidades físicas, emocionales, de aprendizaje y demás que un ser humano requiere para sobrevivir.

En la actualidad, el conocimiento vale más que la mano de obra, por eso surge la gestión del talento humano; su objetivo es atraer y retener talentos, entendidas, como personas que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, juicios actitud emprendedora, entre otros, que proporcionan dentro de la organización un ambiente agradable, donde se puedan desarrollar, al mismo tiempo delegando y atribuyendo mayores facultades, asimismo aplaudiendo su iniciativa dentro de la organización, traerá consigo confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo. Por esa razón reitero que el talento humano es y será la mayor ventaja competitiva de las organizaciones para lograr el éxito.

Desafortunadamente en nuestro país aún se pueden encontrar organizaciones que continúan tratando a sus colaboradores como recursos de producción, sin darles importancia dentro de la organización. Si se pretende dar un cambio sería conveniente que se partiera desde este punto. Tomando en cuenta que las oportunidades de trabajo son cada vez menores, lo cual trae como consecuencia que sean varios los candidatos que se disputan los puestos de trabajo; aceptando cualquier condición laboral, por muy insegura que sea.

Se piensa que la respuesta de esta situación es esperar a que la economía mejore y que haya más oportunidades de empleo; desde mi punto de vista es necesario empezar a gestionar e incluso valorar a los talentos que se encuentran en el mercado y dentro de cualquier organización. Pienso que es indispensable mejorar en la educación ya que ésta permitirá que el alumnado tenga una visión real de lo que es el campo laboral, en la vida cotidiana.

REFERENCIAS.

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Universidad del Valle Colombia Cali: Artes Gráficas pág.24.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. (2ª.ed.) Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (2ª. Ed.) Argentina: Ediciones Granica S.A. julio 2004.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias* Buenos Aires, México, Santra, Montevideo: Granica.
- Anastasi, U. (1998). *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall.
- Apaza, R. (12 de Febrero 2012). *La Gestión del talento humano: en el siglo XXI. Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano*. Recuperado de (<http://rubenempresa.blogspot.mx/2012/02/gestion-del-talento-humano-en-el-siglo.html>) pp. 37-43.
- Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela: Trillas.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Colombia Mc Graw-Hill.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes.: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias* [en línea]. ESIC Gráficas.
- Briascó, I. y Vargas, F. (2001). *La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción*. Recuperado del sitio web CINTERFOR/OIT Publicaciones: http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/x/dif_exp4.htm 20 de mayo de 2012.
- Cabrales, S. (2009). *La gestión del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana*. Columbia: Universidad Militar Nueva Granada, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVII, núm. 1 Junio, pág. 9.

- Castillo, J. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de (http://unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.php).
- Castro, D. G, (2007) *Reclutamientos y selección por competencias laborales*. Tesis de licenciatura, UNAM campus Zaragoza. México.
- Cejas, M. (2007). Los procesos formativos y la metodología por competencias: factor, estratégico y clave en desarrollo de las organizaciones. Estudio realizado en empresas de industrias diversas en Valencia Venezuela. Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524943>.
- CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), México. www.conocer.org.mx consultada el 21 de marzo de 2013.
- Cheese, P., Thomas, R., Craig, E., (2008). *La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y alto rendimiento*. España, Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2006), *Gestión del Talento Humano 3/e*. (3ª.ed.). México: Mc Graw Hill. Pág.41-54.
- Davenport, T. (2000). *El Capital Humano*. España, Gestion 2000.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano* (2da. Ed.). México: Pearson Educación.
- Dirube, J. (2004) "*Un modelo de gestión por competencias*". España: Gestión.
- Dolan, S. Valle, Jackson y Schuler. (2003). *La Gestión de Recursos Humanos Preparando Profesionales para el siglo XXI* (2ª. Ed.) Madrid; México: McGraw Hill.
- El mito del Pígalión (s.f.). Recuperado de (<http://www.nueva-acropolis.es/cultura/simbolismo/pigmalion.htm>).
- Ernst y Young. (2007). *Manual del Director de Recursos Humanos: Selección de Personal*. Recuperado el 19 de abril de 2013 de <http://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>.

