



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA
TRADUCTORES PROFESIONALES”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

DÍAZ GUINZBERG DISRAELI

DIRECTORA:

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ



**Facultad
de Psicología**

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

AGOSTO, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Gracias a dios por darme la oportunidad de estar aquí.

Les agradezco a las personas que me dieron la vida y que sin ellos no estaría donde estoy, porque no sólo han sido mis padres, han sido mi mayor ejemplo, mis mentores y mis mejores amigos. Por ustedes: mamá y papá. Los amo.

Agradezco el recordatorio siempre presente de mi hermano: “her tu tesis” y por todas y cada una de las cenas que me ha hecho mientras trabajaba en ella, así como su incondicional apoyo y confianza, gracias por ser el mejor hermano del mundo.

A esas personas que me motivaron a seguir estudiando al terminar la preparatoria. A mis abuelos que aunque ya no estén conmigo siempre están en mi corazón y de quienes siempre tuve qué aprender. A toda mi familia por su confianza, apoyo y amistad.

A Poncho por brindarme su apoyo y amor incondicional en todos y cada uno de mis mejores y peores momentos. Gracias a Paola porque siempre ha estado presente en mi vida, en los buenos y malos momentos nunca me ha dejado. A Lupita por compartir conmigo esos momentos de diversión y por siempre motivarme. A Karen, Bernardo, Carlos, y a todos y cada uno de mis amigos que siempre han estado al pendiente de mí.

A mi Directora Adriana Guadalupe Martínez, porque desde que tomé clases con ella sabía que sería mi directora y que a pesar de molestarla tanto siempre estuvo para mí.

A mis sinodales: Maestro Juan Varela Juárez, Lic. Rosa Pacheco Lapiedra, Lic. Carlos Andrés Sánchez Soto y Dra. Carmen Gerardo Pérez por sus valiosos consejos y su inmenso apoyo.

A mi terapeuta Araceli, porque ha trabajado conmigo en este arduo proceso y al fin lo he logrado.

Gracias.

Índice

Resumen	6
Introducción.....	7
CAPÍTULO I. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL.....	9
1.1. Antecedentes históricos del recurso humano y la selección de personal	9
1.1.1. En América Latina.....	9
1.1.2. En el mundo.....	10
1.2. Definición de reclutamiento y selección técnica de personal	17
1.2.1. Reclutamiento	17
1.2.2. Selección de personal.....	19
1.3. Modelos de selección de personal tradicional.....	23
1.4. Ventajas y desventajas del modelo de selección de personal tradicional ...	45
CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	47
2.1. Antecedentes históricos	47
2.2. Definición de competencia	50
2.3. Clasificación de las competencias	54
2.4. Enfoques para el análisis de las competencias	59
2.5. Modelos de selección de personal basado en competencias	64
2.6. Evaluación y certificación de las competencias	73
2.6.1. Certificación	73
2.6.2. Evaluación	76
2.6.3. Assessment Center (ACM)	77
2.6.4. Entrevista por competencias (STAR o situacional).....	78
2.7. Ventajas y desventajas del modelo de selección de personal por competencias.....	80
2.7.1. Ventajas.....	80
2.7.2. Desventajas	82
CAPÍTULO III. LA TRADUCCIÓN Y EL TRADUCTOR.....	84
3.1. Antecedentes históricos de la traducción.....	84
3.2. Definición de la traducción	89
3.2.1. Definición de traducción.....	89
3.2.2. Proceso de traducción	91
3.2.3. Resolución de problemas de traducción	93

3.3. El papel del traductor en la actualidad	95
3.4. Competencias del traductor	97
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE UN TRADUCTOR.....	106
4.1. Objetivos	106
4.1.1. Objetivo general.....	106
4.1.2. Objetivos específicos	106
4.2. Justificación y planteamiento del problema.....	106
4.3. Identificación y definición de las competencias genéricas y específicas para un perfil de un puesto de traductor profesional	110
4.3.1. Competencias genéricas	110
4.3.2. Competencias específicas para un puesto de traductor	114
4.4 Modelo de selección de personal por competencias para un traductor	115
Etapa 1. Reclutamiento.....	117
Etapa 2. Revisión del <i>Currículum Vitae</i> (CV) y verificación de referencias laborales y escolares	117
Etapa 3. Prueba práctica	118
Etapa 4. Entrevista situacional.....	127
Etapa 5. Análisis de resultados: toma de decisión y contratación	129
CONCLUSIONES	130
Limitaciones y sugerencias	131
ANEXOS	133
Anexo 1. Formato de entrevista situacional para la evaluación de competencias genéricas para un puesto de traductor profesional (Alles, 2005b)	133
Anexo 2. Cuestionario sobre conceptos generales de traducción (Orozco, 2000)	140
Anexo 3. Plantilla de corrección del cuestionario sobre conceptos generales de traducción (Orozco, 2000).....	144
Anexo 4. Problemas de traducción (PACTE, 2011b; Orozco, 2000).....	149
Anexo 5. Cuadro de observación directa (PACTE, 2005, 2007, 2011a)	150
Anexo 6. Cuestionario sobre los problemas de traducción encontrados (PACTE, 2005, 2007, 2011b).....	151
Anexo 7. Errores de traducción (M.A., Giovine; V.J. Galindo, comunicación personal 05 de agosto, 2013)	152
Anexo 8. Puntuación de los errores de traducción (Orozco, 2000).....	155

Anexo 9. Comportamientos a evaluar con la entrevista situacional (Alles, 2005a)	156
Anexo 10. Formato del informe integral de resultados [Elaboración propia]	161
REFERENCIAS.....	162

Resumen

El objetivo del presente trabajo es la creación de un modelo imparcial para la selección de traductores profesionales por empresas que requieran de este servicio. Esta propuesta se planteó bajo un modelo de competencias para beneficiar la elección de “candidatos traductores” con características que los hagan idóneos para el puesto.

Las competencias han demostrado dar un perfil objetivo al momento de elegir al candidato idóneo, para ello a través de la revisión bibliográfica primero se identificaron y definieron dos tipos de competencias que un traductor debe poseer: las competencias genéricas y las competencias específicas. Primero se propone una revisión profunda del *currículum vitae* con la verificación de referencias escolares y laborales, con el fin de demostrar que el candidato posee la profesionalización y experiencia demandada. En segundo lugar, se plantea una prueba práctica que incluye una traducción inversa y una directa, así como la resolución de tres cuestionarios (sobre problemas de traducción, errores de traducción y sobre conceptos generales de la traducción). La entrevista situacional se sugiere después de este proceso para confirmar si el candidato posee las competencias genéricas y si es el idóneo para el puesto.

Al ser sólo una propuesta se reconoce la falta de su aplicación, validación y estandarización en la población traductora mexicana. Se sugiere su uso como posible guía.

Palabras clave: selección, personal, competencias, traducción

Introducción

Los cambios tecnológicos, comerciales y sociales del siglo XXI configuran la necesidad de herramientas que permitan que la gestión de recursos humanos sea cada vez más efectiva y competitiva. Hoy, los modelos clásicos han demostrado ser poco utilitarios, ya que tienen la característica de centrarse en el puesto y en las tareas laborales; sin embargo, el entorno social dinámico demanda personal con un alto nivel de competitividad que posea los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para cubrir lo que una empresa busca. Esto puede evaluarse mediante un modelo de competencias, ya que no sólo se pretende el cumplimiento de funciones laborales, sino también que un empleado activo cumpla con los objetivos planteados por la organización y el entorno.

Establecer en las empresas una función de integración de personal dentro del Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo principal la atracción de empleados capaces de hacer crecer una empresa y lograr su competitividad, el método de selección por competencias no sólo busca tener empleados adecuados sino también satisfechos. La traducción ha sido un campo profesional creciente en México gracias a la creación de instituciones formativas a nivel profesional, este crecimiento ha hecho que la competitividad y el campo laboral crezcan igualmente. No obstante, las empresas mexicanas que requieren de estos servicios (ya sean internacionales o especializadas en traducción) atraen, generalmente, a personal traductor no profesional, es decir, su idoneidad está definida generalmente, por la habilidad lingüística que posee en dos idiomas, mas no por las otras competencias requeridas para tener un desempeño superior y ofrecer un servicio de calidad.

El presente trabajo intenta crear un modelo de selección de personal basado en competencias de traductores profesionales en México, en el primer capítulo se plantearán los antecedentes históricos en el mundo y en América Latina del modelo de selección de personal tradicional, así como los conceptos generales y sus etapas.

En el segundo capítulo se ahondará en el proceso de selección de personal por competencias, esto dará una idea del surgimiento y definición de la competencia, así como de los conceptos que se han adherido a él, para después enfocarse en el modelo y sus pasos.

En el tercer capítulo se dará una visión general de la traducción, su historia, su concepto y el rol del traductor, este capítulo no intenta ser exhaustivo, pero si conforma una parte esencial del trabajo puesto que establecerá el camino para introducir el perfil de competencias de un traductor requerido hoy en el ámbito laboral.

En el cuarto capítulo se presentará la propuesta teórica de un modelo de selección basado en competencias para traductores profesionales en México, lo cual conlleva una identificación y definición de las competencias de un traductor, las cuales se pretenden evaluar con una prueba práctica y una entrevista situacional. Este trabajo intenta promover el uso de esta propuesta para generar una mayor concientización sobre la selección objetiva y profesional de candidatos en empresas que requieran servicios de traducción, además de invitar a futuras investigaciones para que apoyen de manera positiva el tema.

CAPÍTULO I. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL

1.1. Antecedentes históricos del recurso humano y la selección de personal

1.1.1. En América Latina

El contexto histórico dentro de los países latinoamericanos sobre la selección de personal no ha sido muy estudiado; sin embargo, se puede deducir que mucho de este proceso ya se llevaba a cabo en algunas sociedades, por ejemplo, en la elección de guerreros para los ejércitos o para otros servicios que las culturas prehispánicas requirieran. De acuerdo con Werther y Davis (2008), la cultura indígena en las colonias de América antes de ser colonizadas, presentaban mecanismos que permitían la gestión de personal, un ejemplo de ello es el sistema de postas a través del cual el emperador Moctezuma consumía pescado fresco del Golfo de México, pues contaba con mensajeros que se relevaban a lo largo del camino. Para poder tener un sistema como este, era necesario mantener un equipo de trabajo bajo ciertas condiciones, de igual forma, el proceso de selección de los mensajeros idóneos para este trabajo debió ser un desafío grande para sus gestores. Durante el periodo Colonial, el mejor ejemplo para la administración de recursos humanos se puede ver en los yacimientos mineros o en el transporte marítimo entre las colonias y los países colonizadores, donde los administradores de éstos se dieron cuenta de que no sólo la fuerza física era necesaria para desempeñar un buen trabajo, también era evidente que se debía tratar mejor a los empleados.

En América Latina, la gran Revolución Industrial afectó hasta el siglo XIX con la introducción del sistema ferroviario, con los vapores marítimos y las fuerzas

armadas. En nuestro país, el primero de febrero de mil novecientos veintitrés se fundó el Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, el cual realizó una adaptación del test de Binet para México. A los dos años ya había 1,800 test individuales que se aplicaban a los candidatos para ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. Este hecho, en México, generalizó el uso del test en el ámbito laboral (Arias & Heredia, 1999).

A finales de 1950, el Lic. José Ma. Cuarón, Dr. Francisco Garza, Dr. German Herrera (presidente) y el Dr. Joaquín Rivero Boret fundan el Instituto de Personal S.C., primer despacho de asesoría para la selección de personal que brindaba servicios a bancos y grandes empresas para la selección de ejecutivos, vendedores y oficinistas (Soria, 1992, como se citó en Vite & Hernández, 2011).

1.1.2. En el mundo

En la actualidad, el mundo está inmerso en una cultura tecnológica que cambia y avanza rápidamente, situación de la cual las empresas no se escapan, pues se consideran un sistema abierto que se ve ampliamente influido por su entorno, pero para poder enfrentar los desafíos del entorno de manera proactiva se debe estar consciente de las características del mismo (Werther & Davis, 2008). Al existir cada vez más una formación altamente especializada, se requiere de personal o recursos humanos cada vez más capacitados o con ciertas características, talentos o competencias para poder tener un desempeño superior determinado por las exigencias de su entorno.

El conjunto de palabras *recursos humanos*, ampliamente utilizado en el ámbito laboral hoy en día, hace referencia a las personas que forman parte de una organización y realizan actividades específicas a fin de obtener un beneficio propio y para la empresa. Se puede hacer referencia a una interrelación dependiente entre ambas partes, pues mientras que una organización depende del Recurso Humano para lograr su misión; las personas buscan satisfacer objetivos y necesidades personales a través del trabajo.

El uso de nuevas máquinas y tecnologías en países como Inglaterra o Francia dio inicio a un movimiento social conocido como Revolución Industrial en el siglo XVIII, este movimiento provocó grandes avances, principalmente en la formación de organizaciones comerciales e industriales con gran alcance, e hizo que la fuerza laboral fuera más rentable y productiva, pero las condiciones de trabajo fueron cada vez más inseguras e inhumanas.

Según Chiavenato (2011), el nombre de *Relaciones Industriales* surgió como:

Una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales... Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente... Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de recursos humanos (RH) (p. 2).

A finales del siglo XIX, en varias organizaciones se establecieron “departamentos de bienestar”, antecesores del Departamento de Recursos Humanos, que en esos

momentos tenían como función atender la necesidad médica, de educación y de vivienda de los trabajadores (Werther & Davis, 2008).

Al expandirse estos departamentos de bienestar, a principios del siglo XX, se generaron interrogantes sobre las relaciones laborales en la industria, donde el trabajo ocupaba el centro de atención. A comienzos del mismo siglo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) negaba la existencia de una oposición entre empresarios y trabajadores pues ambas entidades perseguían objetivos iguales; racionalizó al máximo los procesos de trabajo imponiendo una retribución a destajo (Richino, 2000); empezó a defender los principios de la administración científica de personal gracias a su estudio sistemático de las labores que se llevaban a cabo en un taller de ensamblado, el cual logró conducir a una mejora en la efectividad y eficiencia del mismo. Principios, que hoy aún se utilizan dentro de la gestión de personal. Posterior a estos cambios dentro de la sociedad industrial fue evidente la necesidad de dividir la labor humana, capacitar al personal, mantener salarios apropiados según el mercado, seleccionar a candidatos idóneos y gestionar apropiadamente las quejas del personal (Werther & Davis, 2008). En este siglo se privilegiaba la adecuación del hombre al puesto laboral, así el hombre se veía como una máquina motivada económicamente (Richino, 2000).

A principios del siglo pasado, en el ámbito de la milicia, para la selección del cuerpo militar se aplicaba el sistema primitivo de la “leva”, o bien, según el dicho “a ojo de buen cubero” por el oficial. Este sistema de selección de personal provocaba un malestar social y poca efectividad del ejército enlistado. Al darse cuenta de estas fallas, el ejército comenzó a realizar estudios demográficos para determinar quién podía portar armas, quiénes podían dominar a los soldados mal seleccionados y

quiénes podían trabajar en las fábricas de armamento. Así fue, en gran parte, como se inició el desarrollo de diversos métodos de selección de personal, que hoy en día se usan en el reclutamiento y selección de personal, por ejemplo, los exámenes médicos y psicológicos (Werther & Davis, 2008).

Este análisis nos deja claro que mucha de la importancia que cobró el Departamento de Recursos Humanos y sus funciones surgieron al cubrir necesidades bélicas.

En un gran estudio en 1912, Hugo Münsterberg (como se citó en Rodríguez, 2014), publica su obra *Psicología de la actividad industrial*, donde plantea una perspectiva conocida como psicotecnia, la cual trata de medir y clasificar las aptitudes de los individuos mediante la realización de pruebas adecuadas, con el fin de orientación y selección, dando un gran panorama al Departamento de Recursos Humanos.

Richar Feiss, de la fábrica de textiles Joseph & Feiss, creó el departamento de empleo y servicio y; en 1913 contrató a Mary Barnett Gilson para dirigirlo. Dentro de su filosofía de “relaciones personales” entre los empleados y los gerentes, existían dos conceptos claves: la adecuación al puesto y la adecuación con los valores y la cultura organizacional, con ello, creó un marco detallado para la evaluación del personal, desde la implementación de exámenes de agilidad mental y física para los nuevos empleados, entrevistas, orientación y programas de capacitación, hasta visitas a hogares por trabajadores de salud, orientación al empleado y participación en la toma de decisiones (Witzel, 2012).

Desde la Primera Guerra Mundial hasta la Gran depresión, (1929-1938) los logros en el Departamento de Recursos Humanos aumentaron. Durante la primera mitad del siglo veinte, la administración de personal se centró en el nivel y categoría escalonada del trabajador seleccionado (Richino, 200); donde estudios como el

realizado en la planta Hawthorne de la empresa General Eastern Electric por Elton Mayo establecieron que los objetivos de eficiencia determinados por la administración debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas (Werther & Davis, 2008). Elton Mayo reconoció que el individuo reacciona a un factor interaccional, es decir, al significado emocional que se le atribuye a las condiciones de trabajo, aquí el enfoque pasa de las tareas laborales a las personas, y se comienza a buscar una adecuación del puesto al hombre y el ambiente es considerado un determinante. En este momento (1927-1929) surge la corriente de relaciones humanas en la industria (Richino 2000).

Alfred Bion (como se citó en Richino, 2000) observó que la cohesión y la pertenencia fueron factores reconocidos como significativos en la Primera Guerra Mundial. Estos dos conceptos fueron utilizados más tarde en la Clínica Tavistock de Londres, institución que en la Segunda Guerra Mundial fue consultada para llevar a cabo el proceso de selección de oficiales. En la Segunda Guerra Mundial, el criterio de selección consistió en elegir a quienes fueran capaces de integrarse e integrar un grupo y mantener alta su moral, estos avances de igual forma permitieron el desarrollo de herramientas de medición. Werther & Davis (2008) mencionan que “las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempo y movimientos, entre otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial” (p. 39). Según Richino (2000) con esta guerra “comienza a desplazarse el enfoque hacia el hombre” (p. 50).

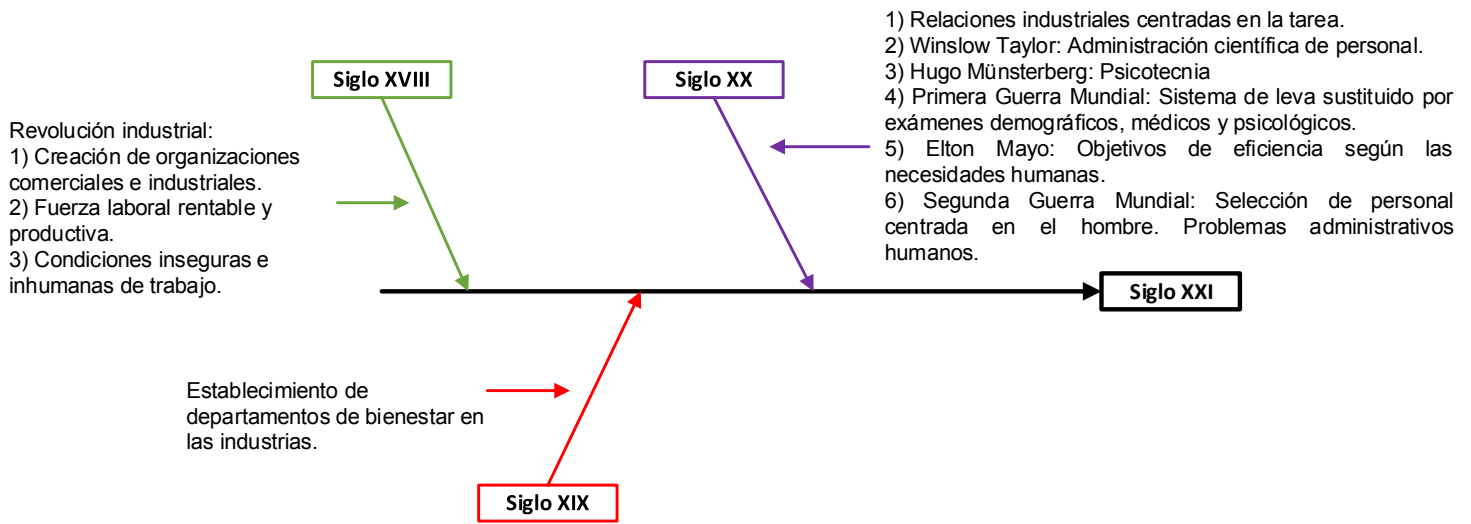
Elliot Jacques, a partir de las observaciones dadas en el proyecto de la empresa Glacier Metal Company reconoció que el trabajo requiere también de un esfuerzo mental con el fin de conseguir un resultado que demanda la puesta en acción de

diversos factores, tales como los conocimientos, destrezas e incorporación de normas, así descubre que hay incidencia de factores conscientes e inconscientes en las elecciones y decisiones laborales (Richino, 2000).

Durante esta época, muchos de los problemas administrativos eran resultado de fenómenos humanos y no mecánicos (Linares, 2006) por lo que la participación de psicólogos industriales se hizo evidente. Jeff Patterson de la National Cash Register (como se citó en Witzel, 2012), escribió en *Engineering Magazine* en 1902 que “the problems of today in factory management are not so much problems of machinery as of men: not so much of organization as of personal relations” (p. 134) [tr. los problemas actuales de la gestión de fábricas no eran de las máquinas sino del hombre; y no tanto de la organización si no de las relaciones personales].

De esta forma, los cambios en la sociedad, el crecimiento económico y del trabajo han generado el desarrollo y crecimiento del Departamento de Recursos Humanos y de sus funciones, orientándose no sólo en el oficio que debe desarrollar la persona, sino también en la adecuación y satisfacción de las necesidades de los empleados.

Línea de tiempo sobre el surgimiento de la selección de personal (Elaboración propia).



1.2. Definición de reclutamiento y selección técnica de personal

“Organizations themselves are composed of human beings, that they are social and political systems as well as technical systems, and that people are the most important part of any organization” (Witzel, 2012, p. 133). [tr. Las organizaciones por sí solas están compuestas por seres humanos, son sistemas sociales, políticos y técnicos, y la gente es la parte más importante de cualquier organización].

La selección de personal forma parte integral de un proceso completo de Gestión de Recursos Humanos, específicamente del proceso de integración de personal. Se cree que es la base fundamental para obtener un buen desarrollo y desempeño de una organización, pues gracias a los conocimientos, competencias y experiencia que una persona pueda ofrecer a una organización en un determinado puesto se decidirá si la empresa cumple o no con sus valores, misión y visión. “Los recursos humanos dan sentido a la organización, configuran su filosofía, su cultura y le diseñan imagen y personalidad. El progreso de una empresa se debe al trabajo de sus recursos humanos” (Llanos, 2013, p. 117).

1.2.1. Reclutamiento

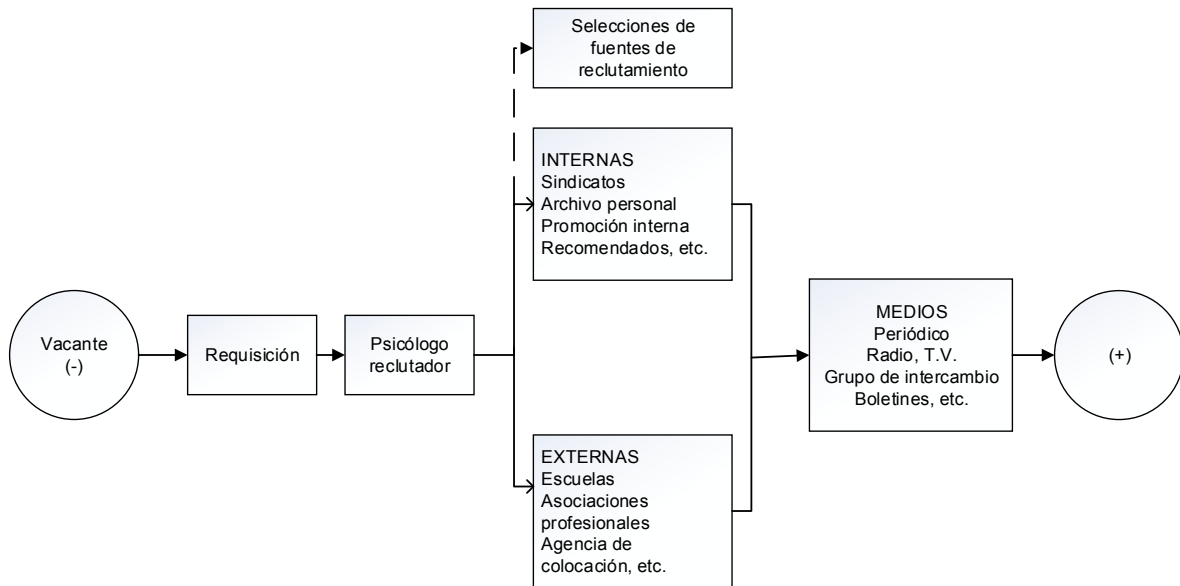
Reclutamiento es definido como una convocatoria de candidatos, una acción de divulgación cuyo objetivo es atraer selectivamente a candidatos para cubrir los mínimos requisitos de un puesto requerido (Alles, 2013).

Chiavenato (2011) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y

capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128). Este proceso surge como consecuencia de las necesidades que la organización enfrenta sobre una falta o insatisfacción con los recursos humanos. Las fuentes del reclutamiento pueden generarse a partir de un mercado de recursos humanos inmerso en el mundo laboral, y pueden obtenerse de manera externa o interna.

El *reclutamiento interno*, según Chiavenato (2011), se presenta cuando la organización intenta cubrir un puesto vacante con algún empleado que trabaja dentro de la empresa mediante ascensos, transferencias o transferencias con ascensos. Este tipo de reclutamiento resulta más económico, rápido, con mayor validez y seguridad. El *reclutamiento externo*, por su parte, busca llenar las vacantes de la organización a través del mercado de recursos humanos externo a la empresa, la cual puede recurrir a diferentes técnicas para abastecerse de los mejores elementos como anuncios en periódicos y revistas, reclutamiento en internet, agencias de colocación o empleo, convenios entre empresas del mismo gremio, recomendación de candidatos, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, entre otros.

Grados (2008) afirma que los requisitos para el reclutamiento de personal son determinados por las políticas de la empresa, los cuales ahorran esfuerzo, tiempo y optimizan el proceso de selección de personal. Algunos ejemplos de requisición para la atracción de candidatos son la edad y escolaridad mínima, el estado civil, etc. Grados, (2003) propone como proceso de reclutamiento de personal, el siguiente:



Cuadro 1.1 Proceso del Reclutamiento de personal según Grados (2003).

Para Wood y Payne (1998), el reclutamiento cubre todos los procesos desde la publicación de anuncios hasta la inducción del personal dentro de una empresa. Así, Arias y Heredia (1999) definen la importancia del reclutamiento al decir que la “energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla” (p. 428).

1.2.2. Selección de personal

La selección de personal ha sido definida en muchas ocasiones como un proceso de toma de decisión o elección. Según Chiavenato (2001):

En la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien... El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (p. 144).

Chiavenato (2011) matiza la selección de personal como un proceso de comparación entre dos variables y como un proceso de decisión, el primero lo define como una comparación entre los criterios de la organización (requisitos del puesto o competencias de la persona) contra el perfil de los candidatos que se postulan. Para el autor la primera variable se obtiene de la descripción y análisis del puesto o de las habilidades requeridas; mientras que la segunda de la aplicación de las técnicas de selección. Una vez obtenida la comparación entre lo que ofrecen los candidatos y lo que pide la organización se debe tomar una decisión, decisión que es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función del staff (del departamento especializado).

El proceso de selección, según Werther y Davis (2008), “consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (p. 197). El proceso consta de tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humano y los candidatos a elegir.

Existe un tipo de selección interna conocida como *job posting*, el cual consiste en un sistema de promoción interna de puestos vacantes donde se procede a una búsqueda de candidatos mejor calificados para el puesto mediante medios de comunicación interna (boletines en la página web del departamento). Algunas de las ventajas de esta técnica son la economía del uso, la comunicación dentro de la empresa y la motivación en los trabajadores, así como la rapidez con la cual se puede seleccionar al personal, no obstante, como en todo proceso, se requiere de mucha objetividad. Otro método de selección es el *outsourcing*, técnica que consiste en confiar en terceros la selección de personal.

Grados (2008) define el proceso de selección como “la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante” (p. 225). Para Grados, es importante que para una buena selección de candidatos, la evaluación y/o aplicación de técnicas se realicen de manera secuencial y precisa, tomando en cuenta la experiencia laboral, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos de los solicitantes. El proceso de selección y reclutamiento se realiza según Grados en tres niveles: el nivel operativo, el nivel de mandos intermedios y el nivel gerencial; así, dependiendo de cada nivel se podrá estructurar de mejor forma todo el proceso, desde las pruebas a aplicar hasta la forma de llevar a cabo la entrevista.

Arias y Heredia (1999) establecen la tarea del seleccionador como el intento de aumentar el capital humano dentro de una organización, con un beneficio también para los candidatos. Para estos autores, la selección intenta determinar cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto y cuáles poseen las competencias necesarias para alcanzar estándares establecidos con base en una serie de datos obtenidos; para este propósito se utilizan diversos instrumentos para compararlos con dichos criterios.

El proceso de selección también es definido por Alles (2013) como “el proceso de ‘selección’ o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas” (p. 102).

Llanos (2013), por su parte, define a la selección de personal como un proceso mediante el cual se descubre al candidato adecuado para desempeñar un puesto vacante determinado. Este proceso se realiza mediante una serie de técnicas e instrumentos adaptados a las características y necesidades de cada empresa con respecto a un puesto de trabajo. Su finalidad es identificar a aquel candidato que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias de manera eficiente para un puesto según su perfil, así asegurará su permanencia en la empresa, desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía. Para el autor, este proceso implica una comparación del perfil ideal o requerido con el perfil real o del candidato; donde el seleccionador depurará y evaluará a algunos individuos para poder contratar al candidato más adecuado. Un candidato no debe estar por abajo o por arriba de lo requerido, pues si se está por debajo habrá un desempeño deficiente; pero si se está por arriba es probable que el candidato se sienta insatisfecho y renuncie tempranamente. Por ello debe hacerse una evaluación objetiva y real de lo que se busca. Según Llanos (2013, p 119) los principales objetivos del proceso de selección son:

- Proveer recursos humanos en tiempo oportuno para cubrir la vacante.
- Llevar a cabo el proceso en el menor costo posible.
- Utilizar diversas técnicas científicas para identificar al más adecuado.
- Examinar mediante instrumentos y técnicas a los candidatos.
- Hacer el proceso objetivo, confiable, profesional y ético.
- Cumplir con las políticas de selección.
- Alinear el proceso a los objetivos, principios, filosofía y misión de la organización.

- Identificar al individuo más próximo a los requisitos de la vacante, mediante una evaluación.

Ahora que se ha estudiado la definición de “selección de personal” de diversos autores, se concluye que la selección es un proceso a través del cual se busca identificar y elegir al mejor candidato, con el perfil idóneo al puesto vacante requerido y con el menor costo posible. Este mecanismo consiste en una serie de pasos y técnicas que deben aplicarse ordenadamente con el fin de evaluar y decidir qué candidato será contratado.

1.3. Modelos de selección de personal tradicional

Existen diferentes modelos de selección de personal según los autores, incluso el número de pasos o etapas varían según las necesidades de las organizaciones. Grados (2008) propone un proceso de selección de personal de 14 pasos (Cuadro 1.2). El surgimiento de la **vacante** ya sea por nueva creación del puesto; promoción, transferencia, baja o incapacidad del antiguo empleado; carga de trabajo o puesto temporal, es lo que da inicio a todo el proceso de integración de personal. Una **requisición de personal** es entregada por el encargado de área que solicita la vacante al Departamento de Recursos Humanos, en dicho documento se encuentran los requisitos mínimos a cumplir y se especifican las competencias necesarias para el puesto, en este punto se debe crear un perfil psicológico (basado en baterías que midan inteligencia, personalidad y habilidades) en relación con dicha requisición.

Cuando hay una gran afluencia de candidatos es necesaria una **presolicitud** la cual contiene datos de identificación y requisitos mínimos indispensables para el puesto. Una **solicitud** es empleada más comúnmente en puestos operativos que el *currículum vitae*, una solicitud es un cuestionario estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato, es decir, los datos personales (nombre, fecha de nacimiento, sexo), datos escolares (dónde y cuándo se estudió), formación complementaria (diplomados, talleres), experiencia ocupacional (dónde y cuándo se trabajó), datos familiares (número de hermanos, si es responsable de más personas o no), referencias laborales (nombre de la empresa, jefe y teléfono), referencias personales (de preferencia no familiares), pretensiones económicas (sueldo deseado y mínimo) y datos generales (metas, disponibilidad de viaje, cartas de recomendación). Se puede decir que el primer filtro evaluativo del proceso de selección de personal, según Grados, es la **entrevista inicial** (directa) que tiene como principal función corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el solicitante, registrar el comportamiento, ahondar en la experiencia e información del solicitante.

En este punto el candidato puede llevar consigo documentos que avalen la información que proporcionó en la solicitud (por ejemplo, título y cédula profesional). Durante este filtro también se brinda información sobre el puesto vacante, tal como las condiciones de trabajo y el sueldo ofrecido.

Posterior a la entrevista inicial, debe hacerse una **evaluación técnica** la cual consiste en evaluar conocimientos o pautas conductuales que deben tenerse o desempeñarse para el puesto deseado. Esta evaluación debe realizarse previa a la **evaluación psicológica**, durante la cual se reúnen datos de la capacidad intelectual

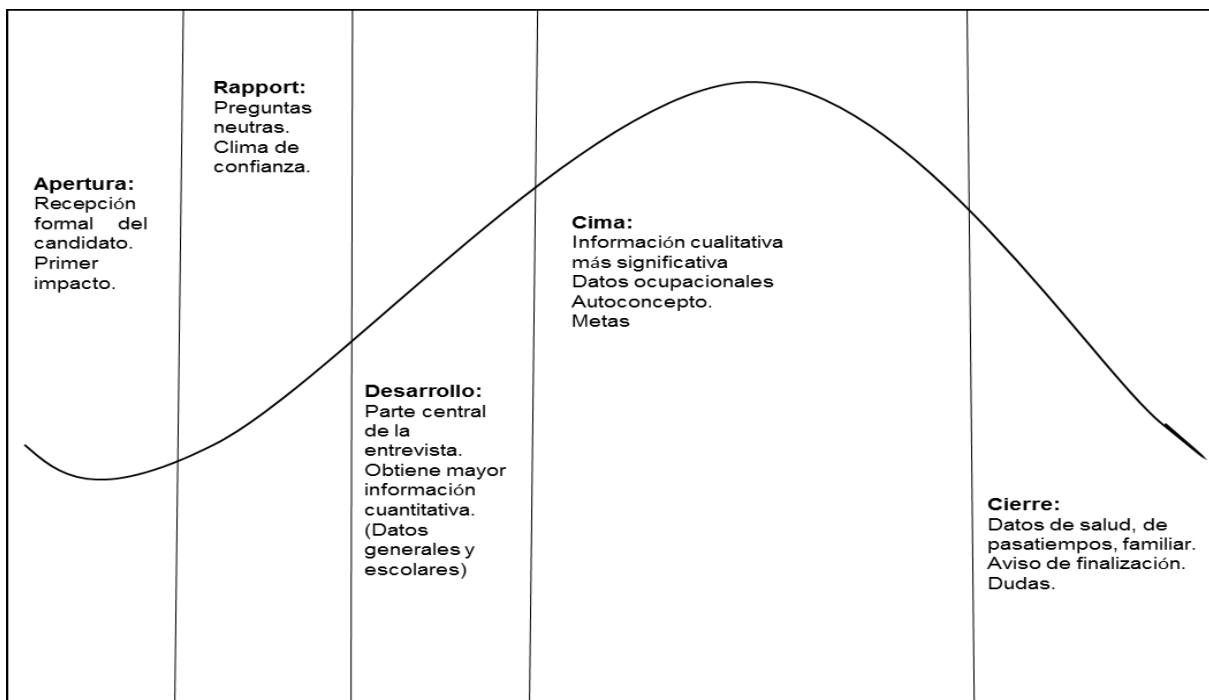
y emocional mediante baterías psicológicas, diseñadas por el psicólogo. Es importante considerar en esta elección de pruebas psicológicas las características del perfil, el tiempo, costo y nivel de aplicación.

Después de estas dos evaluaciones, una **encuesta socioeconómica** es hecha ya sea por un trabajador social, por el Área de Recursos Humanos o por un tercero contratado. Esta encuesta busca verificar directa y objetivamente las condiciones de vida en las que se desenvuelve el candidato, así como el nivel socioeconómico, las relaciones familiares y las referencias personales y laborales del mismo. Aquí se confrontan los datos de la solicitud y de la entrevista inicial con lo investigado, normalmente se utiliza un cuestionario que puede ser aplicado de manera personal, por teléfono o correo electrónico, también se realizan investigaciones de referencias o visitas domiciliarias.

La siguiente parte del proceso, lo constituye la **entrevista en la selección**, en este punto se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores y se profundiza en la información más relevante para el puesto en cuestión, es importante que el entrevistador cuente con una guía para no omitir cosas relevantes y garantizar una secuencia lógica de la misma. Para tener un buen desarrollo de la entrevista, el entrevistador no debe mostrar simpatía o antipatía por ningún candidato, no debe prolongar la entrevista más del tiempo fijado, mostrar falta de interés, tener distracciones ni interrupciones.

Una entrevista puede ser *directa* cuando se diseña previamente un interrogatorio encaminado a obtener información específica, con respuestas cortas y concretas; puede ser *indirecta* cuando el entrevistado tiene un papel más activo y está formulada con preguntas abiertas, aquí no solo las respuestas verbales son

importantes, también lo son las reacciones conductuales; o puede ser *mixta*, la cual representa una combinación entre la entrevista directa e indirecta. De acuerdo a Grados, la entrevista está estructurada en diferentes etapas y en cada una se busca obtener algo (Cuadro 1.3):

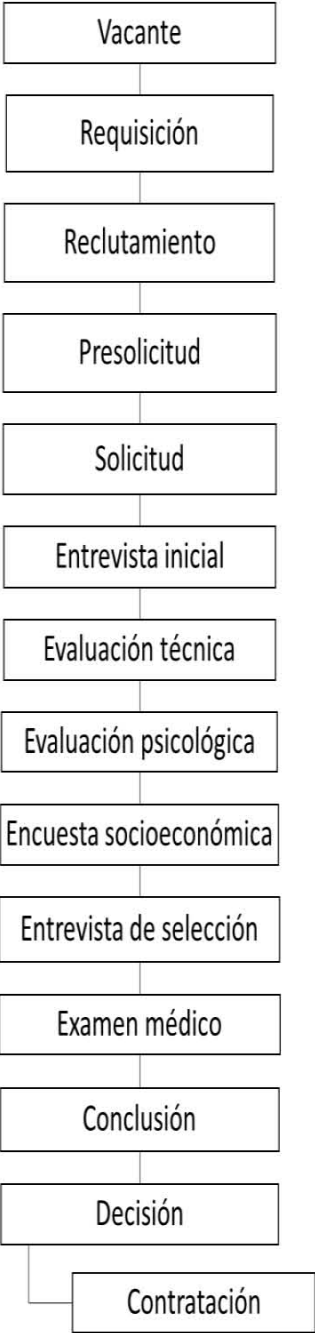


Cuadro 1.3 Estructura de la entrevista de Grados (2008).

El siguiente paso después de una entrevista de selección es el **examen médico** que tiene por objetivo conocer si el candidato está clínicamente apto para desempeñar un trabajo sin tener consecuencias negativas tanto para el candidato como para el resto del equipo de trabajo. Esta evaluación busca evitar posibles accidentes, ausentismo y enfermedades laborales.

Para Grados, en la **conclusión**, se debe integrar la información recabada, se compara y analiza a fin de tener un juicio valorativo de la contratación. A partir de la conclusión emitida, es el jefe inmediato o incluso el dueño apoyado por el Departamento de Recursos Humanos, quien toma la **decisión** de aceptación o

rechazo. La **contratación** es el último paso del proceso donde se formaliza la aceptación del candidato dentro de la empresa, normalmente este último paso está regido por la Ley Federal del Trabajo.



Cuadro 1.2 Proceso de selección de personal según Grados (2008).

Werther y Davis (2008) proponen un proceso de selección de 8 pasos (Cuadro 1.4). Según dichos autores, el paso 1 es la **recepción preliminar de solicitudes**, en donde se recaba la información inicial sobre el candidato y se hace una evaluación previa del mismo. El paso 2 consiste en la realización de **exámenes o pruebas de idoneidad**, los cuales son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto vacante. Existe una amplia gama de pruebas que se aplican en este paso; desde las psicológicas hasta los ejercicios de simulación del trabajo. Las *pruebas psicológicas*, son menos confiables, pues se basan en la relación entre la personalidad y el desempeño, las cuales suelen ser muy subjetivas y vagas.

Las *pruebas de conocimiento*, por el contrario, son más confiables ya que determinan la información que posee el candidato. Las *pruebas de desempeño* miden la capacidad que los candidatos tienen para ejecutar ciertas funciones, su validez depende de que el puesto incluya los parámetros que miden. Las *pruebas de respuesta gráfica* (prueba del detector de mentiras) fueron unas de las más comunes, miden respuestas fisiológicas a ciertos estímulos. Por último, las *pruebas de carácter médico*, determinan con precisión el estado de salud de un candidato permitiendo identificar las características que pueden hacerlo recomendable o no para ciertos puestos.

La **entrevista** constituye el paso 3, según Werther y Davis es una de las técnicas más utilizadas a nivel universal, a pesar de que carece de confiabilidad y validez en muchos aspectos. Una entrevista se define, de acuerdo con los mismos autores (2008), como una conversación formal que sirve para evaluar la idoneidad del solicitante, permite sondear el potencial del personal calificado o no calificado. Aquí

los entrevistadores obtienen información del solicitante y éste de la organización, además permite una comparación con respecto a los demás candidatos. Una entrevista puede ser *individual*, es decir, entre un entrevistador y un entrevistado; o *de grupo*, donde ya sea que haya más de dos candidatos y un entrevistador; o más de dos entrevistadores y un candidato; o más de dos entrevistadores y candidatos. Las entrevistas se pueden dividir en tipos de acuerdo con su estructura y tipos de preguntas, la más recomendada y utilizada por el Departamento de Recursos Humanos es la mixta, pues con ella hay mayor objetividad pero tampoco se descartan las otras, pues normalmente la decisión de elegir una u otra depende del puesto y su nivel.

La *entrevista no estructurada* tiene poca confiabilidad, en ella hay un número mínimo de preguntas planeadas, la mayoría se elaboran durante el desarrollo de la entrevista.

La *entrevista estructurada* consiste en un cierto número de preguntas formuladas previamente para todos los candidatos, es útil cuando se busca obtener validez y confiabilidad, aunque no permite la exploración de otras cosas que pudieran resultar interesantes para el puesto a postular.

La *entrevista mixta* es una combinación de preguntas formuladas y no formuladas, que van surgiendo durante la entrevista, este tipo de entrevista es la más utilizada y permite la obtención de información comprable y otros datos adicionales.

Las preguntas de una *entrevista de solución de problemas* o "*conductuales*" se enfocan en soluciones hipotéticas, pues sólo se centra en la solución y la forma en que es proporcionada por el entrevistado, es útil si se requiere evaluar la habilidad analítica y de raciocinio del candidato bajo condiciones de presión moderada.

La *entrevista de provocación de tensión* está compuesta por un conjunto de preguntas difíciles y que exigen una respuesta rápida del candidato, causando presión en él. Es útil cuando se buscan candidatos en puestos con alto nivel de presión.

La *entrevista por competencias* busca identificar comportamientos exitosos del pasado reciente del candidato que permitan predecir el desempeño adecuado para un puesto específico, se hacen preguntas sobre eventos conductuales o incidentes críticos. Y *las entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes* se han generado gracias a los avances tecnológicos, por ejemplo las hechas mediante una videoconferencia.

Una entrevista, sea cual sea, debe llevarse a cabo bajo un cierto proceso, de acuerdo con Werther y Davis (2008) este proceso consta de cinco etapas:

1. El entrevistador debe saber que preguntas hará y pensar cuáles podría hacer, debe consultar el expediente del candidato a entrevistar y tener un amplio conocimiento sobre la empresa y el puesto vacante.
2. Se debe generar un ambiente de empatía y se debe evitar a toda costa interrupciones o distracciones, el ambiente físico del lugar donde se entrevistará también debe ser adecuado para que el candidato no se sienta presionado o incómodo por el mismo.
3. Debe haber una conversación entre ambos participantes y sin preguntas vagas que permitan respuestas del mismo estilo.
4. Se debe introducir una frase que indique la finalización de la entrevista y en ella indicar los procesos siguientes y no dar hipótesis sobre su contratación o rechazo al puesto vacante.

5. El entrevistador debe registrar de manera inmediata las respuestas e impresiones generales que tuvo el candidato durante la entrevista y en muchas organizaciones se debe llenar un formulario de verificación de entrevistas. Es importante que la evaluación sea objetiva y no se vea influenciada por juicios por parte del entrevistador.

El paso 4 es **la verificación de los datos y los antecedentes**, en este paso se hace una revisión de las referencias académicas y laborales, para saber si el candidato es realmente acreedor de los diplomas y títulos que menciona en su solicitud o *currículum vitae* y para conocer la descripción de la trayectoria del solicitante en el campo laboral.

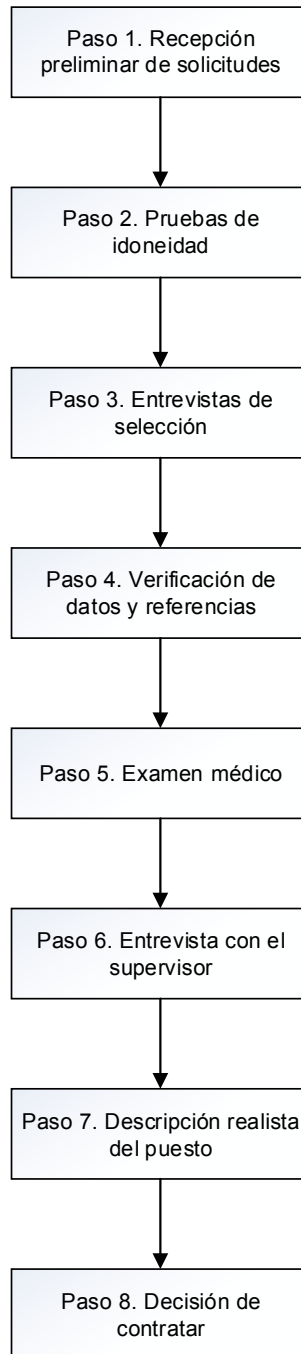
La **evaluación médica** constituye el paso 5, en la cual se busca conocer el estado de salud de los candidatos. El paso 6 es la **entrevista con el supervisor inmediato o gerente del departamento interesado**, en muchas organizaciones quien tiene la responsabilidad de decidir la contratación del candidato idóneo es el supervisor del área. En esta entrevista, el supervisor busca evaluar las habilidades y los conocimientos técnicos que posee el candidato, así, una vez realizados estos pasos, el Departamento de Recursos Humanos proporciona 2 o 3 candidatos posibles y los presenta ante el departamento interesado.

El paso 7 busca que no haya confusión o expectativas equivocadas respecto al puesto a ocupar, por ello es necesaria una **descripción realista del puesto**, en la cual puede haber una sesión de familiarización con el puesto, equipo o instrumentos a utilizar o las personas con las que se trabajará.

Por último es en el paso 8 cuando se **decide** a quién contratar, esta responsabilidad puede ser del supervisor inmediato o del Departamento de Recursos Humanos. Es

importante que se comunique a los solicitantes que no fueron seleccionados y conservar todos los documentos que conciernen tanto al candidato seleccionado, para futuras aclaraciones, como los de los rechazados, para posibles vacantes.

La retroalimentación no forma parte integral de un paso, no obstante, el resultado o producto final de un proceso de selección se traduce en el personal contratado, tener un buen empleado es el mejor indicador de que el proceso se realizó de manera adecuada. La retroalimentación positiva se obtiene mediante juicios favorables del empleado nuevo (promoción, por ejemplo), mientras que la retroalimentación negativa se refleja cuando es necesario despedir al nuevo empleado.



Cuadro1.4 Proceso de selección de personal según Werther y Davis (2008).

Por otra parte, Alles (2013) propone 20 pasos para un proceso de selección efectivo, comenzando desde la decisión de reclutamiento y finalizando con la admisión del candidato a la empresa. A continuación se enunciará cada uno de los pasos de manera general:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo, la cual depende del departamento solicitante.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal, es generada y creada por el departamento que solicita la vacante.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto, en caso de no contar con él es necesario que el departamento que solicita la vacante lo elabore para poder seguir con los siguientes pasos.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del puesto a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, esto es necesario para saber si se cuenta con personal interno que pudiese cubrir el puesto.

Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo, al decidir que no se hará la búsqueda interna es necesario saber qué fuentes se utilizarán para llevar a cabo una búsqueda externa de candidatos.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes, en este paso se realizan las primeras lecturas del *currículum vitae* o se aplican filtros, sobre todo si la búsqueda fue por internet o intranet. Aquí se deben ir descartando casos al identificar a los candidatos que más se adecuen al perfil.

Paso 10. Entrevistas (una o varias rondas), lo usual son dos rondas, se hace una presentación del puesto vacante que se desea cubrir y se hace un análisis y evaluación del postulante para determinar si cuenta con los conocimientos y competencias necesarios para el puesto.

Paso 11. Evaluaciones específicas o técnicas para saber si el postulante cuenta con los conocimientos requeridos. Evaluaciones psicológicas para evaluar las actitudes, la personalidad y el potencial de desarrollo.

Paso 12. Formación de candidaturas, de acuerdo con la información recopilada se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil requerido, sin olvidar considerar las pretensiones y los aspectos económicos del puesto.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas a partir de la información recolectada en los pasos anteriores.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno o al departamento que requiera cubrir el puesto.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno o el departamento que requiera cubrir el puesto.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo establecida ya sea por el jefe o por el Área de Recursos Humanos, cada organización fija sus políticas al respecto.