- Espíndola, J. & Meza, Y. (2003). *El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de Personal*. (3ª. ed.) México: Manual Moderno.
- Ibarra, A. (2000). *Formación de Recursos humanos y competencia laboral*. Boletín No. 149. Montevideo: CINTERFOT/OIT.
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: CINTERFOT.
- Kaplan, R. y Saccuzzo, D. (2006). *Pruebas Psicológicas: principios, aplicaciones y temas*. (6ta Ed.). México: Nuevo Milenio.
- Levy Leboyer, (2000). Claude, *Gestión de las Competencias*. Barcelona 1996: Gestión
- López-Fe, C.M. (2002). *Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.
- Marín, D. (2006). *El sujeto humano en la Administración: una mirada crítica*. Recuperado de (<http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/205/20503206.pdf>).
- Martínez, L. (2010). *Identificación y evaluación de competencias laborales en las organizaciones*. Tesina de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado el 25 de Abril de 2013 de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf>.
- Mondy, R.W.; Noe, R.M. (2005) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Nares, J.L. (2001) *Modelos de competencias laborales en México (Estrategia actual de administración de Recursos Humanos)* Tesina de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Olaz, A. (2011). *Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias*. Lan Harremanak: Universidad de Murcia, (24), 197-217.

- Olleros, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. (3a. Ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Pereda y Berrocal. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (2ª. Ed.) Madrid: Editorial Universitaria Ramón Arece.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª.ed.) Libros profesionales de empresa. Pozuelo de Alarcon, Madrid: ESIC.
- Prieto, J. (2000). Proyecto Docente e Investigador. Recuperado del sitio web de la Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/info/Psyap/libros/memoria/memoriaj.mp.pdf> 21 de abril de 2012.
- Real Academia Española (2012), consulta en línea, 29 de noviembre de 2012. Edición 27 <http://lema.rae.es/drae/?val=talento%20>.
- Richino, S. (2005). *Selección de Personal* (2ª. Ed.) Cuadernos de Evaluación Psicológica Buenos Aires: Paidós.
- Rodríguez, N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas Venezuela.
- Rodríguez, Y. (04 de diciembre de 2012) *Gestión del capital Humano o gestión del Talento Humano ¿es lo mismo o existe diferencia?* Recuperado de (<http://pensardenuevo.org/gestion-del-capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-existe-diferencia/>).
- Rubio, M. (2010). Implementación del sistema de gestión por competencias en algunos procesos de recursos humanos. Tesis de Licenciatura. UNAM Facultad de Psicología, México.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), pp. 16-24. Recuperado de: <http://www.cop.es/papeles>.
- Soriano, F. L., (2005). *Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

- Teba, R. y Tejeda J. (2005). *Procesos de Desarrollo del factor Humano*. En Oltra, C. (2005) *Desarrollo del factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Thornton, G. y Rupp, D. (2006). *Assessment center in human resources management*. Routledge Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Torres, G. y Vargas, T. (2007). *La entrevista por competencias como una herramienta para la selección*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Valle, I. (2009) *competencias laborales: base para mejorar de las personas* recuperado: <http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/sobrecomp.htm> [consulta: 30 de abril 2013]
- Vargas, (2004) *40 preguntas sobre competencia laboral*. [en línea] Montevideo, CINTERFOR/OIT. p.123 recuperado de (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>) [consulta: 20 diciembre 2012].
- Vargas, F. Casanova, R. y Montanaro, L. (2001) *El enfoque de competencia laboral*. Manual de formación Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Werther, W. y Keith, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill, 4ª. Edición, México, 1995.
- Zea, P, (2013). *La selección de personal*. Comunicación personal.