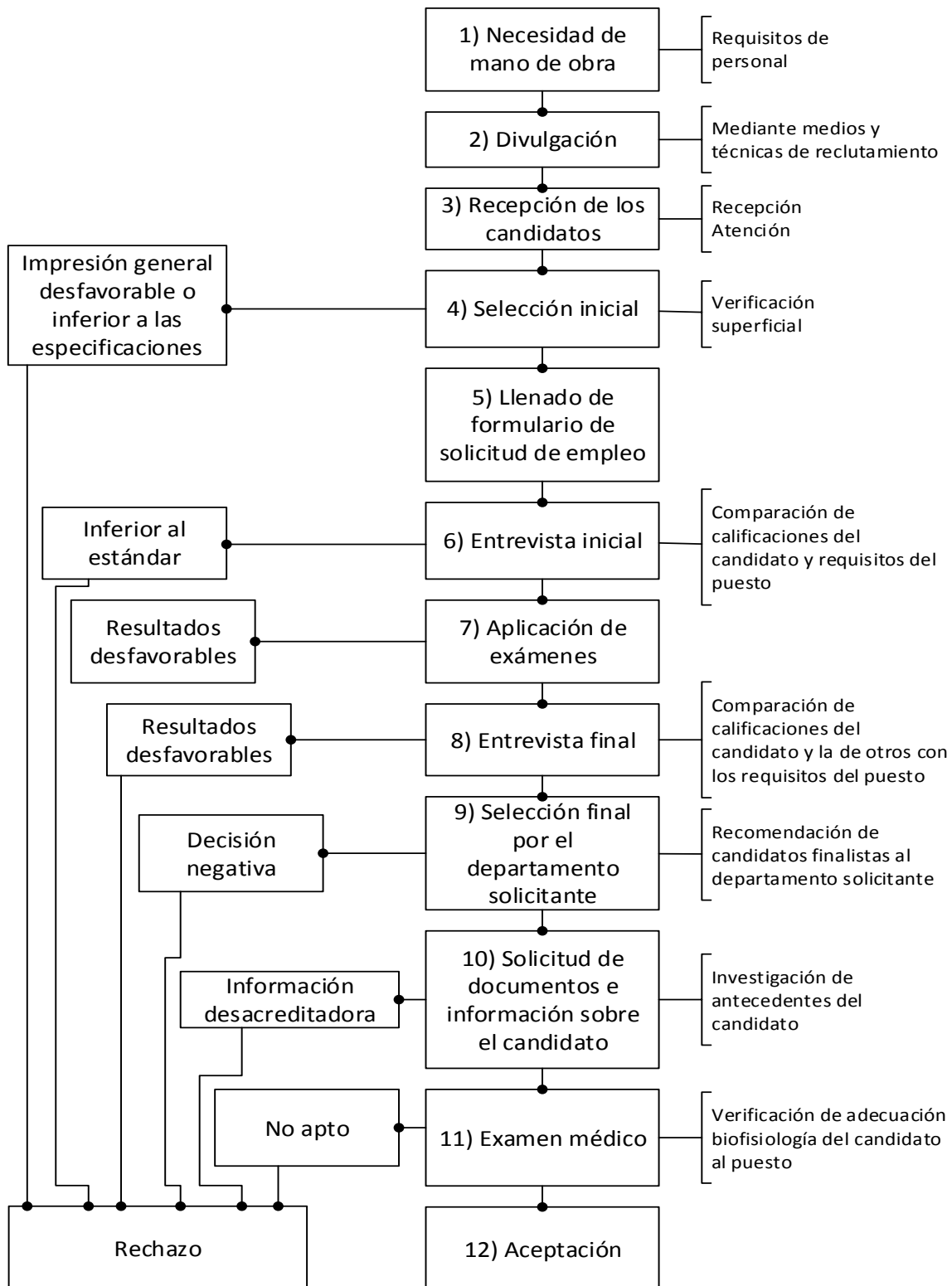
Paso 17. Presentación de la oferta por escrito.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección, se sugiere hacer este paso una vez que la persona seleccionada haya ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

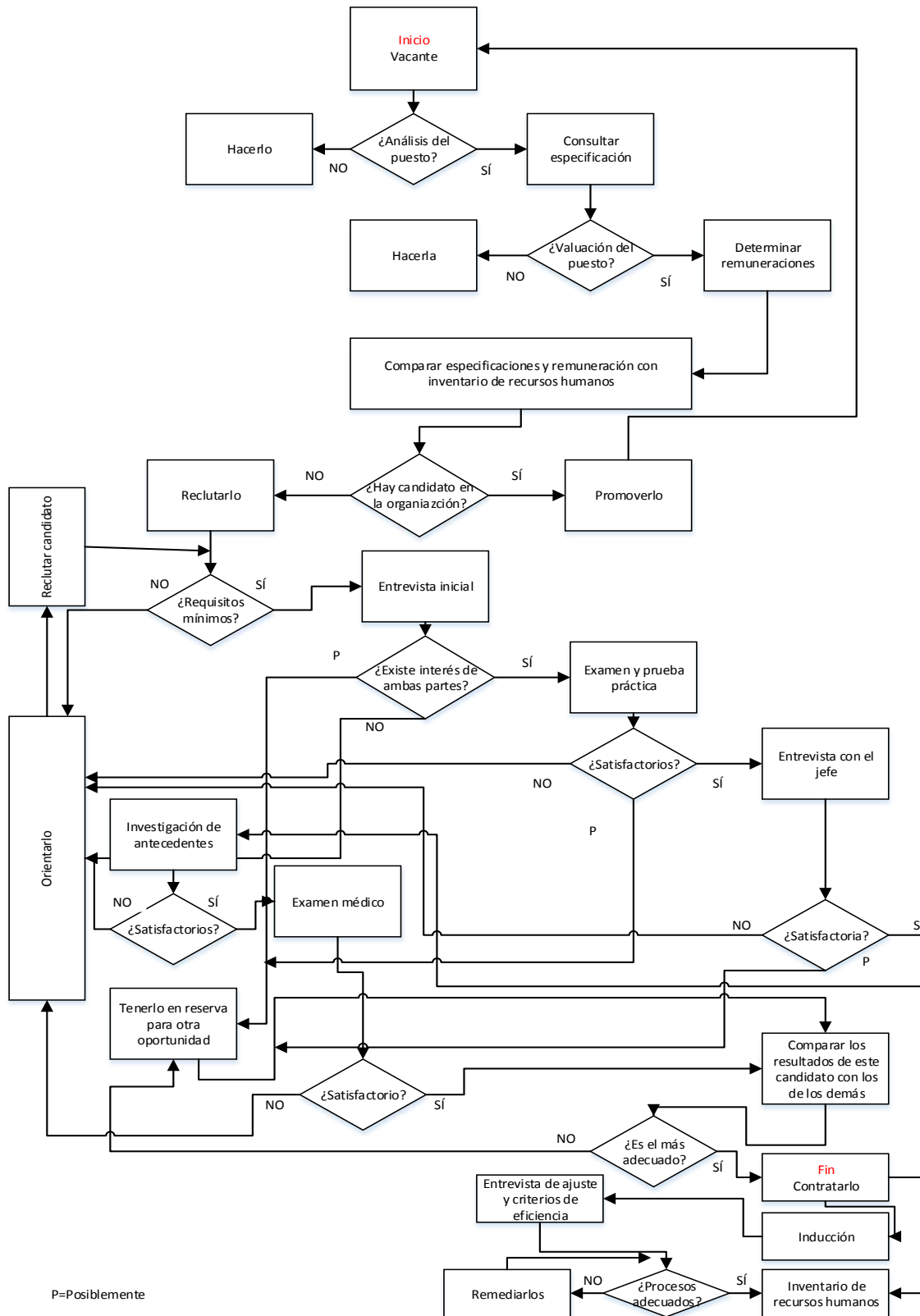
En su libro *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* Chiavenato (2011), muestra un diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos, el cual permite una visualización general de los pasos y de lo que se realiza en cada uno de ellos (Cuadro 1.5).



Cuadro 1.5 Diagrama de flujo del proceso de selección de personal de Uhbrock (1936, en Chiavenato, 2011).

En 1999, Arias y Heredia proponen seguir un proceso de selección a partir de la existencia de una **vacante**, se puede decir que en este momento un proceso de reclutamiento y selección comienza formalmente, la **solicitud** que es entregada a la empresa dando a conocer un perfil inicial del candidato, requiere los siguientes datos demográficos: nombre, teléfono, domicilio, escolaridad, empleos anteriores, etc. El *currículum vitae* es otro documento, que además de los datos especificados en la solicitud, incluye otros como la posición en la anterior empresa, cursos tomados, referencias personales, pasatiempos, etc. Al conocer que el candidato cuenta con los requisitos mínimos se procede a una **entrevista inicial**, en la cual se pretende detectar ampliamente y en el menor tiempo posible los aspectos más relevantes del candidato y la relación con el puesto requerido. Posteriormente se realiza la **evaluación psicológica y técnica**, como se ha mencionado anteriormente, este paso puede estar compuesto por diversas técnicas, utilizando las pruebas psicológicas y psicométricas (de personalidad, actitudes o proyectivas); y las pruebas de conocimientos, de habilidades, las pruebas prácticas (comúnmente para puestos técnicos o especializados) o *assessment centers* (observación del comportamiento de los candidatos en diferentes situaciones). Arias y Heredia (1999) hacen mención de la importancia de una **entrevista técnica**, la cual realiza el responsable del área en la que se localiza la vacante con el fin de conocer si tiene los conocimientos y experiencias requeridos para el puesto. La **entrevista de selección**, es una conversación más larga que las otras; una entrevista es definida como una comunicación interpersonal cuyo propósito es proporcionar o recabar información para tomar determinadas decisiones (Arias & Heredia, 1999). En la entrevista de selección se busca obtener información del solicitante, ésta debe

establecer a su inicio un *rapport* para que así el interesado se sienta tranquilo y cómodo, dentro de la cima de la entrevista se explora la historia laboral, historia escolar, historia personal, tiempo libre y proyectos a corto y largo plazo. Una vez se decida terminar la entrevista es necesario, minutos antes, anunciar su final para que el candidato exponga sus dudas y se le dé a conocer el siguiente paso a realizar. Inmediato a la finalización de la entrevista deben ser redactados el resultado, las conclusiones y observaciones, para que después puedan ser consultados durante el proceso (Cuadro 1.6). Los pasos de **análisis socioeconómico** y el **estado de salud** del candidato, planteados por estos autores, siguen los lineamientos antes seleccionados (pp. 24, 25, 30). Una vez se tenga toda la información de los predictores se debe tomar la **decisión**, sobreponer los resultados del candidato con el perfil de competencias a fin de saber si se contratará o no.



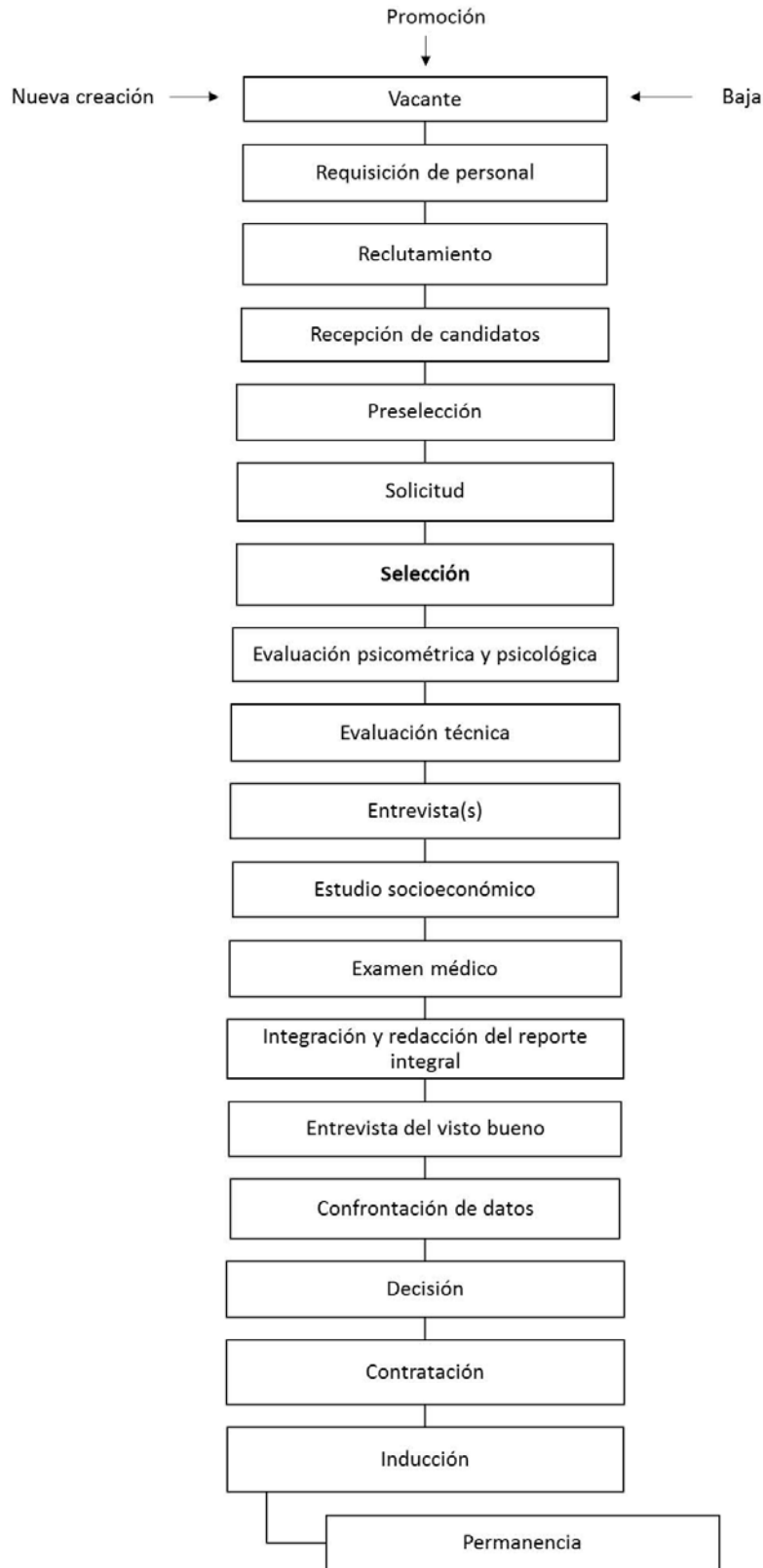
Cuadro 1.6 Diagrama de flujo de la selección de personal de Arias y Heredia (1999).

Para Llanos (2013) cuando una área específica dentro de la organización demanda un candidato para cubrir una vacante, el área de reclutamiento es quien recibe un formato de “requisición de personal” y una “solicitud de empleado”, normalmente el reclutador tiene una entrevista con el encargado de área que solicita el puesto, con el fin de precisar el perfil requerido. Una vez que se haya difundido la vacante, se reciben a los aspirantes con una entrevista breve y se revisa su *currículum vitae* con el fin de identificar a los posibles candidatos para comenzar con el proceso de selección mediante el llenado de la **solicitud de empleo**.

Para este autor la selección comienza con una **evaluación psicométrica y psicológica** (Cuadro 1.7) la cual tiene por objetivo medir atributos tales como intereses, inteligencia, rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes, habilidades, entre otros. La conformación de baterías de pruebas psicológicas, su uso y aplicación deben adaptarse a las características y necesidades tanto del puesto como de la empresa. Después de la evaluación psicométrica es importante llevar a cabo una **evaluación técnica** pues así se puede inferir que el aspirante es poseedor de los conocimientos teóricos y técnicos necesarios para desempeñar las funciones del puesto deseado. Se puede crear una simulación de una situación laboral, lo más cercana a la realidad y evaluar la respuesta del candidato. Para Llanos (2013) **la entrevista, el estudio socioeconómico** y el **examen médico** permiten conocer los mecanismos psicodinámicos de la personalidad del candidato, así como, el estado económico, ambiental y la condición médico-clínica del solicitante, respectivamente, bien realizados estos pasos, con el tiempo, la empresa saldrá favorecida.

Una vez obtenidos los datos de las evaluaciones antes mencionadas, es necesario la **integración de un reporte** completo, éste debe redactarse de manera dinámica

e interrelacionando los diferentes aspectos con el fin de resaltar las partes eficientes y deficientes de los evaluados según lo buscado por la empresa. Ya con el reporte elaborado se realiza una **confrontación** de los perfiles de los candidatos con el perfil del puesto, a fin de comparar y recomendar al mejor de ellos. La toma de **decisión** se basa en elegir al que mejor calificó para así proceder con la posterior **contratación e inducción**.



Cuadro 1.7 Proceso de selección de personal según Llanos (2013).

A continuación se propondrá un cuadro comparativo de los modelos mencionados anteriormente (Cuadro 1.8) para un mejor panorama general de algunos patrones de selección tradicional de personal. Se puede decir que un modelo no es mejor que el otro, siempre se debe tomar en cuenta las necesidades actuales tanto del entorno que rodea la organización, como de la organización misma (filosofía, misión, visión, valores y políticas), como del puesto vacante y sus requisitos.

Cuadro 1.8 Cuadro comparativo de los modelos de selección (Elaboración propia).

Grados (2008)	Werther y Davis (2008)	Alles (2013)	Chiavenato (2000)	Arias y Heredia (1999)	Llanos (2013)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vacante 2. Requisición 3. Reclutamiento 4. Presolicitud 5. Solicitud 6. Entrevista inicial 7. Evaluación técnica 8. Evaluación psicológica 9. Encuesta socioeconómica 10. Entrevista de selección 11. Examen médico 12. Conclusión 13. Decisión 14. Contratación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción preliminar de solicitudes 2. Pruebas de idoneidad 3. Entrevistas de selección 4. Verificación de datos y referencias 5. Examen médico 6. Entrevista con el supervisor 7. Descripción realista del puesto 8. Decisión de contratar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de cubrir una posición 2. Solicitud de empleado 3. Revisión del descriptivo de puesto 4. Recolección de información del puesto 5. Análisis del personal interno de la organización 6. Decisión sobre búsqueda interna o no 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo 8. Recepción de candidaturas 9. Primera revisión de antecedentes 10. Entrevistas 11. Evaluaciones específicas o técnicas 12. Formación de candidaturas 13. Confección de informes sobre finalistas 14. Presentación de finalistas 15. Selección del finalista 16. Negociación de la oferta de empleo 17. Presentación de la oferta por escrito 18. Comunicación a los postulantes que fueron rechazados 19. Admisión 20. Inducción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de candidatos 2. Entrevista de calificación 3. Aplicación de pruebas de conocimientos 4. Entrevista de selección 5. Aplicación de pruebas psicométricas 6. Aplicación de pruebas de personalidad 7. Entrevista de selección con el gerente 8. Aplicación de técnicas de simulación 9. Decisión final 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vacante 2. Solicitud 3. Entrevista inicial 4. Evaluación psicológica y técnica 5. Entrevista técnica 6. Entrevista de selección 7. Análisis socioeconómico 8. Examen médico 9. Contratación 10. Inducción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vacante 2. Requisición de personal 3. Reclutamiento 4. Recepción de candidatos 5. Preselección 6. Solicitud 7. Selección 8. Evaluación psicométrica y psicológica 9. Evaluación técnica 10. Entrevista(s) 11. Estudio socioeconómico 12. Examen médico 13. Integración y redacción del reporte integral 14. Entrevista del visto bueno 15. Confrontación de datos 16. Decisión 17. Contratación 18. Inducción 19. Permanencia

1.4. Ventajas y desventajas del modelo de selección de personal tradicional

La selección de personal, según Blanco (1975):

Es un proceso difícil que puede ser costoso, y a veces, contraproducente. La llamada “selección negativa” es una realidad que de hecho existe y que hace, a veces, quedarse con los peores candidatos dejando marchar a los que pudieron ser excelentes colaboradores (p. 37).

Los métodos clásicos de selección apenas permitían recoger datos y presentaban los típicos efectos de halo, tendencia central, benevolencias, asimetrías, desorbitados arquetipos, etc. Muchas veces el uso actual de pruebas proyectivas y de personalidad en el ámbito laboral pone en dudosa valía su aplicación (Arias & Heredia, 1999), pues su interpretación es subjetiva y no tienen relación con el puesto laboral al que se aspira.

Este modelo tradicional se centra en predictores de éxito basados en la personalidad e inteligencia del candidato, así como en la investigación laboral anterior, más no se centra ni en la función actual ni el contexto organizacional y global. Es decir, se busca indagar si el candidato se ajusta o no al puesto vacante, dando prioridad a las necesidades del puesto, el candidato no puede tener más o menos de lo requerido. Chiavenato (2006, como se citó en Fernández, 2014) menciona que la selección tradicional diseña puestos simples en los cuales se requiere poco entrenamiento al homogeneizar las tareas permitiendo un mayor control y supervisión de los empleados. Dentro de una empresa, este modelo constituye amplias y detalladas tareas y actividades a ejecutar, pues su mecanización y estandarización favorecen la posibilidad de prever la producción al

poseer un control absoluto sobre los trabajadores. Por lo tanto, se buscan personas con pocas habilidades y que exijan salarios mínimos.

Es importante también mencionar que cuando este modelo es improductivo los costos y el tiempo gastados se elevan, ya que implica una capacitación del personal para las entrevistas, aplicación y calificación de pruebas psicológicas y de conocimientos; así como la verificación de referencias laborales o escolares y la realización de exámenes médicos y de laboratorio (Ruiz, 2013).

La revolución tecnológica del siglo XXI ha modificado la forma de gestionar el capital humano, por ejemplo, ahora se utilizan los sistemas informáticos, (videoconferencias, correo electrónico e interfaz) para llevar a cabo funciones como reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, etc., desplazando así las técnicas tradicionales de administración e interviniendo de manera directa e indirecta en el modo de vida y de trabajo de las personas. Estos cambios son reflejos de los cambios económicos, políticos, culturales y tecnológicos que el entorno presenta. Hoy en día, la economía mundial se basa en un sistema de mercados abiertos, globales e interdependientes, exigiendo al sistema velocidad, flexibilidad y agilidad. Por lo tanto, las organizaciones laborales al ser un sistema social activo no deben pretender que el sistema de selección de personal siga siendo el establecido desde hace una década o más; para ello es necesario establecer modelos más flexibles.

CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

2.1. Antecedentes históricos

La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucha menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales en las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas (Hooghiemstra, 1994, como se citó en Navío, 2005, p. 22).

El uso del término competencias se ha utilizado de manera amplia en diferentes contextos, primordialmente en el ámbito educativo e industrial. En esta época, las transformaciones de mercado, la globalización, la alta competitividad, los rápidos avances en la tecnología y la demanda de una especialización flexible en la formación de personal, ha hecho necesario el uso de las competencias como un mecanismo para predecir y medir el desempeño que un empleado podría tener dentro de una organización.

Durante la década de los sesenta, las pruebas de inteligencia eran las herramientas preferidas en la administración de personal. El Doctor David C. McClelland, fundador de McBer y Compañía (Peña, 2005), en su artículo de 1973, titulado "Evaluando la Competencia en vez de la Inteligencia", sugirió que tendría más sentido examinar todas y cada una de las características personales relacionadas con el puesto y no solamente la inteligencia del candidato. Argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia discriminaban minorías. Afirmó que era preciso

buscar otras variables (competencias) que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviados (Adams, 1995, como se citó en Mertens, 1996).

El uso del término “competencia” en la gestión de recursos humanos y en la investigación surgió con la finalidad de disociar el currículo académico del candidato de sus capacidades productivas, para dar constancia de que personas con niveles y títulos escolares distintos eran “competentes” para ocupar empleos similares y que las capacidades productivas de las personas se adquirirían también mediante la experiencia laboral y social. Según Ducci (1997, como se citó en Girón, 2010) afirma que:

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación (sobre todo en la formación de recursos humanos) frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y trabajo de la población (p. 1).

El concepto de *competencia laboral* surgió en los países industrializados, pues arrastraban problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo. En los países en desarrollo, como México, surge como una alternativa atractiva para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las empresas, los individuos y la sociedad (Mertens, 1996). El concepto de competencias, ha sido empleado en distintas áreas, desde la educativa hasta las políticas activas del mercado de trabajo, por ejemplo, en México, las instituciones como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

(Conalep) y los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) proyectan una oferta de técnicos basados en un sistema de competencias. Y en el ámbito laboral un complemento importante, fue la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992 que dio origen al actual Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad, en donde la formación integral, la capacitación, la productividad y una mejor remuneración son piedras angulares de esta organización (Comeproc, 1995, como se citó en Mertens, 1996).

En 1995, en México; surge el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), entidad paraestatal del gobierno federal que entre sus principales propósitos pretende dar a México, vía la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sistema Nacional de Competencias, un instrumento que favorezca su competitividad económica, capacidad de crecimiento y progreso social con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas. Además, este organismo ofrece apoyo técnico y metodológico a asociaciones interesados en ser parte de la red de promoción de la competencia laboral. De igual forma, CONOCER promueve la formación de Comités de Normalización, acredita Organismos Normalizadores y vigila los procesos de normalización y certificación.

Por su parte, el Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes. Entre sus acciones está el desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe poseer para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño, estos estándares son desarrollados por empresarios y trabajadores y

se convierten en referentes nacionales para la formación, evaluación y certificación de competencias al estar inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias. De igual forma, entre otras acciones, pretende transferir conocimientos sobre el desarrollo de modelos de gestión basados en competencias.

2.2. Definición de competencia

A lo largo del establecimiento del concepto de *competencia*, han surgido diferentes comparaciones y confusiones con otros términos que aluden a algunas características de la definición del término *competencia*; uno de ellos es la *calificación*, definida como un conjunto de conocimientos y capacidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de formación. Para identificar una calificación requerida en un puesto, se acostumbra hacer un análisis ocupacional que tiene por objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. Sin embargo, la competencia sólo se refiere a algunos aspectos necesarios del acervo de conocimientos y habilidades del empleado para lograr ciertos resultados exigidos en una situación determinada, según Mertens (1996) es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado y para identificarla se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización. Mientras que la calificación se circunscribe al saber hacer en el puesto; la competencia se centra en la persona que quizá pueda llegar a ocupar uno o más puestos, pues enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, social o interpersonal.

Otro concepto es el *conocimiento*. Los conocimientos son más fáciles de detectar o de evaluar, ya que una competencia siempre hace referencia al comportamiento de las personas en el trabajo, por ello en la selección por competencias suelen evaluarse primero (Alles, 2006).

McClelland (1999, como se citó en Alles, 2013) y Spencer y Spencer (1993, como se citó en Alles, 2013) definen una competencia como: “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un *performance* superior en un trabajo o situación” (p. 149). La competencia es una característica subyacente ya que forma parte de la personalidad y predice comportamientos del individuo en diferentes contextos. Está casualmente relacionada a un estándar de efectividad porque anticipa un comportamiento y se predice bajo un criterio general o específico en el cual se puede decir quién hace algo bien o mal.

McClelland analiza la motivación humana y para él es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, pues al comprenderla, podemos entender el interés recurrente que una persona puede tener para el logro de un objetivo basándose en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2006). Transcend (1995, como se citó en Mertens, 1996) menciona la importancia de “la producción de las competencias y motivaciones apropiadas en la fuerza laboral [como]... el desafío más importante en la gestión de los negocios de punta” (p. 86).

Para McClelland existen tres sistemas motivacionales importantes que gobiernan el comportamiento:

- **El logro como motivación o “*n achievement*”:** este sistema representa un interés recurrente por hacer algo mejor, esto implica un estándar de comparación interno o externo concebido en términos de eficiencia de *input/output*. Por lo tanto, podemos decir que la gente con alto “*n achievement*” prefiere actuar en situaciones con posibilidad de progreso, pues mejorar significa tener el mismo *output* con menos trabajo, u obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, mejor aún, con menos trabajo.
- **El poder como motivación o “*n power*”:** la necesidad de poder (entendido como nivel de mando) ha resultado ser clave en el pensamiento asertivo y competitivo de las personas con el fin de tener prestigio y reputación; no obstante, dicha motivación ha sido controlada por la sociedad debido a sus efectos destructivos.
- **La pertenencia como motivación:** se deriva de la necesidad de estar con otros, esta motivación se combina con otras características para determinar una acción. Sin embargo, no hay certeza de su causa natural.

Según Lucia y Lepsinger (1999, como se citó en Werther & Davis, 2008) una competencia es:

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo (pp. 199-200).

Según Alles (2013) la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 20).

Una competencia según Parry (1996, como se citó en Grados, 2008):

Es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos) que afectan la mayor parte del trabajo, tienen correlación con el desempeño, se pueden medir contra normas aceptadas y pueden mejorar con programas de capacitación y desarrollo (p. 252).

Para Grados (2008), una competencia es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo. Mientras que Planas (2013) la define como: “la conjunción de series de capacidades elementales (relacionadas con el saber, saber hacer y saber estar)” (p. 79).

Claude Levy-Leboyer (1992, como se citó en Alles, 2006), profesora francesa de Psicología del Trabajo, define una competencia como “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada... y que son observables en la realidad cotidiana del trabajo” (p. 64). Resume su definición en una integración y coordinación del *savoir-faire* (saber hacer), conocimientos y cualidades individuales.

Mertens (1996) define una competencia como “un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas” (p. ix).

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) a través de la CinteFor (s.f) define competencia como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

CONOCER define a las competencias de las personas como “los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral” (1998, como se citó en Alles, 2006, p. 69).

Para el presente trabajo, a partir de las definiciones revisadas, se propone que una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas a un desempeño efectivo en el puesto de trabajo y que agregan valor al individuo. Las competencias se pueden medir contra normas aceptadas y se pueden mejorar con programas de capacitación y desarrollo. En conclusión una competencia es el saber, el saber hacer y saber estar.

2.3. Clasificación de las competencias

El sistema de competencia está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas. Una competencia difiere según las especialidades o áreas y niveles o funciones de las personas, es importante ubicar su tipo o nivel pues tienen

implicaciones prácticas en la gestión de recursos humanos. Se han establecido diferentes clasificaciones de las mismas, pero sólo se mencionarán algunas.

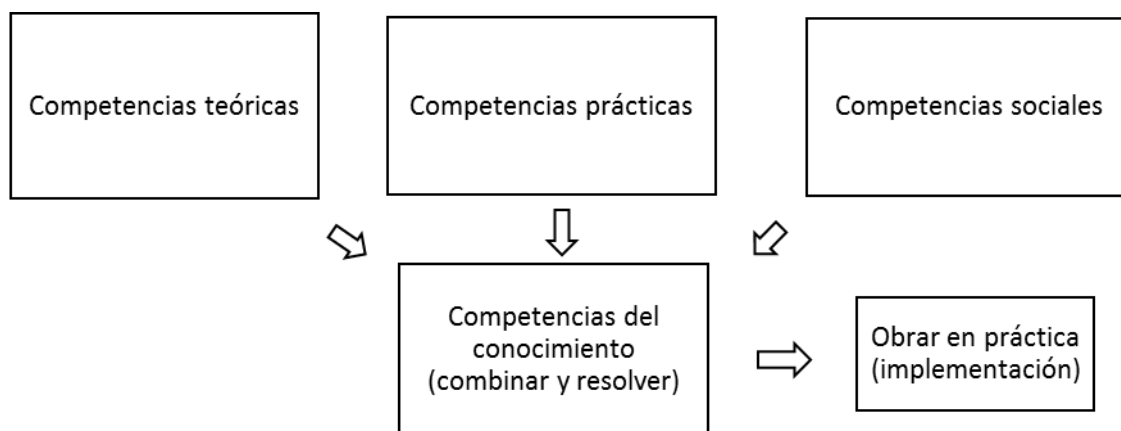
Alles (2013) clasifica las competencias en función de la estrategia de gestión de recursos humanos de cada organización: en competencias cardinales y específicas. Las *cardinales* son aquellas que todo individuo dentro de una organización debe poseer. Mientras que las *específicas* son las que cierto tipo de grupo de personas debe poseer según el área a la que corresponde y según su función dentro de la misma.

Spencer y Spencer (1993, como se citó en Alles, 2006) clasifica cinco tipos principales de competencias:

1. *Motivación*. Considerada como los intereses que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.
2. *Características*. Son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información (por ejemplo, el tiempo de reacción y la buena vista).
3. *Concepto propio o de uno mismo*. Las actitudes, los valores o la imagen propia de una persona (por ejemplo, la confianza en sí mismo).
4. *Conocimiento*. Información que una persona posee sobre áreas específicas. Es importante tener cuidado en las evaluaciones de conocimientos, pues en general lo que se mide es la memoria.
5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta actividad física o mental.

Estas cinco principales competencias, fueron englobadas por Spencer y Spencer en un marco de clasificación más grande: el modelo de Iceberg compuesto por competencias visibles y no visibles. Las *visibles* son superficiales y más fáciles de identificar y desarrollar como los conocimientos y las destrezas; mientras que las *no visibles* son centrales y por ende más difíciles de identificar y desarrollar, ejemplos de ellos son el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad. También las clasifican en *competencias de punto inicial*: características esenciales (conocimientos o habilidades básicas) que todos requieren para desempeñarse mínimamente bien en cualquier empleo. Y *competencias diferenciales* que distinguen a las personas de niveles superiores.

Nadine menciona que las competencias se correlacionan entre sí y las divide en 4 diferentes tipos (Cuadro 2.1):



Cuadro 2.1 Clasificación de las competencias según Nadine (1998, como se citó en Alles, 2006).

En Estado Unidos, en la década de 1990, era necesario realizar un informe sobre los cambios que debían hacerse en las escuelas para que los jóvenes salieran mejor

preparados ante los desafíos de la competitividad y productividad del mundo, por ello la "Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills" (SCANS, 1991) realizó dicho informe y propuso un enfoque de competencias (Cuadro 2.2) centrado en atributos personales haciendo una clasificación de las mismas (SCANS, 1992, como se citó en Mertens, 1996)

Competencias básicas	Competencias transversales
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar. • Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. • Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal. • Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas. • Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras. • Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas. • Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Cuadro 2.2 Clasificación de competencias de SCANS (OIT, 1991).

Uno de los principales personajes en clasificar las competencias fue Richard Boyatzis (1982, como se citó en Wood & Payne, 1998) en su libro *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, afirmando que una persona puede describirse en términos de 21 competencias (Cuadro 2.3), como Cattell con sus 16 rasgos de personalidad.

Gestión y acción por objetivos	Liderazgo	Gestión de recursos humanos	Dirección de subordinados	Enfoque en los otros	Conocimiento Especializado
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Productividad • Uso de los conceptos para fines de diagnóstico • Consideraciones por los impactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto confianza • Uso de presentación orales • Pensamiento lógico • Conceptualización 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del poder socializador • Estima positivo • Gestión de procesos de grupos • Auto evaluación adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros • Uso del poder unilateral • Espontaneidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto control • Objetividad perceptual • Resistencia y adaptabilidad • Preocupación por relaciones cercanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado • Memoria

Cuadro 2.3 Competencias de Boyatzis (1982, como se citó en Wood & Payne, 1998).

El Consejo del Marco de Calificaciones de Australia utiliza el concepto de competencias en el sentido de lo que una persona puede hacer y las divide en diferentes tipos (OIT, s.f.):

- Competencias cognitivas y creativas: uso de pensamiento intuitivo, lógico y crítico.
- Competencias técnicas: destrezas y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos.
- Competencias de comunicación: escritura, lenguaje hablado, alfabetización y uso de los números.
- Competencias interpersonales y genéricas.

2.4. Enfoques para el análisis de las competencias

Mertens en 1996 y 1998 plantea el:

a) Enfoque conductista

Al asumir que una competencia se define como “las características de fondo de un individuo que guarda una relación casual con el desempeño efectivo o superior en el puesto”, en este sentido la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no lo que hace independientemente de la situación (Adams, 1996, como se citó en Mertens 1996).

Para Mertens (1996) el análisis conductista parte de que la persona hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas, su énfasis está en el desempeño superior y

que las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Algunas críticas que se le han hecho a este modelo conductista es que su definición de competencia es muy amplia tanto que puede cubrir cualquier cosa.

b) Enfoque funcional

Este enfoque se centra en describir el puesto a la función con base en elementos de competencia con criterios de evaluación que indican los niveles mínimos requeridos. Se busca analizar y comparar las relaciones entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes.

El Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y su consejo (NCQV) en Inglaterra fueron producto de un intento de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en el área de trabajo. Las normas de competencias inglesas se basan en el análisis funcional de las competencias (Cuadro 2.4) y en la idea de contribuir con los requisitos para el efecto de la certificación. Las características que plantea el NVQ describe productos, más no procesos, pues le importan más los resultados no el cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995, como se citó en Mertens, 1996). Por ello se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia describiéndolos en cada nivel de productos. Esta característica ha sido su mayor crítica.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ)*
<ul style="list-style-type: none">• amplitud y alcance de la competencia• complejidad y dificultad de la competencia• requerimientos de habilidades especiales

- habilidad para realizar actividades especializadas
- habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro
- habilidad para organizar y planificar el trabajo
- habilidad para supervisar a otros

*Este marco de competencias comprende cinco niveles para poder cubrir un NVQ desde lo mínimo hasta lo profesional.

Cuadro 2.4 Niveles de Calificaciones Nacionales (NCQV, 1991, como se citó en Mertens, 1996).

El enfoque funcional busca, de igual manera, analizar y comprender la relación entre el sistema y el entorno; bajo esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno (mercado, tecnología, relaciones sociales, institucionales, etc.).

Athanasou y Gonczi (1996, como se citó en Mertens 1996) mencionan que “quienes prefieren este enfoque, tienden a considerar que el currículo tiene relación directa con las funciones y tareas especificadas en las normas de competencia de la ocupación” (p. 78).

c) Enfoque constructivista

El enfoque constructivista construye la competencia no sólo tomando en cuenta la función del mercado, da importancia también a la persona, sus objetivos y posibilidades. Bertrand Schwartz (1995) es uno de los principales precursores de esta corriente, y afirma que este análisis aclara las relaciones mutuas y acciones

existentes entre el grupo y su entorno, así como, entre las condiciones de trabajo y de capacitación; (Mertens, 1996) no rechaza el desfase entre la construcción de la competencia y de la norma tampoco la implementación de una estrategia de capacitación. En el enfoque constructivista se toman en cuenta a las personas de menor nivel educativo a diferencia del conductista que toma como referencia para la construcción de la competencia a los trabajadores y gerentes más aptos.

d) Enfoque estructural

Con este enfoque la competencia es considerada un conjunto de atributos de la persona, los cuales no se limitan solo a conocimientos, incluyen habilidades, actitudes, comunicación y personalidad. Es decir, los atributos de las personas en contextos concretos, condicionan el tipo de desempeño requerido y los requerimientos condicionan el tipo de atributos a desarrollar en las personas.

e) Enfoque dinámico

El enfoque dinámico considera el argumento, la disposición, la parte emprendedora (atributos personales) y no sólo los requerimientos del trabajo.

Por otra parte, Gonczi en 1994 (como se citó en Navío, 2005) propone también tres enfoques:

a) El enfoque conductista, donde una competencia es una conducta asociada a una tarea concreta y su evaluación se hace a través de la observación directa. Sus críticas están centradas en la no consideración de los procesos subyacentes a la ejecución de tareas específicas.

b) El enfoque genérico centra su atención en las características del individuo como fundamentales para una acción específica. Aquí las competencias pueden transferirse a diferentes situaciones pero ignoran el contexto en el que se desenvuelven. Entre sus críticas más importantes se ve la falta de evidencia de los aspectos subyacentes, la duda en la transferencia y la descontextualización de la competencia.

c) El enfoque integrado vincula los atributos generales con el contexto en el que éstos se ponen en juego, de esta forma, considera las combinaciones de cualidades en situaciones particulares. Este enfoque no soluciona el problema conceptual de la competencia, propone aspectos más concretos relacionados con el contexto y una actividad central de la persona en la ejecución de sus competencias. Para este enfoque, la competencia es un conjunto complejo de atributos para la actuación en situaciones específicas. Incorpora la ética y los valores en el desempeño superior, además recalca la posibilidad de ser competente de diferentes maneras (Athanasou, Gonczi, 1996, como se citó en Mertens 1996). Algunos aspectos importantes a mencionar en esta dirección son que:

- El desempeño es observable, pero la competencia no; por ello, con este enfoque la competencia se define como la combinación de atributos subyacentes de un desempeño exitoso (Hager, 1995, como se citó en Mertens, 1996).
- Los estándares de competencia se pueden establecer a diferentes niveles, según las necesidades.

- Los atributos del empleado y el desempeño mostrado son los ingredientes esenciales para la definición de competencia, pues incorpora aspectos de conocimiento, habilidad y actitud aplicados en un contexto de tareas reales y especificadas.

Una metodología que se acerca a este enfoque integral de competencias es una desarrollada en Canadá y luego expandida en Estados Unidos, llamada *Developing a Curriculum* (DACUM), sus esquemas se utilizan para elaborar currículos, programas de capacitación y para establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995, como se citó en Mertens, 1996). Sin embargo, Athanasou, Gonczi (1996, como se citó en Mertens 1996) encuentra una desventaja en esta metodología, pues parece ser muy útil para separar diferentes tareas de un área laboral, pero no establece una relación entre ellas ni los atributos (conocimientos y actitudes) en los que se basa.

2.5. Modelos de selección de personal basado en competencias

El ideal actual en la Gestión de Recursos Humanos o personal, se basa principalmente en la Gestión de Talento Humano, pues se busca el desarrollo de trabajo y trabajadores de alto desempeño que aseguren el éxito tanto de las tareas como de la organización. El primer paso para lograr esto, en una Gestión de Talento Humano por competencias, es la selección de personal por competencias. Su desarrollo en países latinoamericanos ha sido lento a comparación de otros países (Estados Unidos de Norteamérica o Inglaterra) (Polanco, 2006).

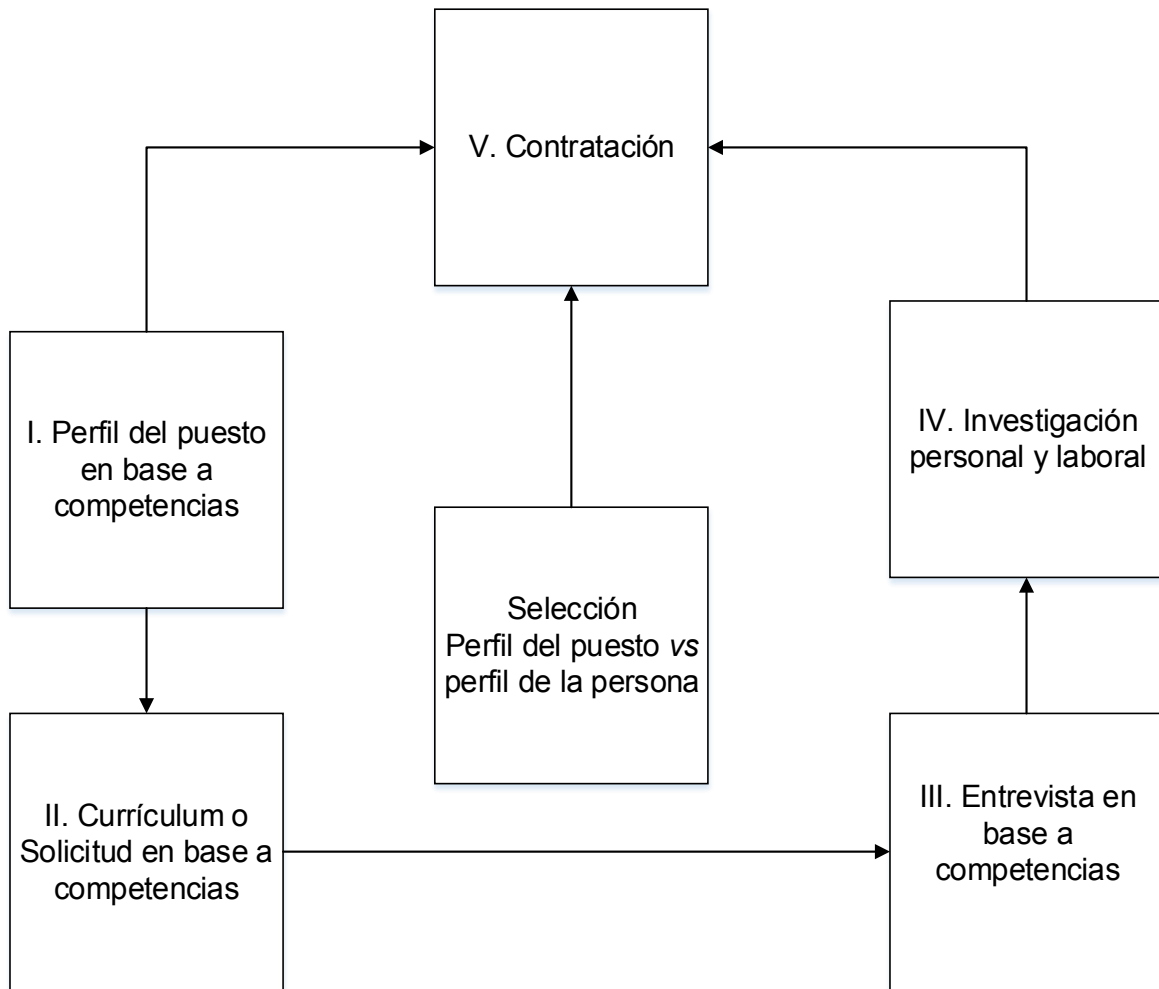
El proceso de selección por competencias tiene como objetivo predecir cuáles son los candidatos que poseen las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de personalidad) necesarias para alcanzar los estándares establecidos para el puesto en la organización (Arias & Heredia, 1999). Sin embargo, es importante que una competencia se defina de manera conjunta entre gerencia y personal, esto a fin de tener un consenso sobre los objetivos a alcanzar por la empresa y el empleado (Mertens, 1996). Por ello, una forma de aplicar la técnica de selección de personal por competencias, consiste en que las organizaciones revisen las competencias que tienen sus mejores empleados en determinados puestos y las conviertan en un estándar para la selección, pues su objetivo es encontrar profesionales que posean formación, experiencia y competencias específicas y adecuadas para el puesto (Werther & Davis, 2008).

Para realizar una selección por competencias, según Alles (2006; 2013), primero se deben confeccionar los perfiles y descripciones de puestos por competencias, a partir de ello el puesto requerirá de conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. El proceso de selección para la misma autora se puede dividir en cuatro etapas: atracción, primera selección o preselección, selección y decisión.

La *atracción*, consiste en publicitar la oferta a fin de lograr postulaciones relacionadas con el perfil buscado. La *primera selección* busca dejar fuera del proceso las postulaciones no aptas para el perfil buscado, en este momento se realizan evaluaciones de conocimientos, lectura del *currículum vitae*, aplicación de filtros, entrevistas u otras técnicas. La *selección* es la etapa en donde ya hay un

número menor de postulaciones, y el especialista en Recursos Humanos se abocará a detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de las competencias e indagación de sus motivaciones.

Peña (2005) propone un modelo de selección de personal basado en competencias con cinco pasos (Cuadro 2.5), marcando como un paso principal la confección de **los perfiles y las descripciones de puestos por competencias**. Para elaborar un perfil basado en competencias se deben equilibrar los requisitos del solicitante y las reales para encontrar dicho perfil. El ***currículum vitae* (CV) o la solicitud basada en competencias** permiten identificar las competencias básicas (capacidades intelectuales) y las competencias genéricas (común de la profesión). Peña (2005) menciona que el CV debe estar redactado en verbos en infinitivo que denoten una acción, así articulará los conocimientos globales, profesionales y experiencias laborales para reconocer las necesidades y problemas reales. De acuerdo al mismo autor, un CV basado en competencias debe contener: datos personales, objetivo, experiencia profesional expresada en competencias, formación académica, información adicional, nombre, firma y fecha. La **entrevista por competencias** tiene por objetivo la obtención de información sobre comportamientos y acciones del candidato en situaciones reales pasadas en relación con las competencias del puesto, así se tendrá una herramienta más objetiva en el proceso de selección. Previo a la **contratación**, Peña (2005) plantea la obtención de **antecedentes personales y laborales**.



Cuadro 2.5 Selección de personal por competencias (Peña, 2005).

Alles (2006) propone un modelo de selección por competencias de 4 pasos:

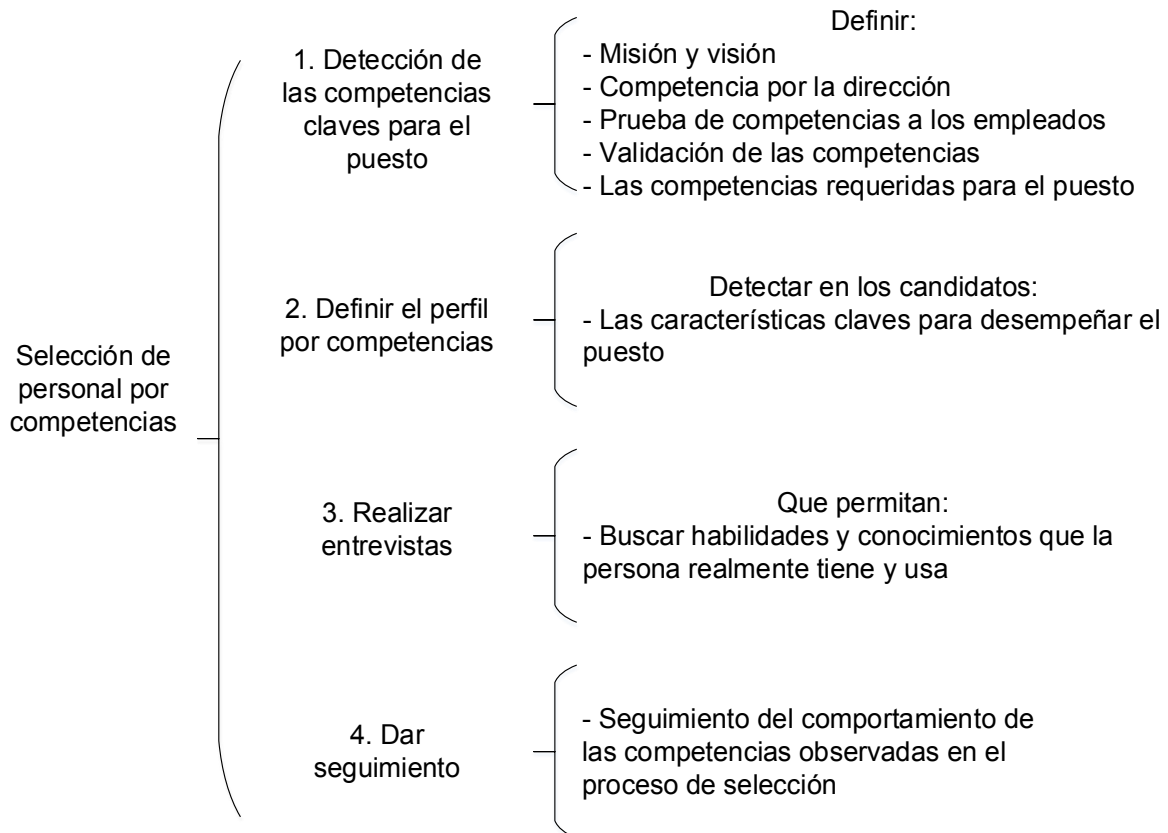
Paso 1. **Detectar las competencias clave**

Paso 2. **Detectar en los candidatos las características claves**

Paso 3. **Utilizar nuevas herramientas**

Paso 4. **Dar seguimiento a las competencias.**

Otra propuesta de selección por competencias (Cuadro 2.6) es presentada por López y Moreno (2011):



Cuadro 2.6 Pasos para seleccionar al personal por competencias (López & Moreno, 2011).

Por otra parte, el método de selección por competencias propuesto por Ansorena (1996) se basa en 15 pasos:

Paso 1. Descripción del puesto y recogida de información. Se busca plasmar en escrito las acciones que realiza un empleado en un determinado puesto. Una descripción de puestos está compuesta por:

1. Datos de posición en la estructura

2. Aspectos organizativos
3. Formación
4. Experiencia
5. Responsabilidad
6. Características del entorno social
7. Aspectos ejecutivos
8. Contenido del puesto de trabajo

Paso 2. *Análisis de resultados.* Se busca determinar cuáles son los objetivos básicos que el ocupante del puesto debe alcanzar.

Paso 3. *Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.* Su objetivo es identificar las destrezas y capacidades en situaciones específicas en las que el ocupante del puesto debe poner en juego a fin de conseguir los resultados deseados. Para ello se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Identificar cada una de las situaciones profesionales para cada área de resultado.
2. Decidir cuáles de las situaciones identificadas son cruciales para un buen desempeño del puesto.
3. Clasificar las situaciones profesionales mediante una lógica y tipología que las agrupe de forma racional.
4. Considerar en primer lugar la responsabilidad, posteriormente el entorno de trabajo y por último los aspectos ejecutivos.

Paso 4. *Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño de trabajo.* Se definen las características personales y profesionales que debe presentar un ocupante para el puesto de trabajo, como la edad mínima, la nacionalidad, el sexo, la procedencia geográfica, el estado civil, la formación básica, la formación complementaria, entre otros.

Paso 5. *Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.* Se analizan las circunstancias sociales que se presentan en el desempeño del puesto, por ejemplo el tipo de jefe inmediato, los clientes más frecuentes y/o importantes, los compañeros y colegas y los proveedores.

Paso 6. *Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.* Se busca determinar de manera correcta y minuciosa los rasgos definitorios del comportamiento profesional (competencias) de un ocupante para el puesto, basándose en las situaciones críticas para alcanzar el resultado.

Paso 7. *Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.* Consiste en tomar decisiones sobre el tipo de funcionamiento emocional y motivacional del ocupante del puesto.

Paso 8. *Selección del currículum vitae.* Se identifican las candidaturas que, por sus características objetivas, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo.

Paso 9. *Planteamiento y desarrollo de la entrevista de exploración inicial focalizada.* Su objetivo consiste en realizar una entrevista personal encaminada a determinar

las características físicas, profesionales, personales y el comportamiento del candidato, para determinar su adecuación a la vacante.

Paso 10. *Información mínima que se deriva de la entrevista inicial focalizada.*

Elaboración de un reporte que nos muestre la información obtenida en la entrevista inicial, reporte que estará acompañada del *currículum vitae* a lo largo del proceso de selección. Este reporte debe incluir: datos generales, análisis del *currículum vitae*, presentación y comunicación, competencias conductuales, perfil motivacional y observaciones.

Paso 11. *Aplicación de pruebas psicológicas y grupales.* Tienen como objetivo

enriquecer el conocimiento obtenido en los 10 pasos anteriores. Las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar en la elección de la candidatura final, su carácter no será eliminatorio salvo que se detecten posibles estados patológicos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y que sean claramente incapacitadores para el desempeño correcto del candidato en el puesto de trabajo. La selección de pruebas a usar dependerá de las características que se pretendan evaluar, del interés o de la conveniencia del profesional así como de la adecuación en la relación coste/eficacia de todo el proceso. Ansorena (1996) presenta un cuadro (cuadro 2.7) con un cruce entre los niveles de puesto por seleccionar (etiquetados de forma genérica) y los tipos de herramientas y técnicas que se recomiendan incorporar al proceso de selección, esta clasificación se ha realizado según la utilidad que han mostrado en sus procesos de selección de personal:

Tipos de puesto por seleccionar						
Tipo de herramienta	Dirección	Responsables de departamentos	Responsables de gestión	Universitario sin experiencia	Técnicos	Administrativos
Inteligencia general		X	X	X	X	X
Personalidad factorial	X	X	X	X	X	X
Personalidad específicos	X	X	X	X		
Aptitudes básicas				X	X	X
Aptitudes específicas					X	X
Perfil motivacional	X	X	X	X	X	X
Pruebas grupales			X	X	X	

Cuadro 2.7 Tipos de puesto por seleccionar y tipo de herramientas y técnicas recomendadas (Ansorena, 1996).

Paso 12. *Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas situacionales.*

Se persigue comprobar las destrezas técnicas y de comportamiento del ocupante al puesto, así como la experiencia y los conocimientos teóricos puestos en práctica.

Paso 13. *Entrevistas avanzadas y en profundidad.* Al tener toda la información

integrada y analizada en los últimos pasos, se puede tomar la decisión de quiénes serán los candidatos que pudieran estudiarse a profundidad. Una vez identificados, se procede a la aplicación de entrevistas de profundidad para recabar información más extendidamente sobre el candidato, explorar la trayectoria personal, profesional y su área motivacional, así como verificar sus competencias conductuales.

Paso 14. *Preparación de la candidatura final.* En este paso ya se realizó un análisis

a fondo de los últimos candidatos, comparando sus debilidades y fortalezas, para

apoyar a la persona que tomará la decisión final de selección del candidato idóneo a la vacante laboral.

Paso 15. *Redacción del informe final sobre los candidatos y el proceso.* Instrumento de recolección de información para la toma de decisiones sobre los potenciales candidatos más idóneos y su posterior seguimiento.

2.6. Evaluación y certificación de las competencias

2.6.1. Certificación

Un estándar es la base del concepto de la competencia y se utiliza como un elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer, una competencia incluye diferentes estándares y se pueden reproducir en diferentes contextos. El conjunto de estos estándares validos en diferentes contextos laborales, constituye una norma. Una norma de competencia parte de la práctica de conocimientos y habilidades; a diferencia de las normas educativas que ponen énfasis en los conocimientos teóricos. Una norma es un elemento de formación del personal necesario para alcanzar ciertos objetivos laborales (Mertens, 1996).

Si se siguen los 3 diferentes tipos de enfoques de los sistemas de competencia laboral planteados por Mertens (1996) tendremos normas duras (NVQ) porque usan criterios de resultados directos; normas blandas (enfoque conductista) porque identifican atributos que conducen a un desempeño superior y; normas contextuales

(enfoque constructivista): porque se derivan de las disfunciones de la empresa (Cuadro 2.8).

Función tipo NVQ	Conductista	Constructivista
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria.	Grupos de competencia de desarrollo por investigación basada en excelentes ejecutores.	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente.
Normas basadas en resultados (referencia a criterio).	Normas orientadas a los resultados (validadas por criterio).	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje.
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo).	Proceso educacional (desarrollo de competencias).	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta (teórico-práctico).
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente.	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa.	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores.
Producto: competencias duras.	Producto: competencias blandas.	Producto: Competencias contextuales.

Cuadro 2.8 Diferencias de normas según los enfoques (Hetcher, 1992, como se citó en Mertens 1996).

La certificación de una competencia se hace a través de la acreditación de la misma, es decir, validar cómo se construyó y sus elementos de acuerdo a la definición de la competencia según el país. Después se debe acreditar a las instituciones que puedan evaluar y certificar a las personas que aspiran a cierta competencia.

En América Latina y el Caribe, la certificación ocupacional, se remonta a 1975, cuando la Cinterfor/OIT se abocó al desarrollo de un proyecto sobre la medición y certificación de las calificaciones ocupacionales adquiridas por los trabajadores a través de la formación sistemática, mediante la experiencia laboral o una combinación de ambos (Mertens 1996). La evaluación de estas calificaciones se realiza mediante la aplicación de las pruebas ocupacionales, destinadas a verificar el dominio operativo y tecnológico que un trabajador posee en función de las exigencias en su actividad productiva, estas pruebas están diseñadas de tal forma que demuestran un situación real o didáctica del trabajo, basándose en indicadores de dominio establecidos para cada uno de los elementos del proceso. En México, el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad como instancia de consulta sobre política de productividad y competitividad, realizó una propuesta de innovación institucional para articular y estimular la formación de la mano de obra mediante la normalización y certificación de competencias laborales, lo cual sería de mayor utilidad para orientar a la empresa y al trabajador (Mertens, 1996).

Algunas ventajas de la **normalización** de competencias serían: 1) integrar programas de formación bajo un solo sistema; 2) atender las necesidades de calificación de individuos y empresas; 3) manejar un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas; y 4) facilitar los módulos a personas con

diferentes niveles de formación. Mientras que algunas ventajas de la **certificación** de las competencias serían el reconocimiento de las habilidades y conocimientos del individuo, eliminación de barreras de ingreso, identificación de rutas flexibles de un conjunto de conocimientos, apoyo en la toma de decisiones en el mercado laboral, reducción de los costos de transacción en el mercado laboral y, por último, facilitar la movilidad vertical y horizontal del trabajo (Mertens, 1996).

2.6.2. Evaluación

Mertens (1996) define una evaluación como un proceso de diversas acciones con el fin de obtener evidencias de lo que se ha cumplido o no, según las especificaciones establecidas: definir requerimientos u objetivos de la evaluación, recoger evidencias, compararlas con los requisitos y formar juicios basándose en la comparación. Para desarrollar una evaluación apropiada de una competencia es preciso seleccionar los métodos relacionados de manera directa al desempeño a evaluar, utilizar diferentes técnicas integrales y de acuerdo al nivel de competencia.

Los métodos de evaluación para competencias más empleados son la observación del rendimiento, pruebas de habilidades, ejercicios de simulación, realización de un proyecto o tarea, preguntas orales, examen escrito, preguntas de elección múltiple.

Según Grados (2008), la evaluación de la competencia en la selección de personal requiere una demostración de la capacidad y de los conocimientos, las habilidades y aptitudes. Para ello existe, en México, un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) que consiste en un conjunto de elementos, acciones y

procedimientos encaminados a desarrollar y establecer un Estándar de Competencia, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requisitos de calidad esperados por el sector productivo.

Para Alles (2006) la medición de las competencias se puede realizar mediante diferentes herramientas: el *Assessment Center*, las entrevistas por incidentes críticos, las fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias.

2.6.3. Assessment Center (ACM)

Al saber que el mejor predictor del rendimiento de una persona ante un conjunto de situaciones específicas es la conducta, el método de *Assessment Center*, utiliza esta línea de la psicología para observar, clasificar y evaluar con precisión el comportamiento de un posible candidato ante situaciones en tiempo presente, sin embargo, también puede explorarse qué tipo de conducta mostró ante situaciones en el tiempo pasado (Ansorena, 1996).

Un proceso de evaluación para ser considerado un ACM, según Ansorena (1996) debe cubrir ciertas características:

- Deben existir *evaluaciones con pruebas situacionales*.
- Su evaluación o calificación debe hacer *referencia a la conducta concreta*.
- Establecer *criterios de éxito*.

- Debe basarse en *habilidades específicas* o competencias conductuales que se hayan identificado como fundamentales para el éxito en el puesto de trabajo.
- Deben establecerse *conductas de criterio*.
- El ACM no sólo se centra en la capacidad actual del sujeto, también permite evaluar el potencial de desarrollo del candidato.

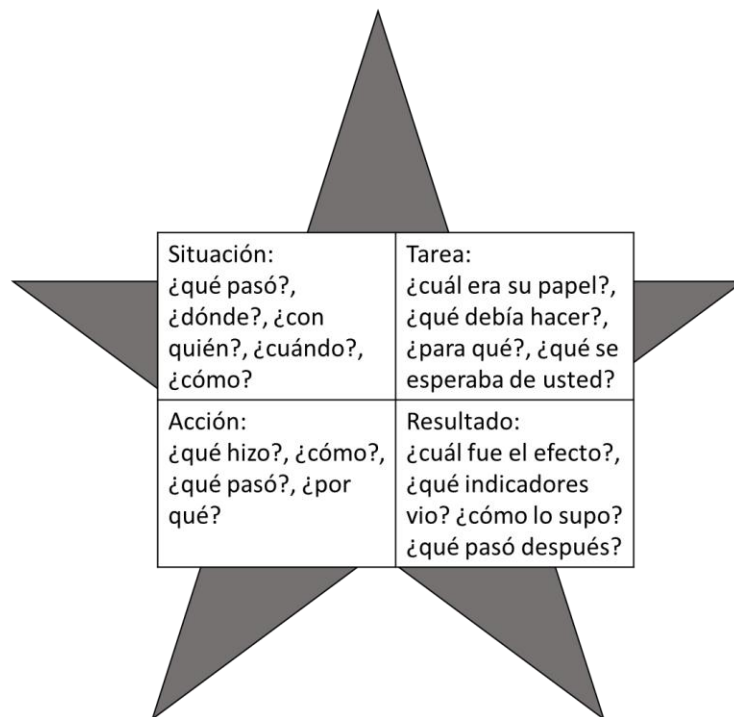
Para Ansorena las ventajas de un Assessment Center se concentran en su alta fiabilidad y validez, así como su alto grado de aceptación con la línea directiva, pues al participar de manera activa; hace que su convicción sobre los resultados sea alta. La conducta observada presenta un menor grado de suposiciones y permite identificar carencias en habilidades específicas, por lo que potencia un posible entrenamiento. Como todo método, también presenta puntos desfavorables, por ejemplo un mayor costo y la necesidad de entrenamiento para los evaluadores.

2.6.4. Entrevista por competencias (STAR o situacional)

El propósito de cualquier entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato a un puesto vacante. La entrevista estructurada por competencias busca indagar la historia del candidato con preguntas como: *¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?*; pero también indaga tareas específicas: *¿cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados?*; y acciones que se tomaron: *¿qué hizo usted?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué paso?*; así como el resultado de esas acciones: *¿qué pasó*

después?, ¿cuál fue el resultado? (Alles, 2013) (Cuadro 2.9). Para Werther y Davis (2008) este tipo de entrevista busca identificar comportamientos exitosos en situaciones reales pasadas recientes del candidato que permitan predecir su desempeño en relación con las competencias del puesto deseado, esto se logra al pedir a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos sobre la forma en que han solucionado problemas. Es importante identificar bien qué candidato posee las competencias y cuál las puede crear.

Se sugiere que en una entrevista por competencias se comience con una pregunta abierta como: *Cuénteme sobre su historia laboral*, así una vez que el entrevistador tenga una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral, podrá comenzar con las preguntas específicas para evaluar las competencias (Alles, 2013).



Cuadro 2.9 Estructura STAR (Alles, 2013).

Las preguntas que se realizan deben ser del siguiente estilo: *Cuénteme una situación donde haya tenido que entregar algo al siguiente día ¿Cuál era su rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?* Alles propone que primero se realice una pregunta para establecer *rapport*, a continuación una pregunta abierta para bucear en la historia laboral del candidato, para que después se realicen preguntas para explorar las competencias, y otras para explorar la motivación del candidato y por último dar cierre para aclarar dudas e indicar los siguientes pasos.

2.7. Ventajas y desventajas del modelo de selección de personal por competencias

2.7.1. Ventajas

Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo (Reis, 1994, como se citó en Mertens, 1996, p. 62).

Utilizar el sistema por competencias implica una diferenciación en la evaluación del personal ya que para una evaluación individualizada lo importante es el rendimiento real que logra el individuo (saber hacer), más no cuánto ha aprendido el individuo (saber) (Will, 1995, como se citó en Mertens 1996).

Según Wood y Payne (1998) las ventajas de utilizar las competencias en la selección e integración de personal son:

- Aumentar la presión al evaluar si una persona es adecuada para diferentes trabajos.
- Facilitar una relación más estrecha entre las habilidades e intereses de una persona con las demandas del trabajo.
- Evitar juicios automáticos entre el entrevistador y los asesores sobre la gente o sobre algunas características que son irrelevantes para el trabajo en cuestión.
- Respalda y estructurar el rango completo de técnicas de evaluación y desarrollo: formas de aplicación, entrevistas, test, *assessment centers* y tasas de apreciación.
- Al disgregar un perfil individual a características y habilidades específicas, los planes de desarrollo se pueden dirigir de manera más adecuada a áreas de desarrollo requeridas.

Alles (2013) señala que trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición. Siendo los comportamientos la parte visible de la competencia, nos informan sobre cómo es una persona en realidad.

Para Pereda y Berrocal (2004, como se citó en Ruiz, 2013) una gestión basada en competencias nos permite utilizar un lenguaje común y accesible para todos los miembros de la organización al hablar de rasgos observables, se centra en los

resultados, ayuda a predecir comportamientos futuros basándose en comportamientos pasados y facilita la comparación del perfil de puesto con el perfil de competencias del candidato.

También permite valorar si las personas cuentan con las características necesarias para cubrir determinado puesto, contar con un talento humano erróneo puede resultar costoso en tiempo y dinero (Fernández, 2014), ya que el principal objetivo es encontrar candidatos idóneos para puestos idóneos.

Según Benavides (2002, como se citó en Valero, s.f) expone diferentes ventajas para este modelo: la construcción de una cultura competitiva, elaboración de mapas ocupacionales estratégicos, dinámicos y flexibles. También busca e incorpora personas que aporten aptitudes requeridas en la organización. Descubre y potencializa las competencias básicas personales y su proyección a la visión, metas y objetivos empresariales, y se orienta a un desarrollo integral y continuo fundado en las competencias básicas y ocupacionales. En general, intenta encontrar al personal que se integre de manera crítica y creativa en la actividad productiva.

2.7.2. Desventajas

A veces la evaluación cualitativa de las competencias no es confiable, pues los rangos no describen exactamente las conductas que deberían tener. Para implementar el proceso de evaluación a través de competencias, es necesario que la empresa cuente con políticas bien establecidas, un análisis de puestos y una estructura organizacional bien definida (Hernández, 2013).

Para Wood y Payne (1998) las desventajas del modelo son que:

- Todo lo que importa es el comportamiento observable, los sentimientos y emociones no importan.
- Las competencias no son compensatorias: para tener éxito en las organizaciones, una persona no debe tenerlas todas, la norma es que la gente tenga perfiles mixtos.
- No es posible distinguir una contribución individual basada en competencias de una organización estructurada en equipos.

Se puede concluir que es un modelo que resultaría costoso en tiempo y dinero, ya que muchas organizaciones no cuentan con una gestión por competencias, también es importante considerar la dificultad para identificar y desarrollar las competencias, además del dinero y tiempo invertido en capacitar a personal idóneo para llevar a cabo este modelo.

Al estudiar los antecedentes de ambos modelos selección de personal, se puede concluir que el modelo por competencias es el más flexible en su aplicación y evaluación. Este método se ha utilizado de manera exitosa en diversas empresas de México; sin embargo el área de integración de personal en la gran mayoría de las empresas que ofrecen o requieren servicios de traducción no ha desarrollado un método apropiado para elegir a los traductores más idóneos para el puesto. El traductor, como los demás empleados, es un ente en el mundo laboral que requiere cada día mayor competitividad y especialidad y que debe ser seleccionado con un método específico para poder cumplir los objetivos de la empresa, los propios y del entorno.

CAPÍTULO III. LA TRADUCCIÓN Y EL TRADUCTOR

3.1. Antecedentes históricos de la traducción

La traducción como el idioma ha existido, probablemente, desde la existencia de la humanidad e incluso la historia, en un inicio puede que esta traducción haya sido netamente oral hasta que diferentes estilos de escritura fueron creándose. Una de las principales funciones de la traducción, desde sus orígenes, ha sido servir como un vehículo entre dos culturas para dotarlas de una cultura literaria e incluso un medio de comunicación, ejemplos claros son los documentos escritos en piedras encontradas en Egipto con diferentes textos en diferentes lenguas (jeroglíficos, demótico y griego); los diversos y primeros documentos bilingües sumerio-acadios; el testimonio babilónico plurilingüe de documentos administrativos; o las traducciones a todos los idiomas del rey asirio Sargón en el año 3000 a. de C. de las hazañas de sus tropas (López, 2001).

La labor del traductor en el imperio romano de occidente quedó muchas veces en manos de eclesiásticos cristianos. Al final del exilio de los judíos en Babilonia, el rey Artajerjes I encomendó a Nehemías la reconstrucción de los muros de Jerusalén a fin de rehabilitar al pueblo, para ello Nehemías y los sacerdotes debían leer el libro sagrado escrito en hebreo ya que el pueblo judío había adoptado el arameo; así fue generándose lo que hoy se conoce como traducción a la vista o *targumim*. Ptolomeo Filadelfo pidió que se tradujera (siglo III a.C.) el *Pentateuco* hebreo o la *Septuaginta* o *Versión de los setenta*, conocida como la primera gran traducción del hebreo al griego, documento traducido no de griegos para griegos sino de judíos para judíos, a fin de mantener el recuerdo de las leyes y tradiciones del pueblo judío ya que su

idioma había sido olvidado (López, 2001). Eusebio de Cremona quien desconocía la lengua griega deseó que los evangelios fueran traducidos al latín por Jerónimo (384) (patrono de los traductores, no sólo por sus aportaciones traductológicas, sino por su labor crítica y sus consideraciones teóricas a la traducción). La traducción del griego al latín del relato del hallazgo del sepulcro del protomártir San Esteban del clérigo Avito (416), primer hispano traductor del que se tiene noticia cierta y nombre conocido. Con estos relatos, se puede pensar en una Roma deseosa de asimilar la cultura griega y una traducción predominantemente religiosa. El siglo VI fue testigo de las primeras traducciones al chino de los textos budistas (Santoyo, 1999). Otros ejemplos dentro del ámbito religioso y que incluso requería la invención de un alfabeto fueron la traducción de la biblia por parte del obispo Ulfilas o Wulfila del griego al gótico, que fue de uso general entre los visigodos y, la de Constantino el Filósofo quien tradujo los *Evangeliarium* al eslavo (inventando este alfabeto), o la primer traducción inglesa bíblica realizada en el año 735 (García-Yebra, 1983).

Mientras que para Vega (1996) la antigüedad fue la infancia de la traducción (e.g. traducciones de Cicerón y Livio del griego a latín); el medievo fue la adolescencia que dio la base para el posterior desarrollo cultural, con ciudades como Bagdad y Toledo, que pretendían sentar una personalidad comunicativa entre diferentes naciones y épocas. Y el Renacimiento como la edad viril, período en el cual la traducción se convierte en un factor cultural y a partir del humanismo, en una cuestión de estado o política.

Los sirios representaron una gran empresa con traducciones de obras importantes, primero al siríaco o arameo para después tener una traducción final del árabe,

algunas obras reconocidas y traducidas por ellos fueron las de Aristóteles, los escritos médicos de Hipócrates, los libros matemáticos de Arquímedes y los geográfico-astronómicos de Tolomeo. Hunayn ibn-Ishaq, jefe de los traductores sirios tradujo con sus colaboradores la *Hermenéutica*, las *Categorías*, la *Física* y la *Gran Ética* de Aristóteles, los siete libros de Galeno, la *República* de Platón, entre otros (García-Yebra, 1983).

No obstante, el éxito y la dinamización de la traducción sin duda fue la pérdida progresiva de contacto con las lenguas de la antigüedad y la impresión del libro (editorial), pues ésta última no podía sobrevivir de la mera producción de obras en lenguas clásicas, acudiendo así a la traducción. Con este hecho, en el siglo XVI (caracterizado por un completo dominio de postulados clásicos) en Alemania se traduce la *Eneida* por Murner (1515), la *Celestina* por Wirsung en 1520, los textos bíblicos por Erasmo, la Biblia por Lutero en 1522 (importante por el uso del alemán común y sus aires protestantes), entre otras. En este instante la traducción tiene efectos no sólo en la parte comunicativa y cultural, también en la lingüística, pues contribuye al establecimiento de una lengua estándar (Vega, 1996). Sin embargo, la mayor gesta del siglo XVI en la traducción se escribió en la América hispana, pues:

Ni el encuentro de los dos mundos ni la conquista militar y espiritual habrían sido lo que fueron, con sus soles y sombras, sin el esfuerzo traductor [de la Malinche o de Fray Jerónimo, por ejemplo] y de interpretación que hicieron o realizaron personas que en su vida había pensado ejercer como profesionales de la comunicación (Vega, 1996, p. 75).

En el siglo XVII, comienza una mayor concientización, al menos más expresa, de los aspectos técnicos y procesales de la traducción con gramáticas comparadas, diccionarios monolingües, bilingües o plurilingües (*A Dictionary of the French and English Tongues* (1611)). En su mayor parte, como en el siglo anterior, los miembros de la nobleza son los que traducen: así llenaban sus ocios. En este siglo Inglaterra resalta por su actividad traductora, a pesar de que N. Perrot D'Ablancourt (1609-1669) legaría a la literatura francesa una veintena de traducciones de Minucio, Cicerón (cuatro discursos), Tucídides o Julio César (los comentarios) etc. Mientras que en Alemania más que la actividad traductora resaltó la actividad adaptativa con trabajos como el de Martín Opitz de Séneca (*Las Troyanas*, 1635) o la de Sófocles (*Antígona*, 1636). En Italia, la libertad intelectual fue más donadora que receptora a pesar del dominio papal y de la inquisición, por ejemplo, la traducción del *Haggada* en 1609 (texto litúrgico de la Pascua Judía) (Vega, 1996).

La costumbre social de viajar en busca de formación en el extranjero, más el crecimiento de las relaciones internacionales y sumado al afán del conocimiento universal del siglo XVIII (característico del período de la Ilustración) imponen el estudio de las lenguas y consecuentemente la elaboración de material pedagógico para ellas. Caracterizado este siglo por el afán de recuperar la literatura foránea a través de la edición de obras modernas, dejando a un lado pero no en su totalidad a las obras clásicas, por ejemplo la traducción de *Las mil y unas noches* en francés por Galland (1717). Incluso se generan revistas en diversas lenguas: *The Spectator* de J. Addison y Steele o *The English Magazine* (Vega, 1996). De igual forma, en este siglo la traducción se ve como un saber o una profesión, profesión que no era

bien remunerada haciendo que el traductor compagine esta actividad con otras, además de que se introduce la palabra “traducción” en el léxico. La traductografía alemana es la que resalta en este siglo, ya que destaca la estética literaria de la época con la naturalización del teatro shakesperiano (de Wieland, ente otros), la traducción de clásicos españoles como Góngora, Calderón, Cervantes (por Jacobi, Herder), la traducción en hexámetros de las obras homéricas de Voss (1781) y las traducciones de Gottsched en 1741 del Diccionario Histórico-Crítico de Bayle (Vega, 1996).

En el siglo XIX se traduce de todo en todos los idiomas, aumentan las necesidades de información con fines apologéticos y aumenta la demanda de lectura y cultura, así como una competencia entre la sociedad laica y religiosa, haciendo de la traducción una actividad compleja, diversificada y universal. Algunas traducciones en este siglo son las de Virgilio (1799), Horacio (1806 y 1820), Hesíodo (1806) por Voss, o las de Píndaro y Esquilo por Humboldt (1767-1835) quien establecerá la carta magna de la teoría moderna de la traducción en su introducción a la traducción del *Agamenón* (Vega, 1996).

El siglo XX está caracterizado por hacer de la traducción un asunto de masas, una cuestión social e incluso técnica. Se realiza mayor traducción, pero no literaria, lo que hace parecer que el traductor vive de ella. Se reflexiona sobre los problemas técnicos del proceso, se crean nuevas ciencias auxiliares (terminología y documentación) tecnificando así a la traducción. En este siglo la traducción es una actividad empresarial e industrial principalmente y ya no sólo está en manos de gente culta, de la burguesía y literata, ahora es accesible a toda persona.

3.2. Definición de la traducción

3.2.1. Definición de traducción

Hoy en día, la traducción no se define por su contenido si no por su ámbito de aplicación pues se construye y transporta en un idioma un texto o una frase dichos o escritos por otro, se habla de traducción con el fin de romper barreras que dividen las naciones y así llevar de un lado a otro toda la concepción de cultura que se enmarca en cada una de ellas (Márquez, 2011). A continuación se enunciarán algunas definiciones de traducción dadas por diferentes autores:

Vinay y Darblenet (1958, como se citó en Llácer, 2004) definen la traducción como: *“le passage d’une langue A à un langue B pour exprimer une même réalité”* (p. 179) [Tr. el paso de una lengua A a una lengua B para expresar una misma realidad].

Nida y Taber (1969, como se citó en Llácer, 2004) defienden que la traducción es: *“the reproduction in a receptor language of the closest natural equivalent of the source language message, first in terms of meaning, and second in terms of style”* (p. 181) [Tr. la reproducción en una lengua receptora del equivalente natural más cercano al mensaje de la lengua origen, primero en términos de sentido y después en términos de estilo].

Jean Dubois (1973, como se citó en Yebra, 1983) define traducir como “enunciar en otra lengua (o lengua meta) lo que se ha enunciado en una lengua origen, conservando las equivalencias semánticas y estilísticas”.

Steiner (1975, como se citó en Llácer, 2004) afirma que un modelo de traducción es aquel en el que: *“a message from a source-language passes into a receptor-*

language via a transformational process" (p. 181) [Tr. un mensaje de una lengua origen pasa a una lengua receptora a través de un proceso transformacional].

Delisle (1980, como se citó en Llácer, 2004) dice que traducir es:

"un savoir-faire (interpréter et réexprimer) reposant sur un double savoir (linguistique et encyclopédic)" (p. 181). [Tr. un saber hacer (interpretar y reexpresar) apoyándose en un doble saber (lingüístico y enciclopédico)].

Para Llácer (2004) la traducción es:

El proceso y resultado de la transformación de mensajes mediante la interpretación de sus contenidos de sentido a partir de un código 1 [(una lengua 1)] y la posterior re-creación de éstos contenidos de sentido (nunca idénticamente) en otro código 2 [(lengua 2)] todo ello enmarcado en las coordenadas particulares de un acto comunicativo... y una situación externa... concretos y únicos (p. 183).

La traducción consiste en trasladar correctamente todo el verdadero significado y sentido en una lengua lo que se ha escrito en otra, buscando que la traducción funcione en la cultura de llegada tal y como el texto origen funcionaba en la emisora (Morelli, 2008).

La traducción consiste en la habilidad de realizar un proceso de transferencia a partir de la comprensión de un texto en una lengua origen hacia la re-expresión del texto en una lengua meta, tomando en cuenta el propósito de la traducción y las características del lector del texto meta (PACTE, 2003).

Importante es reconocer la labor de Leonardo Bruni quien introdujo el uso del verbo latino *traducere* en su sentido actual, referido a la actividad de traspasar el significado de un texto de una orilla lingüística a la opuesta (López, 2011).

La traducción es una actividad compleja, que no consiste tan solo en una operación mental o manual, sino que es el resultado de muchas de ellas realizadas de forma simultánea y en diferentes medidas, al servicio de un mismo fin (Mayoral, como se citó en García y García, 2005, p. 166).

3.2.2. Proceso de traducción

Mayoral (2001, como se citó en Kusnik, 2011) presenta a la traducción como “un proceso mental seguido por la persona” y como “un proceso comunicativo entre dos o más sistemas A y B”. El objetivo principal de Mayoral (2001) al desarrollar estos procesos es el planteamiento del objeto de estudio de la traductología.

Proceso cognitivo de la traducción: proceso mental o cognitivo común a cualquier operación de traducción. Se presentan dos estadios: un procesamiento superficial (se resuelven las operaciones de traducción para las cuales son válidas las soluciones más habituales) u otro más profundo, que involucra las técnicas de resolución de problemas.

Proceso comunicativo (social) de la traducción: toda actividad traductora se realiza bajo condiciones comunicativas específicas (tiempo, lugar, participantes, función, características del traductor, contenido del mensaje, remuneración, riesgo para el traductor) que la definen. Imponiendo también condiciones de eficacia en la

comunicación. Estos factores se integran en el proceso cognitivo de la traducción como condicionantes externos que van a servir para contribuir a determinar los resultados finales.

Proceso de actuación: desarrollo de las tareas ordenadas por el traductor que le permiten alcanzar la ejecución de un determinado encargo. Este proceso está estrechamente ligado a los procesos empresariales y profesionales.

Nida (1974, como se citó en Llácer, 2004) propone 3 etapas del proceso traductivo: 1) el acercamiento al texto original y la subsiguiente decodificación del mensaje (capacidad crítica y de análisis, control excelente de la lengua origen), 2) el proceso de la traducción misma (método coherente y manejo de las técnicas de traducción, conocimientos de lingüística, de las diferentes variedades del texto, sus registros, modalidades, al autor y al público) y, finalmente, 3) un reajuste matizado por la corrección (errores gramaticales, ortográficos, sintácticos) y evaluación del trabajo (muchas veces apoyada por nativos de la lengua meta).

La nueva norma europea de servicios de traducción UNE-EN 15038 (www.aenor.es) detalla que el proceso de traducción consta de: 1) la traducción misma (*Translation work*), 2) la comprobación por parte del traductor (*Checking*), 3) la revisión por otra persona (*Revision*), 4) la corrección de concepto entendida como un examen del texto origen respecto a su adecuación a la finalidad prevista (*Review*), 5) la revisión de las pruebas de imprenta antes de su publicación (*Proof-reading*) y 6) la comprobación final (*Final verification*).

Jakobsen (2002, como se citó en Alves 2004), divide el proceso de traducción en tres etapas: orientación, desarrollo y revisión (*orientation, drafting, and revision*). *Orientación* definida como el tiempo empleado por el sujeto desde que inicia la traducción cuando se le muestra el texto origen al traductor hasta que teclea su primera producción. Según Jakobsen estos datos permitirán conocer cuánto del texto origen fue procesado (lectura, revisión, etc.) y cuánto tiempo le tomó al sujeto realizarlo. El *desarrollo* comienza desde que teclea su primera producción hasta que establece la puntuación final o su equivalente, es la fase de producción textual real e incluye la documentación y pausas para reflexionar o hacer consultas, etc. Esta etapa no presupone la traducción total del texto, puesto que en la etapa de revisión pueden procesarse extractos no traducidos, donde podrá hacer correcciones o revisiones. Para Jakobsen, la *revisión* inicia justo después de haber marcado la puntuación final hasta el guardado del archivo, ésta incluye todas las actividades traductorales sin importar si se realizan cambios o no al texto meta.

3.2.3. Resolución de problemas de traducción

El proceso de traducción, en esta propuesta sobre todo para su evaluación será concebido como un proceso de resolución de problemas (Presas, 2002; PACTE, 2011). La solución de problemas durante el proceso de traducción implica la aplicación de diferentes operaciones cognitivas requiriendo de manera constante una toma de decisión por parte del traductor, por ello esta habilidad está considerada dentro de la competencia traductora (PACTE, 2011). Krings (1986, como se citó en PACTE, 2011) afirma que la presencia de un problema de

traducción se evidencia de manera implícita o explícita por los sujetos durante un proceso de traducción, ya sea en pausas, uso de diferentes estrategias, omisiones, correcciones, etc.

En este sentido es importante diferenciar un problema de traducción, caracterizado por ser objetivo y que cualquier traductor (independientemente de su nivel de competencia) tiene que resolver durante una tarea específica; de una dificultad en la traducción, que es subjetiva y puede estar relacionada con el mismo traductor y sus condiciones específicas de trabajo (Nord, 1991, como se citó en PACTE, 2011).

El concepto de traducción, en la presente propuesta, será considerado como una actividad comunicativa, en la que se reexpresa en un idioma lo escrito en otro. Esto implicará un proceso de resolución de problemas donde se activarán elementos psicocognitivos, lingüísticos, enciclopédicos, procedimentales, entre otros, que permitirán el desarrollo de un producto de traducción aceptable.

Para considerar una traducción como 'profesionalmente aceptable', debería alcanzar el estándar demandado en el mercado, ser funcionalmente precisa, apropiada desde el punto de vista estilístico, y debería reproducir fielmente el estilo, causando el mismo efecto y transmitiendo el mismo significado al lector meta que el texto original al lector original (Chartered Insititute of Linguists, 2006, como se citó en Ordóñez, 2009, p. 74).

3.3. El papel del traductor en la actualidad

Un traductor se sitúa entre dos mundos como una tercera entidad con la función de establecer contacto entre ellos y, mediante un profundo conocimiento de las dos partes, comunica lo mejor y lo peor de ambos a través de su trabajo (Llácer, 2004, p. 86).

En la actualidad el traductor no puede rivalizar con el autor, concepto que en el período antiguo era completamente ajeno, pues el traductor tenía la misma o más valía que el autor. “El traductor debe ser eficiente y lo más invisible que sea posible” (Hortal, 2007, p. 37). Venuti (como se citó en Llácer, 2004) también confirma este hecho al decir que el traductor deberá realizar su labor en la más completa invisibilidad, ya que cuanto más invisible sea éste, más visible será el autor y/o el sentido del texto original.

Un traductor siempre deberá ser una persona tolerante y siempre abierta a experiencias e ideas nuevas, con una capacidad de entrega, laboriosidad y paciencia, de abstracción y concentración, exigente consigo mismo. Pues la función del traductor es la de adaptar el texto a una lengua distinta ayudado por ajustes culturales, lingüísticos y personales para concederle un efecto similar para los lectores de la lengua receptora. (Llácer, 2004).

Mayoral (2004, como se citó en Kusnik, 2007) menciona hasta 20 diferentes facetas que un mismo traductor puede llegar a tener según su contexto profesional y su experiencia práctica: 1) comunicador; 2) lingüista; 3) jurista; 4) emulador; 5) investigador; 6) detective; 7) persona de negocios; 8) profesional; 9) servicio público;

10) benefactor; 11) cuidador; 12) notario; 13) mensajero; 14) evaluador de riesgos; 15) deontólogo; 16) aprendiz; 17) formador; 18) teórico; 19) artesano y 20) creador. En su escrito "*El polifacetismo del traductor (Jurídico y Jurado)*" (como se citó en García & García, 2005) propone al traductor, más concretamente como comunicador, lingüista, investigador, persona de negocios y profesional:

- a) Como comunicador: el traductor tiene la vocación de ejercer de puente entre culturas y la tendencia de dar explicaciones que permitan comprender realidades poco familiares.
- b) Como lingüista: el traductor tiene la capacidad de aprender y hablar lenguas extranjeras, la capacidad de creación neológica o la normalización (optar por los términos más apropiados en el sentido de ajustar la expresión lingüística a la norma).
- c) Como investigador: el traductor se encuentra en lucha permanente contra su propia ignorancia, simulando un saber que no posee, exigiendo así un esfuerzo de acercamiento al saber del experto utilizando técnicas de documentación para poder intervenir en la comunicación de información que se escapa a su comprensión.
- d) Como persona de negocios: no existe la perfección en la traducción pero el nivel de calidad con que trabaje el traductor es el resultado de su negociación con el cliente. Esta faceta entra en conflicto continuo con aquellas que le impulsen alcanzar la perfección sin medir el esfuerzo.
- e) Como profesional: busca la máxima rentabilidad de su trabajo y el ofrecimiento de un buen servicio a su cliente, debe ser una persona

accesible, disponible, seria, competente y justa en sus presupuestos que responda de forma satisfactoria a las expectativas de sus clientes.

En el ámbito laboral y no sólo teórico, hoy, los puestos de trabajo internos del personal de traducción abarcan dos funciones fundamentales: la traducción y la gestión de la traducción. Davico (2005, como se citó en Kuznik, 2007) menciona entre otras funciones del gestor de traducciones: la búsqueda y coordinación de traductores externos, definición del tiempo de producción y la consecución de su ejecución y el control de calidad en cuanto a la revisión lingüística y cualquier otra fase del proceso y, a pesar de que esta persona no realice traducciones deberá conocer las características de ésta pues eso determinará su actividad gestora.

En esta propuesta se tomará el rol planteado como profesional según la caracterización de Mayoral, ya que la traducción profesional no está al alcance de todas las personas con sólo algún conocimiento de una lengua extranjera, ya que no son solamente lingüísticos. El traductor hoy en día debe tener lealtad al cliente, es decir, lograr satisfacerlo; criterio de calidad que nos remite al problema de la formación del traductor. Ahora un traductor no se mueve por una legítima curiosidad intelectual sino por una necesidad puramente de mercado, hoy el traductor es un profesional cualificado y competente (Escobar, como se citó en Bueno, 1998).

3.4. Competencias del traductor

PACTE (Procés d'Adquisició de la Competència Traductora i Avaluació) es un grupo de investigación fundado en 1997, y ha sido uno de los pioneros en la

materialización del concepto de la competencia traductora así como de su evaluación, sin embargo su investigación ha estado más ampliamente enfocada en la enseñanza y aprendizaje, pero se tomarán para la realización de esta propuesta algunos conceptos y métodos sobre esta competencia.

Una competencia traductora se define sumariamente como los conocimientos y habilidades necesarios para traducir un texto de manera adecuada (Presas, 2002). En este concepto, el conocimiento procedimental es predominante.

PACTE (2011) define la competencia traductora como:

Un sistema subyacente del conocimiento requerido para traducir y que: a) pertenece a un campo de conocimiento experto, ya que no la poseen todas las personas bilingües; b) es predominantemente un conocimiento procedimental (operacional); c) comprende diferentes subcompetencias interrelacionadas e d) incluye un componente estratégico que es de particular importancia (p. 318).

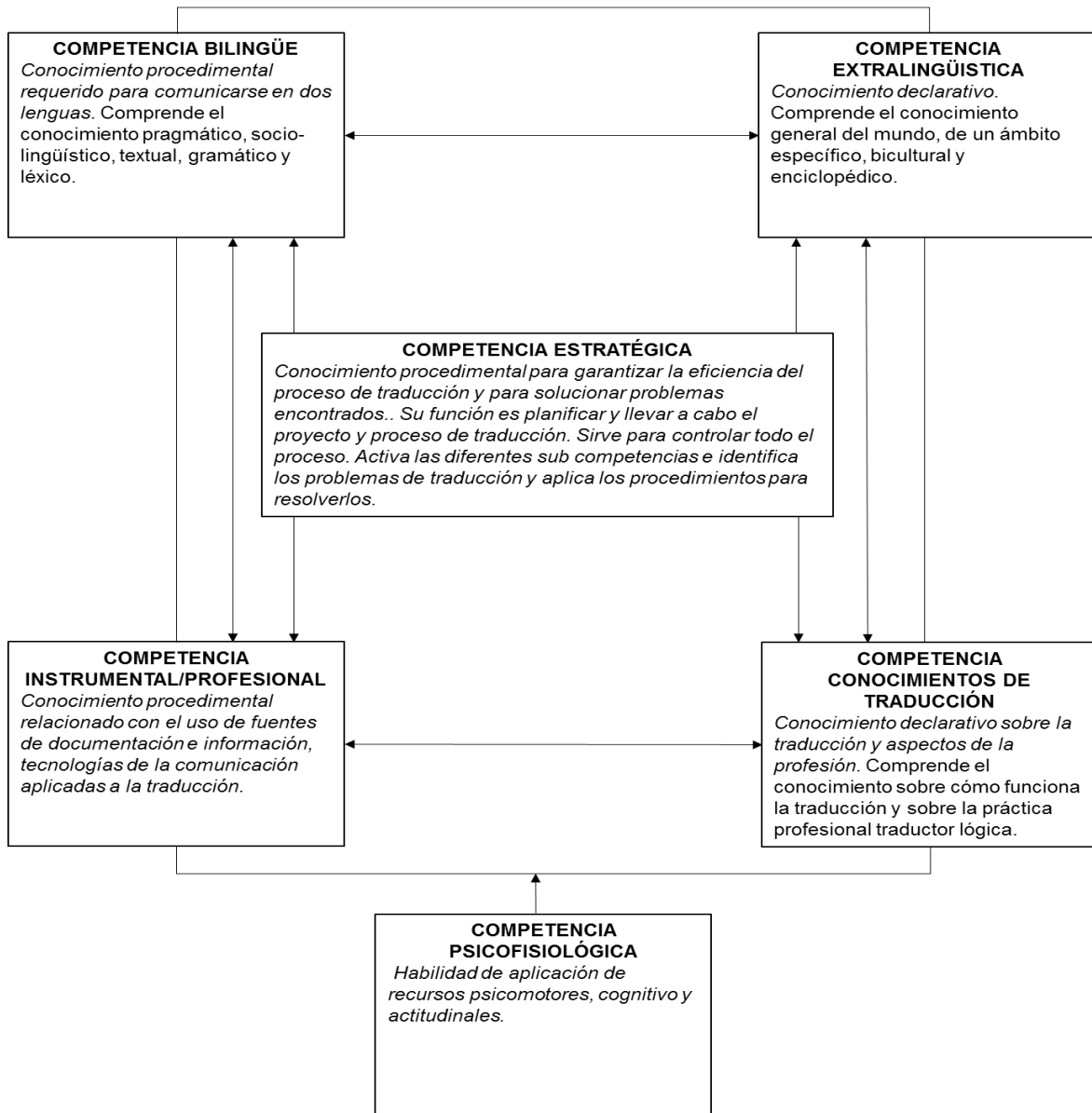
1. Competencias según Roda Roberts (1984, como se citó en Abi Abboud, 2010):

- a) **Competencia lingüística:** capacidad de comprender la lengua origen y la capacidad de saber expresarlo en la lengua meta.
- b) **Competencia de transferencia:** el arte de traducir, es decir la capacidad de comprender el sentido del texto y reflejarlo sin deformaciones.
- c) **Competencia metodológica:** capacidad de documentarse sobre un tema y de asimilar la terminología propia del dominio.

d) **Competencia disciplinaria:** capacidad de traducir textos especiales tales como económicos, jurídicos, técnicos, etc.

e) **Competencia técnica:** capacidad de utilizar las herramientas del traductor (informáticas, traducción asistida por computadoras, etc.).

2. Competencias según PACTE (2002, 2005, 2007, 2009, 2011):



Cuadro 3.1 Modelo holístico grupo PACTE (2003).

3. Competencias según Dorothy Kelly (1999, como se citó en Mayoral, 2001):
 - a) **Subcompetencia comunicativa y textual en al menos dos lenguas y culturas:** comprensión de frases pasivas y activas de la comunicación, así como convenciones textuales de las diferentes culturas de trabajo.
 - b) **Subcompetencia cultural:** comprensión de no sólo conocimientos enciclopédicos, sino también sobre los valores, mitos, percepciones, creencias y comportamientos y sus representaciones textuales.
 - c) **Subcompetencia instrumental profesional:** comprensión del uso de fuentes documentales de todo tipo, búsqueda de terminología y gestión de glosarios, manejo de aplicaciones informáticas, gestión del ejercicio profesional, deontología y asociacionismo profesional.
 - d) **Subcompetencia psicológica:** comprensión del autoconcepto o la conciencia de ser traductor, capacidad de atención, de memoria, de automatización de las tareas más habituales.
 - e) **Subcompetencia interpersonal:** capacidad para interrelacionarse y trabajar profesionalmente en equipo, no solo con traductores y profesionales del ramo, sino también con los clientes, autores, usuarios.
 - f) **Subcompetencia estratégica:** comprensión de todos los procedimientos que se aplican a la organización del trabajo, a la identificación y resolución de problemas y a la autoevaluación.
4. Competencias según Agost (2005, como se citó en Yuste, 2005)
 - a) **Competencia de enculturación:** conocimientos suficientes que permitirán ofrecer una traducción considerada correcta en el marco de una situación de recepción determinada. Con ella se conocerán y

dominarán las normas que imperan en la cultura meta. Esta competencia propone 4 subcompetencias:

Subcompetencia de transferencia: detección de diferencias lingüísticas y culturales existentes entre el texto origen y meta, de manera que estén en disposición de solucionar los problemas en función de los criterios que considere más relevantes en la traducción de dicho texto.

Subcompetencia psicofisiológica: utilización de procesos cognitivos más adecuados en cada paso del proceso de traducción.

Subcompetencia estratégica: capacidad para encontrar medios alternativos para solucionar problemas de traducción.

Subcompetencia profesional: capacidad para enfrentarse mejor al ejercicio de la vida profesional.

b) **Competencia cultural o comunicativa:** comprende tanto el material lingüístico como cultural con las cuales trabaja un traductor. Cuyas subcompetencias son:

Subcompetencia lingüística: Compresión del texto origen para poder reexpresarlo en la lengua meta.

Subcompetencia extralingüística: Capacidad para enfrentar textos de muy diversa temática.

5. Competencias según Hurtado (2007, como se citó en Márquez, 2011)

a) Competencia traductora: aquella que capacita al traductor para efectuar las operaciones cognitivas necesarias para desarrollar el proceso de traductor.

Compuesta por las siguientes 6 subcompetencias:

Subcompetencia comunicativa bilingüe: conocimiento base de la lengua origen y de la lengua meta; conocimiento pragmático, conocimiento sociolingüístico, conocimiento textual, conocimiento gramatical y léxico.

Subcompetencia extralingüística: conocimiento enciclopédico y temático, del mundo en general y de sus ámbitos particulares, y el conocimiento bicultural.

Subcompetencia de transferencia: habilita al traductor a recorrer correctamente el proceso de la traducción y de esta forma decodificar y codificar textos, y luego poder trasladar el sentido de un texto de una lengua origen a una meta.

Subcompetencia profesional: conocimientos y habilidades ligados al ejercicio de la traducción profesional, y de las nuevas tecnologías y fuentes de información.

Subcompetencia estratégica: conocimiento procedimental que garantiza la eficiencia del proceso y la solución de los problemas que surgen durante éste, establece las relaciones de interacción entre las otras competencias y todo el proceso de traducción.

Subcompetencia psicofisiológica: habilidades de aplicación de recursos psicomotores, cognitivos y actitudinales: memoria, atención, creatividad, razonamiento lógico, curiosidad intelectual, percepción, motivación,

autoconfianza, autoconocimiento, espíritu crítico, perseverancia, análisis y síntesis.

6. Competencias según Tao (2012)

a) Competencia comunicativa

- Trabajo en equipo con otros traductores
- Aprendizaje colaborativo
- Competencia de negociación
- Trabajo interactivo con otros profesionales

b) Competencia profesional

- Pericia: experiencia, intuición y sabiduría
- Profesionalismo: ética
- Autoconcepto profesional
- Autoconfianza
- Responsabilidad
- Conocimiento sobre el mercado laboral

c) Competencia de traslación

- Subcompetencia lingüística
- Subcompetencia sociocultural
- Subcompetencia estratégica
- Subcompetencia cognitiva
- Subcompetencia instrumental
- Subcompetencia cognitiva
- Competencia del tema

traductor.
Cuadro 3.2 Cuadro comparativo de las competencias y subcompetencias de un

Roberts (1984)	Kelly (1999)	Agost (2005)	Hurtado (2007, 2011)	Tao (2012)
Competencia lingüística	1. Competencia traductora:	1. Competencia de enculturación:	1. Competencia traductora:	1. Competencia comunicativa
Competencia de transferencia	Subcompetencia comunicativa y textual	Subcompetencia de transferencia	Subcompetencia comunicativa bilingüe	2. Competencia profesional
Competencia metodológica	Subcompetencia cultural	Subcompetencia psicofisiológica	Subcompetencia extralingüística	3. Competencia de traslación
Competencia disciplinaria	Sucompetencia instrumental profesional	Subcompetencia estratégica	Subcompetencia de transferencia	
Competencia técnica	Subcompetencia psicológica	Subcompetencia profesional	Subcompetencia profesional	
	Subcompetencia interpersonal	2. Competencia cultural o comunicativa	Subcompetencia estratégica	
	Subcompetencia estratégica	Subcompetencia lingüística	Subcompetencia psicofisiológica	
		Subcompetencia extralingüística	Subcompetencia textual	

El traductor, hoy, es una persona que posee un conocimiento de más de una lengua y que tiene competencias necesarias para comprender un texto origen escrito en una lengua diferente a la materna y las competencias para expresarlo en la lengua meta. Esta labor no puede delegarse a cualquier persona que hable dos o más idiomas, por ello la importancia de poseer el conocimiento teórico y práctico de las lenguas, así como conocimientos extralingüísticos y otras estrategias para documentarse, para dar uso a herramientas informáticas y la capacidad de solucionar problemas (Márquez, 2011). Todas estas habilidades comprenden la competencia traductora, que es un conjunto holístico y dinámico de distintas subcompetencias; que un profesional formado debe utilizar de manera flexible e integrada (Morelli, 2008) y por medio de la cual debe ser evaluado para ocupar un puesto dentro de una organización que requiera de sus servicios con calidad.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE UN TRADUCTOR

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo general

Proponer un modelo de selección de personal basado en competencias para un traductor profesional en México.

4.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias requeridas para un perfil de traducción.
- Definir las competencias requeridas para un perfil de traducción.
- Crear una propuesta de selección de personal por competencias para traductores

4.2. Justificación y planteamiento del problema

*El problema que las empresas enfrentan, es que no existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y configuraciones tecnológicas requeridas. Al contrario, hay la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir nuevas opciones que han sido probadas y evaluadas como alternativas de **mejoras prácticas** a los modelos pasados (Bessant, 1991, como se citó en Mertens, 1996, p. 11).*

La globalización ha permitido que día con día las organizaciones vean a la traducción como una herramienta fundamental en sus procesos de

internacionalización, por ello constantemente demandan la presencia de traductores profesionales y especializados en diversas áreas del conocimiento a fin de garantizar procesos y productos impecables de traducción (Márquez, 2011). En México, se puede afirmar que las agencias de traducción e interpretación, así como las organizaciones que requieran de estos servicios no cuentan con una metodología de selección de personal basada en las necesidades actuales, tampoco buscan atraer e integrar personal con las competencias y los conocimientos requeridos para dicho puesto. Aún muchas empresas y la industria de recursos humanos utilizan costumbres tradicionales para seleccionar a su personal, por ejemplo la recomendación, los resultados de exámenes rutinarios (cuya calificación carece, muchas veces, de relación con el puesto), los documentos de profesionalización o experiencia laboral (Blanco, 1975). Estos modelos pueden servir como referencia pero no son suficientes (Mertens, 1996). En la industria de la traducción, el método de recomendación es el más empleado; también muchas veces se recurre al envío de una carta de presentación para ofrecer los servicios de traducción o solicitar un puesto de trabajo, acompañada de un CV, perdiendo así la objetividad del proceso de selección de personal capacitado para el trabajo al sólo basarse en la capacidad meramente bilingüe y de comunicación de la persona.

La legislación en muchos países latinoamericanos establece que hay profesiones destinadas a personas capacitadas para ello, aquí el título u otros certificados constituyen una evidencia tangible ya que cubre los requisitos necesarios (Werther & Davis, 2008); para ello es necesario que exista una estrategia de selección que permita que los contratantes de éstos puedan diferenciarlos de los no profesionales

y así poder obtener un mayor beneficio. En México, existe profesionalización de traductores gracias a escuelas orientadas a ello, por ende no habría necesidad de emplear a personas meramente bilingües, ya que las universidades puedan ofrecer personal profesional, capacitado y formado no sólo en el dominio de la segunda lengua sino en habilidades, destrezas y actitudes.

Citado en Mayoral 2001, Dorothy Kelly (1999) menciona que:

El conjunto de las (sub)competencias, destrezas y conocimientos hacen que una persona se pueda describir como traductor (en el sentido profesional) y la distinguen del no profesional, del no experto, del estudiante, del *nativetranslator* [traductor nativo] de Toury (1984) (p.110).

Al respecto Mayoral (2001) señala también que “si los traductores nacen, para poder seleccionar a aquellas personas aptas para el ejercicio ‘profesional’ es preciso conocer el perfil del traductor (y del intérprete) y dar acceso a la formación tan solo a aquellas personas aptas para ello” (p.107). Un traductor se diferencia de una persona bilingüe al poseer una competencia traductora que exige un conocimiento de las dos lenguas involucradas en el proceso, no sólo en términos lingüísticos sino en términos culturales y estratégicos (Márquez, 2011).

Se ha observado que para que una labor como ésta se desarrolle con éxito en una empresa, es necesario que existan procesos de selección adecuados que minimicen el riesgo de cometer errores a la hora de seleccionar un traductor que no ofrezca traducciones de alta calidad (Márquez, 2011). Pues en la industria del servicio de traducción ha habido quejas en las que se nota la falta de preparación

de traductores para tratar con traducciones especializadas, así como la falta de familiaridad con la gestión de terminología y tecnologías de la información, además de la incapacidad para organizarse de manera autónoma o la de trabajar en equipo, y solucionar problemas (Mauriello, 1999, como se citó en Tao, 2012).

El administrador de recursos humanos tiene por objetivo lograr las metas que la empresa demanda (Werther y Davis, 2008). En este contexto, las organizaciones tienen la necesidad de poseer un perfil de traductor que se acople a su área de traducción, y así mismo, definir el proceso que éste ha de seguir en el momento de ejercer su labor (Márquez, 2011). Por ello con este trabajo se busca que los reclutadores y seleccionadores en el Área de Recursos Humanos de agencias de traducción e interpretación y empresas internacionales que requieran de sus servicios en México cuenten con el perfil del traductor, basado en competencias y con evaluaciones de las mismas mediante una metodología de selección específica.

Población: Toda empresa (internacional o nacional) que trabaje con información en diferentes idiomas, así como toda aquella que establezca relaciones comerciales con países y/o socios extranjeros. Sin excluir a las empresas que prestan servicio de traducción e interpretación en diferentes idiomas.

4.3. Identificación y definición de las competencias genéricas y específicas para un perfil de un puesto de traductor profesional

4.3.1. Competencias genéricas

Debido a que el trabajo no está planeado para una empresa en particular se utilizarán las definiciones de las competencias genéricas proporcionadas por Alles (2002) en su libro "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario". Las competencias se califican en grados, donde A y B indican un alto nivel de competencias, mientras que C y D indican un menor nivel. Los grados necesarios de cada competencia para el candidato traductor, se especificarán en el Anexo 1, las cuales fueron definidas en función de la experiencia propia, reconociendo así la falta de su evaluación en un comité dentro de la organización según sus necesidades.

Orientación a los resultados (II)	
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.
----------	--

Calidad de trabajo	
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y <i>expertise</i> . Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y <i>expertise</i> . Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Iniciativa – Autonomía – Sencillez	
Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.	
A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.
C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Capacidad de planificación y de organización	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Manejo de relaciones de negocios	
Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	
A	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.
B	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.
C	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D	Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.
----------	--

Confianza en sí mismo	
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	
A	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.
B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
D	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

Responsabilidad	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Tolerancia a la presión	
Se trata de la 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.	
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 este 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, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

4.3.2. Competencias específicas para un puesto de traductor

Al analizar las competencias que cada autor propone, revisadas en el inciso 3.4 del presente trabajo, se han identificado cinco que, a pesar de tener un nombre diferente, en realidad describen lo mismo. Para fines de este trabajo se renombrarán y definirán las competencias que los autores comparten:

- 1) **Competencia lingüística:** Conocimientos procedimentales requeridos para la comunicación en la lengua origen y lengua meta, capacidad de comprensión del texto origen y la capacidad de re expresión del mismo en la lengua meta. Conocimiento pragmático, textual, sociolingüístico, textual, gramatical y léxico.
- 2) **Competencia extralingüística:** Capacidad de comprensión de conocimientos enciclopédicos y temáticos, del mundo en general y de áreas en particular. Incluyendo el conocimiento bicultural de ambas lenguas

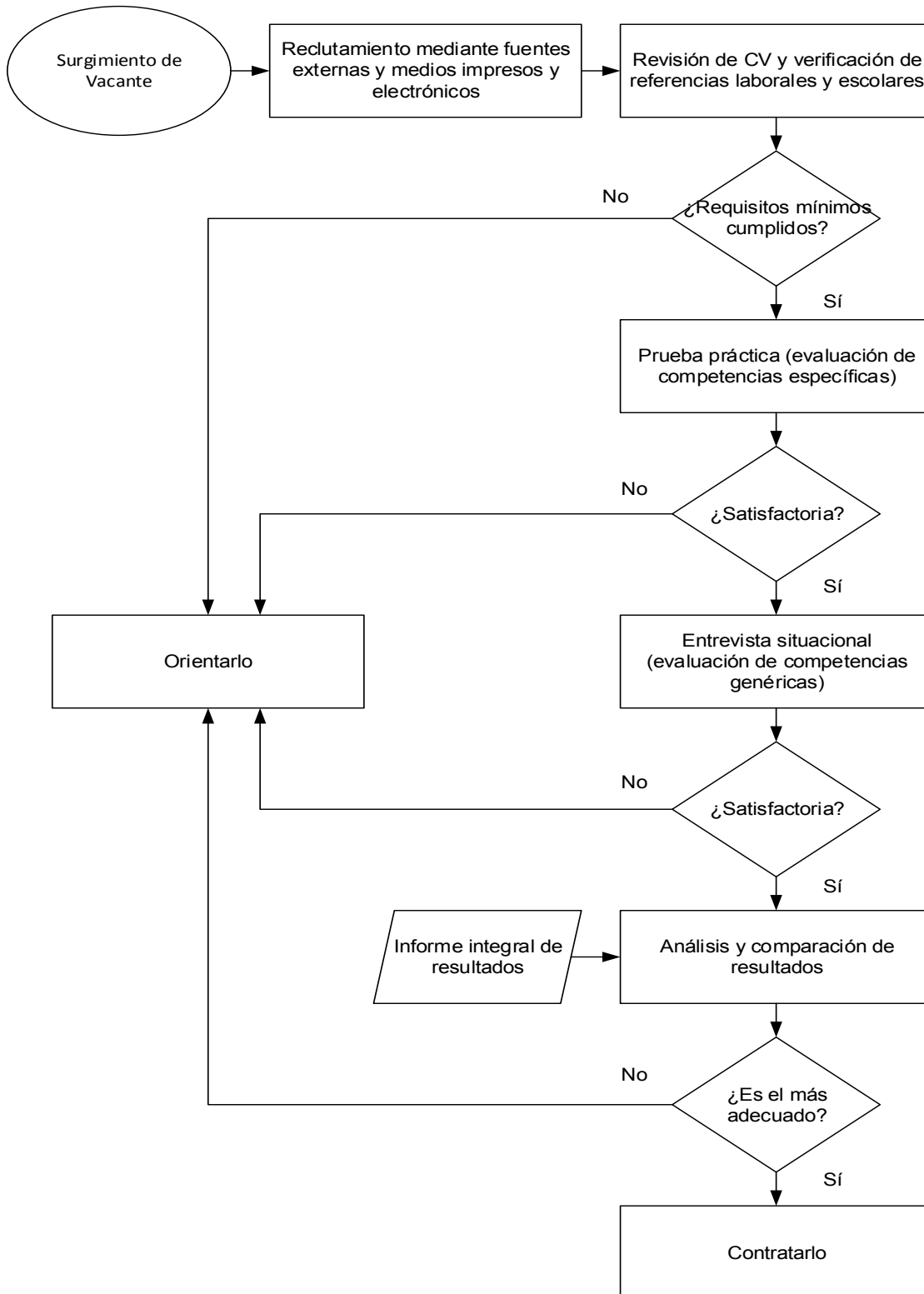
(creencias, percepciones, normas sociales, etc.). Esto con el fin de ofrecer una traducción correcta considerando una situación de recepción determinada.

- 3) **Competencia profesional:** Conocimientos y habilidades relacionados al uso de la tecnología de la comunicación y de herramientas tecnológicas (traducción asistida por computadoras) y así como el conocimiento procedimental de documentación (diccionarios, enciclopedias, gramáticas, textos paralelos, corpus electrónicos) y gestión del ejercicio profesional y negociación. Esta competencia se genera a través de la experiencia, el profesionalismo y el conocimiento del mercado laboral.
- 4) **Competencia estratégica:** Conocimiento de todos los procedimientos que se aplicarán a fin de garantizar la eficiencia del proceso y la capacidad para encontrar medios alternativos para solucionar problemas de traducción. En general es la capacidad de reconocer un problema y solucionarlo, así como la toma de decisiones.
- 5) **Competencia psicofisiológica:** Capacidad y habilidad de la aplicación de recursos y procesos psicomotores y cognitivos (memoria, percepción, atención, razonamiento lógico) y actitudinales (curiosidad intelectual, autoconfianza, autoconcepto profesional, trabajo en equipo, autoaprendizaje) para cada paso del proceso de traducción.

4.4 Modelo de selección de personal por competencias para un traductor

Una vez identificadas las competencias genéricas y específicas que un traductor debe poseer para ocupar un puesto dentro de una empresa, se procederá con el

proceso de selección de personal por competencias, el cual consta de diversos pasos los cuales serán explicados a continuación:



Etapa 1. Reclutamiento

El presente trabajo permite identificar las competencias requeridas para el puesto de traductor, como primer paso se debe buscar el talento que encaje con la vacante. Así, el proceso de reclutamiento se realizará con fuentes externas (es decir, personal no empleado en la empresa interesada) y mediante la publicación de la vacante en medios impresos (periódicos o revistas especializadas) y electrónicos (páginas web de colocación). Estos métodos son a modo de ejemplo, se deberán adecuar a las características y necesidades de cada organización.

Etapa 2. Revisión del *Currículum Vitae* (CV) y verificación de referencias laborales y escolares

Un CV está compuesto por diferentes aspectos estructurales (edad, sexo, escolaridad, etc.) y formales (dónde trabajo, qué experiencia posee, etc.). La revisión del CV tiene como objetivo identificar aquellas candidaturas que por sus características objetivas cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo, utilizando como criterio excluyente a la persona que no posea estudios de traducción y experiencia mínima laboral (un año). La verificación de estudios puede realizarse con la demanda de una copia de documentos escolares principalmente un Título (de cualquier grado profesional), mientras que la verificación de referencias laborales se llevará a cabo mediante la investigación telefónica a los trabajos anteriores principalmente con superiores o con el Departamento de Recursos Humanos.

Algunas preguntas que se pueden realizar en la comprobación de referencias laborales podrían ser:

- ¿En qué fecha estuvo empleado el(la) candidato(a)_____?
- ¿Qué puesto desempeñaba?
- ¿Su salario era de \$_____?
- ¿Por qué se salió de la compañía?
- ¿Lo recomendaría?

Esta etapa se plantea dentro de la lectura del CV y antes de cualquier otro paso dentro del proceso ya que ésta confirmará si el traductor postulante está capacitado teóricamente (estudios) y prácticamente (experiencia laboral) en el mercado, es decir, se busca evitar la contratación de personas con un dominio de dos lenguas, pero sin estudios ni experiencia. La verificación de referencias sólo busca comprobar que lo que el candidato presenta en su CV es cierto, más no busca ser un estudio socioeconómico extensivo. Posterior a la verificación de estos datos, se pasará a citar a los candidatos para una prueba práctica.

Etapa 3. Prueba práctica

Cuando una organización necesita de un especialista en una actividad determinada, primero debe asegurarse de que la persona posea los conocimientos básicos generales sobre su área antes de pasar a hacer otro tipo de evaluaciones que quizá en tiempo y organización sean más elaboradas. Para esta propuesta, esto

involucra la resolución del cuestionario sobre conceptos generales sobre traducción (Orozco, 2000) (Anexo 2 y Anexo 3).

El presente trabajo establece una propuesta de selección de personal de traductores basado en competencias que puede ser utilizado en agencias de traducción u organizaciones internacionales con diferentes giros, por lo tanto los textos a traducir que se utilizarán para esta prueba 1) deben ser elegidos por el jefe de área o un experto, 2) su tipología textual y tema a traducir dependerán del giro o necesidad de la organización y 3) los idiomas origen y meta serán, de igual forma, especificados según las necesidades de cada organización. Sin embargo, los textos deberán contener problemas de traducción (Anexo 4) para proporcionar una evaluación más objetiva; los problemas de traducción, enlistados en el Anexo 4 no son únicos, ya que se pueden incluir más. La cantidad de los problemas de traducción dependerá de la extensión del texto (150-220 palabras; según el tiempo disponible) y de su complejidad.

La clasificación del problema de traducción como indicador de una competencia o alguna otra dependerá del tipo de problema a solucionar, algunos problemas son indicadores de más de una competencia (PACTE, 2002):

1. Indicadores de la **competencia lingüística**: problemas léxicos, sintácticos y textuales que requieren la activación del conocimiento de dos lenguas.
2. Indicadores de la **competencia extralingüística**: problemas relacionados con el tema, o con el conocimiento básico o general.
3. Indicadores de la **competencia profesional**: investigación de fuentes de información complicadas y uso de herramientas tecnológicas.

4. Indicadores de la **competencia psicofisiológica**: problemas relacionados con la coherencia del texto, razonamiento lógico y analítico, pensamiento creativo.
5. Indicadores de la **competencia estratégica**: problemas relacionados con la toma de decisiones y solución de problemas (implicados todos los indicadores anteriores).

Con la evaluación práctica aquí descrita se buscará evaluar la competencia lingüística (léxica, sintáctica y textual), extralingüística (temática, cultural y enciclopédica), profesional (derivada del encargo, de la dificultad en la documentación), psicofisiológica (creatividad y razonamiento lógico) y estratégica (procedimientos aplicados en el proceso y la solución de problemas de traducción).

La competencia traductora como un todo es un constructo que no puede observarse y evaluarse directamente, ya que sólo se puede observar el comportamiento y el producto, pero no operaciones mentales complejas. Por ello, se propone una observación directa de los candidatos mientras traducen y una al terminar la traducción. Algunos comportamientos que son convenientes a encontrar serían las interrupciones durante el proceso (pausas) y elementos que retrasen una decisión de traducción (solución temporal), lo que activará la competencia psicofisiológica y estratégica pues el traductor se enfrentará a la toma de decisiones. (PACTE, 2003).

A los candidatos se les deberá proporcionar la infraestructura necesaria (una computadora con servicios de internet, con diccionarios en línea o ya instalados) además deberá tener disponibles diccionarios, enciclopedias y otros libros de referencia en papel.

a) PROXY

Mientras los traductores traducen los textos, sus actividades deberán ser monitoreadas con un software comercial llamado PROXY, es un programa compatible con Windows y que permite el uso simultáneo de otras aplicaciones en la computadora; diseñado para el control remoto de computadoras y usuarios conectados a una misma red, permite registrar y monitorear, en tiempo real, las actividades del sujeto durante el proceso de traducción. Para ello, son necesarias tres computadoras: la principal establece conexión entre las otras dos y almacena los datos de ambas; mientras que una de las otras dos monitoreará la computadora donde el candidato estará trabajando. Este programa ayudará en el registro de (PACTE, 2001, 2002, 2003, 2009, 2011): la solución inmediata al problema de traducción, solución no inmediata (después de una pausa: consulta), pausas (más de 5 segundos), solución pospuesta, solución de una solución pospuesta, solución provisional, solución final de una solución temporal, consultas de material electrónico y en línea (internet, procesador de textos, etc.) y correcciones (léxicas, gramaticales, de cohesión o coherencia, etc.).

b) Cuadro de observación

Todas las actividades realizadas por el candidato durante la traducción de los documentos (búsquedas documentales, revisiones, lecturas del texto origen o meta, etc.) serán registradas por un observador (de preferencia un experto) siguiendo el cuadro de observación directa (PACTE, 2001, 2002, 2005) (Anexo 5). Estos

registros permitirán evaluar la competencia profesional (capacidad de documentación, búsqueda de terminología, gestión del proyecto de traducción); así como la competencia estratégica (seguimiento del proceso de traducción: lectura, revisión, etc.). Se deberá anotar el tiempo total que el candidato toma para traducir el texto y el tiempo que se toma en las etapas del proceso de traducción, etapas propuestas en el marco teórico por Jakobsen (2002) (orientación, desarrollo y revisión), las acciones consideradas para esta evaluación serán (PACTE, 2002, 2003, 2005, 2007):

- a) Lectura del texto origen
- b) Pausa (más de 5 segundos)
- c) Solución provisional
- d) Solución definitiva
- e) Consulta de materiales impresos, en línea o los instalados en el ordenador.

Se deberá tomar en cuenta dos tipos de consultas (sin mencionar que en el momento de la evaluación serán preferidas aquellas consultas en fuentes documentales monolingües): 1) Las *consultas simples* que son de tipo lingüístico (lexicales y gramaticales) en diccionarios bilingües (generales o especializados), monolingües (generales o especializados), en documentación lingüística (gramáticas, diccionario de sinónimos y antónimos, etc.). 2) Las *consultas complejas* que son de tipo textual, temático o conceptual (enciclopedias, manuales, obras de divulgación, textos paralelos, corpus electrónicos, etc.).

c) Traducción

Como se mencionó anteriormente, la elección del texto, su tema, idioma, longitud e identificación de problemas de traducción a evaluar dependerán de las necesidades inmediatas de la organización. Se propone un tiempo límite de una hora y media. Una hora total para traducir y treinta minutos totales para resolver los cuestionarios.

1. Una traducción directa (lengua extranjera a la lengua materna) de un texto.
2. Resolución del cuestionario sobre los problemas de traducción encontrados (PACTE, 2005, 2007, 2011) (Anexo 6).
3. Una traducción inversa (de la lengua materna a la lengua extranjera) de un texto.
4. Resolución del cuestionario sobre los problemas de traducción encontrados (PACTE, 2005, 2007, 2011) (Anexo 6).

d) Evaluación

Las competencias específicas del traductor serán evaluadas 1) con la concepción general de la traducción (Anexo 2 y 3); 2) con la identificación y justificación de problemas de traducción (Anexo 4 y 6) y; 3) con la evaluación de errores de traducción (Anexo 7 y 8).

- **Evaluación de los conceptos generales de traducción (Anexo 2 y 3)**

La evaluación del cuestionario sobre conceptos generales de traducción (Anexo 2 y 3) permite conocer la concepción abstracta que se tiene de la traducción y de toda una serie de nociones relacionadas. El test, realizado por Orozco en 2000, incluye 14 ítems de tres clases: de elección múltiple, de verdadero/falso y abiertos. Es un cuestionario multidimensional debido a que existen varios factores relevantes en la concepción “abstracta” de la traducción. Estos factores se han agrupado en dos conceptos esenciales: la concepción de la traducción y la concepción de la competencia traductora, de manera que existen seis ítems dedicados a cada uno de estos bloques. Los resultados se obtienen de manera diferente para cada uno de los tipos de preguntas mencionados:

- a) En las preguntas abiertas, se otorga un punto para las respuestas correctas, 0 puntos para las respuestas totalmente erróneas y 0.25, 0.50 o 0.75 para las preguntas que contengan 25, 50 o 75% de acierto respectivamente; las decimas otorgadas pueden variar según cada pregunta, es decir, que para los ítems 1, 2, 3, 4 y 8 se otorgan 0 puntos, 0.1, 0.2, 0.3, 0.4, 0.5, 0.6, 0.7, 0.8, 0.9 décimas o 1 punto.
- b) En la pregunta 7, de elección múltiple, se otorga un punto por respuesta correcta y se resta 0.3 puntos por cada respuesta incorrecta (hay cuatro opciones de respuestas en ese ítem, de este modo se suprime el efecto al azar).

- c) Las preguntas cuya respuesta es “verdadero o falso” se califican asignando un punto positivo a las respuestas correctas y un punto negativo a las incorrectas. Estas preguntas son la 9, 10, 11, 12, 13 y 14.
- d) Las respuestas en blanco se cuentan como un 0 pero no restan puntos, ya que se advierte a los sujetos que deben contestar sólo aquellas preguntas que entiendan y de las que crean saber la respuesta.

Este sistema de puntuación hace que los resultados de un sujeto oscilen entre los 6.3 puntos (suponiendo que un sujeto conteste mal a las seis preguntas de “verdadero o falso” y al ítem 7 y no conteste los ítems 1, 2, 3, 4 y 8) y los 12 puntos, en el caso de que conteste bien a todos los ítems mencionados. El cuestionario cuenta con una parte cualitativa (ítems 5 y 6) que ofrecen información relacionada a las estrategias empleadas para resolver problemas de comprensión y reexpresión, cuya puntuación no se tienen en cuenta en el cálculo de la puntuación total del instrumento, ya que la información obtenida es cualitativa.

- **Evaluación de los errores de traducción (Anexo 7 y 8)**

Los errores de traducción son elementos que intervienen en todo el proceso de traducción, y al ser visibles permiten su medición y observar de manera indirecta las estrategias que el candidato posee durante todo el proceso (Orozco, 2000). Los tipos de errores que se tuvieron en cuenta en la evaluación planteada por Orozco son:

- a) los falsos sentidos (FS): segmentos del texto en que la traducción resulta coherente (M.A., Giovine; V.J. Galindo, comunicación personal 05 de agosto,

2013), pero no tiene el mismo sentido que el texto original, ya que no dicen lo mismo.

- b) los sinsentidos (SS): segmentos del texto traducido que alteran la coherencia del texto, por tratarse de un “disparate” con respecto a lo que dice el texto original (M.A., Giovine; V.J. Galindo, comunicación personal 05 de agosto, 2013), es decir, que no serán comprendidos por el lector final
- c) los aciertos (A) de cada traducción: segmentos del texto en que la traducción es especialmente buena, ya sea porque propone una solución original, creativa y adecuada al encargo, debido a que la traducción suena como un texto original en su lengua origen gracias a la cohesión y coherencia.

La puntuación para este instrumento es la siguiente: se parte de 0 puntos, se resta un punto por cada error cometido (falso sentido o sinsentido) y se suma un punto por cada acierto. De este modo, los resultados obtenidos por cada sujeto en este instrumento no se mueven dentro de una escala limitada, ya que si un sujeto comete 20 errores y ningún acierto obtienen un -20, mientras que si un sujeto comete 2 errores y 2 aciertos obtiene un 0. A pesar de que en la investigación y validación realizada por Orozco mide las tres categorías mencionadas, cada Departamento de Recursos Humanos podrá elegir la cantidad de tipos de errores que pueda ir observando en la traducción (Anexo 7), sin embargo se deberá dedicar más tiempo a ello.

La presente evaluación práctica de las competencias específicas del traductor permitirá saber si el candidato es idóneo para el puesto, además de que demostrará ser un traductor perspicaz que descubre incoherencias en el texto original,

sinsentidos, errores de sintaxis, y que es capaz de ofrecer soluciones, mostrando así capacidad crítica y capacidad de toma de decisiones. Pues muchas veces una no resolución de problemas de traducción lleva al candidato a cometer errores de traducción y esto a su vez provocará un mal empleo de las estrategias de traducción, y probablemente si no concibe la función de la traducción o el receptor final quizá no pueda mostrar una calidad satisfactoria de su servicio y una competencia del mismo.

Etapas 4. Entrevista situacional

Con base en las definiciones dadas para las competencias genéricas de un traductor, se realizará una evaluación de las mismas a través de una entrevista situacional comparando las respuestas con los comportamientos esperados (Anexo 9) para cada competencia según el grado requerido (Alles, 2005).

Las competencias genéricas, se evaluarán después de la prueba práctica pues así el candidato demuestra en primera instancia poseer los conocimientos y las habilidades necesarias (competencias específicas del traductor) para el puesto. Es importante que durante la entrevista se tenga cuidado con planteamientos específicos que el candidato no hizo, sobre juicios, planteamientos teóricos u orientados al futuro (habría hecho o haría), para ello se planteará un diseño estructurado de las preguntas a realizar y la forma de evaluarlas:

Proceso de la entrevista

1. Apertura. Antes de iniciar la exploración de competencias es aconsejable establecer un *rappor*t para bajar la ansiedad con preguntas como:

- *¿Le costó trabajo llegar?*
- *¿Cómo estaba el tránsito?*
- *¿Hace calor?**

*Estas preguntas dependerán del contexto y serán suficientes 30 segundos para ellas.

2. Desarrollo. Después de haber intentado establecer un clima relacional agradable, dirija la conversación a la indagación de áreas generales con preguntas como:

- *Cuénteme sobre los estudios que realizó (Universidad o escuela a la que asistió, formación complementaria, etc.)*
- *Cuénteme sobre su último trabajo (nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto)*

Después de este paso es indispensable seguir el formato de entrevista (Anexo 1) basado en las competencias genéricas (Alles, 2005b), no sólo debe seguirse para realizar las preguntas sino también para su registro y evaluación.

3. Cierre. Se debe anunciar el final de la entrevista e informar al candidato sobre el siguiente paso en el proceso de selección. El solicitante tendrá la oportunidad de hacer otras preguntas.

Etapa 5. Análisis de resultados: toma de decisión y contratación

Al obtener los resultados de cada una de las evaluaciones anteriores, se deberán comparar para seleccionar por lo menos tres de los posibles candidatos a cubrir el puesto, se tomarán en cuenta las competencias del candidato que más se apeguen a las necesidades de la organización. Se sugiere que el responsable del área de selección de personal vacíe estos resultados en un informe integral de resultados (Anexo 10) para que el área solicitante o el jefe inmediato decidan objetivamente qué candidato es el más apropiado. Una vez que la decisión sea tomada, se citará al candidato para dar inicio a la contratación, en la cual se estipularán los derechos y las obligaciones en y entre las partes que lo celebrarán a fin de mantener una buena relación laboral. Es importante que a los candidatos que no hayan pasado a esta etapa sean notificados mediante un correo electrónico o una llamada telefónica agradeciendo su participación y su consideración para futuras vacantes.

CONCLUSIONES

Durante mucho tiempo el traductor no necesitaba un título, ni una acreditación, ni licencia para ejercer la profesión, todo era la habilidad creada por la práctica, pero es posible que debido a esta falta de normalización se presentara una carencia en la calidad de las traducciones. Siempre existirá una necesidad social de entenderse entre personas, grupos y culturas con diferentes idiomas, por lo que la necesidad de una traducción y por ende de un traductor siempre será también necesarios.

Debido a este constante proceso de profesionalización de la actividad traductora, el adjetivo “profesional” acompaña cada vez más al traductor. En este sentido, se escuchan también expresiones como “traducción profesional” y “traductor profesional” sin que se hayan definido de manera correcta y sin que se haya establecido un consenso general en torno a ellos, sobre todo en el mercado laboral. Esto naturalmente exige ser competente y mantener al día los propios conocimientos y destrezas.

Por ello, la presente propuesta tuvo como interés principal el desarrollo de un método que permitiera la búsqueda de traductores profesionales que puedan desempeñarse ante un estándar superior.

Con base en lo previamente planteado a lo largo del trabajo se concluye que:

1. La elección de traductores profesionales se base en los principios básicos de la selección de personal por competencias donde los aspirantes no sólo lleguen con el conocimiento de dos lenguas, la formación y

experiencia requerida, sino también con las capacidades requeridas para su puesto.

2. No es aconsejable la evaluación psicológica con pruebas psicométricas por su carácter a veces eliminatorio y subjetivo, ya que la competencia psicofisiológica en este trabajo constituye procesos que se activan cuando el traductor realiza su actividad y por ende si éstos no se activasen durante el proceso de traducción su producto no resultaría satisfactorio. Además de que en esta propuesta sólo interesan las características que hagan eficaces a las personas dentro de sus puestos sin un interés exhaustivo en una examinación emocional o psicológica.
3. Es necesaria la evaluación de conocimientos generales sobre traducción ya que servirá como una segunda corroboración de la historia escolar.
4. Se analice ampliamente para su posible aplicación la competencia disciplinaria y técnica (Roberts, 1984); la competencia interpersonal (Kelly, 1999); la subcompetencia extralingüística y de transferencia (Agost, 2005); y la subcompetencia textual (Hurtado, 2007).
5. El proceso de selección de personal basado en competencias para traductores profesionales debe considerarse como un método más objetivo.

Limitaciones y sugerencias

1. Es necesario que los grados requeridos en las competencias genéricas del traductor especificados en esta propuesta sean determinados por un comité de cada organización según sus necesidades, ya que para fines

de esta propuesta se han definido con base en experiencia propia profesional.

2. Se reconoce la falta de grados requeridos en las competencias específicas del traductor, esto debido a la ausencia de literatura que los avale, por lo que se sugiere que en futuras investigaciones se propongan y se evalúen a fin de no ser determinados sólo por experiencia propia. En esta propuesta sólo se determinará si el traductor posee o no la competencia específica de acuerdo con las evaluaciones propuestas.
3. Deben elaborarse exámenes, cuestionarios y/o ejercicios de traducción normalizados para la evaluación de traductores potenciales a ocupar un cargo en población mexicana.
4. Es recomendable evaluar, estudiar, adaptar, estandarizar y validar, para México, los instrumentos del Grupo PACTE y de Orozco utilizados en la presente propuesta. Ya que fueron originalmente utilizados en España, en otro idioma (PACTE) y en el ámbito educativo.

Y finalmente se sugiere que para futuras investigaciones se evalúe desde el punto de vista práctico la propuesta señalada en este trabajo, ya que se reconoce el peligro de sólo centrarse en una teoría.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista situacional para la evaluación de competencias genéricas para un puesto de traductor profesional (Alles, 2005b)

Orientación a los resultados (II)		Nivel de competencia requerido	C
Definición		Preguntas sugeridas	
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién fija sus resultados/metras a alcanzar? ¿Usted qué opina de ellos? ¿Por qué? (si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etc.) 2. ¿Cuál fue su grado de desempeño en el último trabajo entregado? ¿Por qué piensa que alcanzó/no alcanzó los objetivos? 3. Si su cliente/gerente fija nuevas especificaciones para la entrega de una traducción ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? 	
Situación	Tarea	Acción	Resultado
Nivel de competencia registrada			
A	B	C	D
Apto		No apto	Puede desarrollarse
No presentada			

Calidad de trabajo		Nivel de competencia requerido		A
Definición		Preguntas sugeridas		
<p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y <i>expertise</i>. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades. 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que implementar un procedimiento no conocido. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar una memoria de traducción (TRADOS, Wordfast, etc.)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? 		
Situación	Tarea	Acción	Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A	B	C	D	No presentada
Apto	No apto	Puede desarrollarse		

Iniciativa – Autonomía – Sencillez		Nivel de competencia requerido		B
Definición		Preguntas sugeridas		
<p>Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre algún viejo problema en su empresa que usted haya resuelto. ¿Cómo fueron los hechos? ¿De qué se trataba? ¿Cómo lo resolvió? 2. Cuénteme sobre algún problema con un cliente que no se pudo resolver en el momento en que se presentó. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué fue así? ¿Hubiese podido 		

la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.		resolverse de algún modo? ¿Esta solución le correspondía a su área? 3. ¿Qué hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo?		
Situación	Tarea	Acción	Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A	B	C	D	No presentada
Apto	No apto	Puede desarrollarse		

Capacidad de planificación y de organización	Nivel de competencia requerido	C
Definición	Preguntas sugeridas	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	1. Cuénteme sobre alguna implementación realizada en su área de la cual usted haya sido el responsable de llevar a cabo. 2. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc.	

		3. Cuénteme sobre algún proyecto grande de traducción que tuvo que planificar y organizar. ¿Logró que éste fuera entregado en tiempo?		
Situación	Tarea	Acción	Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A	B	C	D	No presentada
Apto		No apto	Puede desarrollarse	

Manejo de relaciones de negocios		Nivel de competencia requerido	A	
Definición		Preguntas sugeridas		
Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Asiste habitualmente a eventos empresariales? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué es lo que nunca olvida llevar? (en relación con su tarjeta de presentación). Si la primera respuesta es negativa: ¿Por qué? 2. ¿Asiste a congresos/conferencias/foros o similares? ¿Qué hace en ellos? 3. Mantiene relaciones con ex compañeros de estudio, ex compañeros de trabajo, etc.? 		
Situación	Tarea	Acción	Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A	B	C	D	No presentada
Apto		No apto	Puede desarrollarse	

Confianza en sí mismo		Nivel de competencia requerido	B
Definición		Preguntas sugeridas	
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. 2. Cuándo usted tiene un problema especialmente complejo ¿Siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo. 3. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que entregar una traducción de un tema nuevo o diferente a los que ha trabajado. Antes de hacerlo ¿Pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente? 	
Situación	Tarea	Acción	Situación
Nivel de competencia registrada			
A	B	C	A B
Apto	No apto	Puede desarrollarse	

Responsabilidad		Nivel de competencia requerido	A
Definición		Preguntas sugeridas	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.		<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabaja mientras estudiaba? ¿Por qué? 2. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya estado en situaciones adversas (ajenas a usted) y en la que haya tenido que entregar una 	

		traducción. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?			
		3. ¿Desarrolla alguna actividad extraordinaria al trabajo? ¿De qué tipo?			
Situación		Tarea		Acción	Resultado
Nivel de competencia registrada					
A	B	C	D	No presentada	
Apto		No apto		Puede desarrollarse	

Tolerancia a la presión	Nivel de competencia requerido	A
Definición	Preguntas sugeridas	
Se trata de la 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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En muchas ocasiones se valora la capacidad que una persona demuestra al manejar situaciones bajo presión, ya sea por el tiempo o desacuerdo, además se considera la forma en que lo hace ¿Podría indicarme cómo es su proceder habitual frente a este tipo de situaciones? Bríndeme un ejemplo que refleje su respuesta. 2. Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempo ¿Cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados? 3. ¿En alguna ocasión, en empleos anteriores o en el actual, se enfrentó a un proyecto de traducción de un documento grande, técnico y con un plazo de tiempo corto de entrega que 	

		no supo cómo manejar? Cuénteme qué fue lo que ocurrió.		
Situación	Tarea	Acción	Resultado	
Nivel de competencia registrada				
A	B	C	D	No presentada
Apto	No apto	Puede desarrollarse		

Anexo 2. Cuestionario sobre conceptos generales de traducción (Orozco, 2000)

Nombre y apellido:

Fecha:

A continuación se le propone una serie de preguntas que deberá contestar en el orden presentado. Dispone de 15 minutos para completar el cuestionario. Se le pide que conteste todas las preguntas de forma sincera y espontánea. En este cuestionario encontrará preguntas de tres tipos.

A. Preguntas de elección múltiple. Contéstelas rodeando la respuesta que considere más acertada tal como lo muestra el siguiente ejemplo en que a) es la respuesta correcta:

a)

b)

c)

B. Preguntas de verdadero (V)/Falso (F). Contéstelas rodeando "V" (verdadero) si cree que la afirmación es cierta o "F" (falso) si cree que no es cierta, tal como muestra el siguiente ejemplo en que la afirmación es verdadera:

V

F

C. Preguntas abiertas. Contéstelas escribiendo su respuesta en las líneas de puntos que hay debajo.

1. ¿Qué es para usted la traducción? Defínala en una frase.

2. ¿Qué conocimientos debe poseer un buen traductor? Enumere los que considere más importantes.

3. ¿De qué herramientas puede ayudarse el traductor a la hora de traducir?
 Indique todas las que conozca:

4. Indique todas las variedades de traducción que pueda desempeñar un traductor profesional:

5. Si se encuentra con una expresión en inglés (o el idioma al que traduzca) de la cual desconoce el significado, ¿qué hace primero? Ordene las siguientes opciones, poniendo un 1 al lado de lo que haría primero y un 3 al lado de lo que haría como último recurso.
 - ... consultar un diccionario bilingüe
 - ... intentar sacar el sentido de la palabra por el contexto
 - ... consultar el diccionario monolingüe inglés [o el idioma al que traduzca]
6. Si al traducir encuentra una unidad que comprende en inglés [o al idioma al que traduzca] pero su traducción no la expresa con suficiente claridad o exactitud, ¿qué hace primero para encontrar la equivalencia correcta? Ordene las siguientes opciones, poniendo un 1 al lado de lo que haría primero y un 3 al lado de lo que haría como último recurso.

... consultar un diccionario bilingüe

... intentar expresar la misma idea de diversas maneras en español [o el idioma al que traduzca]

... consultar el diccionario monolingüe español [o el idioma al que traduzca]

7. Cuando se traduce un texto se considera como unidad de partida:

a. la palabra

b. la frase

c. otra:

8. Subraye los elementos que cree que intervienen en una traducción:

cliente autor original medio sociocultural de partida

época del texto original medio sociocultural de llegada

época de la traducción lector original lector final

función del texto original función de la traducción

9. Los principales problemas que se encuentra a la hora de traducir son de vocabulario

V

F

10. Su traducción de un contrato de compraventa de la empresa británica "WHL: Inc." sería diferente para un bufete de abogados que quiere presentarlo como prueba en un juicio para una empresa española, filial de "WHL: Inc." que lo necesita para firmar acuerdos con otras empresas españolas.

V

F

11. Todo traductor ha de ser capaz de traducir con la misma eficiencia hacia su lengua materna y hacia su primera lengua extranjera.

V

F

12. Un buen traductor ha de ser capaz de traducir con la misma eficiencia todo tipo de texto.

V

F

13. Cuando un traductor lee el texto que va a traducir, lo hace igual que lo haría cualquier lector.

V

F

14. El diccionario bilingüe es la principal herramienta para encontrar la equivalencia adecuada en la lengua meta.

V

F

Anexo 3. Plantilla de corrección del cuestionario sobre conceptos generales de traducción (Orozco, 2000)

1. ¿Qué es para usted la traducción? Defínala en una frase.

- a) *Lenguas: comprensión de la lengua extranjera y re expresión en la lengua materna.*
- b) *Texto*
- c) *Parámetros extralingüísticos (culturales, enciclopédicos)*
- d) *Acto de comunicación (elementos: cliente, función, lector final, etc.)*
- e) *Proceso mental*

Puntuación: 2 décimas por cada una de las respuestas mencionadas. En caso de que no estén lo suficientemente elaboradas o sean vagas, 1 décima. Si no, 0 décimas. En caso de respuesta incorrecta no se resta nada porque es pregunta abierta.

2. ¿Qué conocimientos debe poseer un buen traductor? Enumere los que considere más importantes.

- a) *Subcomp. Lingüística*
- b) *Subcomp. Extralingüística*
- c) *Subcomp. Profesional*
- d) *Subcomp. Psicofisiológica*

Puntuación: 2 décimas por cada una de las respuestas mencionadas. En caso de que no estén lo suficientemente elaboradas o sean vagas, 1 décima. Si no, 0 décimas. En caso de respuesta incorrecta no se resta nada porque es pregunta abierta.

3. ¿De qué herramientas puede ayudarse el traductor a la hora de traducir?

Indique todas las que conozca:

a) *Obras lexicográficas (enciclopedias, diccionarios, libros de estilo, etc.)*

b) *Informática (ordenador, bases de datos, CD Rooms, internet, etc.)*

c) *Especialistas*

d) *Textos paralelos*

Puntuación: 0.25 décimas por cada clase mencionada mediante, al menos un ejemplo, independientemente del número de ejemplos que mencionen. En caso de respuesta incorrecta no se resta nada.

4. Indique todas las variedades de traducción que pueda desempeñar un traductor profesional:

a) *Tipos (científica, jurídica, técnica, económica, publicitaria, etc.)*

b) *Modalidades (traducción escrita, traducción audiovisual, subtitulación, traducción a la vista, etc.)*

Puntuación: cada clase de respuesta (tipos y/o modalidades) puede puntuar hasta 0.50. Dentro de cada clase se da 0.15 décimas por cada ejemplo correcto. En caso de respuesta incorrecta no se resta nada.

5. Si se encuentra con una expresión en inglés (o el idioma al que traduzca) de la cual desconoce el significado, ¿qué hace primero? Ordene las siguientes opciones, poniendo un 1 al lado de lo que haría primero y un 3 al lado de lo que haría como último recurso.

...3... consultar un diccionario bilingüe

...1... intentar sacar el sentido de la palabra por el contexto

...2... consultar el diccionario monolingüe inglés [o el idioma al que traduzca]

Puntuación: indicar el orden en que se encuentra el diccionario bilingüe (esta pregunta no cuenta en el resultado cuantitativo de este instrumento)

6. Si al traducir encuentra una unidad que comprende en inglés [o al idioma al que traduzca] pero su traducción no la expresa con suficiente claridad o exactitud, ¿qué hace primero para encontrar la equivalencia correcta? Ordene las siguientes opciones, poniendo un 1 al lado de lo que haría primero y un 3 al lado de lo que haría como último recurso.

...3... consultar un diccionario bilingüe

...1/2... intentar expresar la misma idea de diversas maneras en español [o el idioma al que traduzca]

...1/2... consultar el diccionario monolingüe español [o el idioma al que traduzca]

Puntuación: indicar el orden en que se encuentra el diccionario bilingüe (esta pregunta no cuenta en el resultado cuantitativo de este instrumento)

7. Cuando se traduce un texto se considera como unidad de partida:

a) la palabra

b) la frase

c) *otra*:

Se busca que respondan "otra" y especifiquen cualquiera de las siguientes respuestas: párrafo, texto, es variable según el caso.

Puntuación: 1 punto si la respuesta es correcta, 0 punto si no han contestado y restar 0.3 si contestan “otra” pero no especifican, o si contestan a) o b). Puntuamos como si hubiera cuatro posibles respuestas.

8. Subraye los elementos que cree que intervienen en una traducción:

cliente autor original medio sociocultural de partida
época del texto original medio sociocultural de llegada
época de la traducción lector original lector final
función del texto original función de la traducción

Puntuación: una décima por cada elemento subrayado (todos son correctos). No se restan puntos por elementos no subrayados.

9. Los principales problemas que se encuentra a la hora de traducir son de vocabulario

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

10. Su traducción de un contrato de compraventa de la empresa británica “WHL: Inc.” sería diferente para un bufete de abogados que quiere presentarlo como prueba en un juicio para una empresa española, filial de “WHL: Inc.” que lo necesita para firmar acuerdos con otras empresas españolas.

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

11. Todo traductor ha de ser capaz de traducir con la misma eficiencia hacia su lengua materna y hacia su primera lengua extranjera.

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

12. Un buen traductor ha de ser capaz de traducir con la misma eficiencia todo tipo de texto.

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

13. Cuando un traductor lee el texto que va a traducir, lo hace igual que lo haría cualquier lector.

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

14. El diccionario bilingüe es la principal herramienta para encontrar la equivalencia adecuada en la lengua meta.

V

F

Puntuación: 1 punto si está bien, 0 puntos si no ha contestado y -1 si está mal.

Anexo 4. Problemas de traducción (PACTE, 2011b; Orozco, 2000)

- a) **Lingüístico:** constituido por un elemento léxico, morfosintáctico, semántico o textual.
- b) **Pragmático:** se deriva del encargo, de la función de la traducción o de las expectativas del lector final de la traducción.
- c) **Extralingüístico:** constituido por un elemento que pone de relieve un conocimiento enciclopédico y un modelo concreto del universo, una diferencia cultural que intervienen en la traducción o la especificidad del campo temático que trata el texto origen y que para su resolución requiere una movilización de conocimientos enciclopédicos, culturales y/o temáticos del traductor.
- d) **Textuales:** coherencia, cohesión, tipología, género y estilo textual. Problemas de comprensión o reexpresión que pueden estar relacionados a las diferencias con las que cada texto funciona en su idioma.
- e) **De intencionalidad:** dificultad en entender la información en el texto origen (intertextualidad, actos del habla, presuposiciones, implicaciones). Problemas de comprensión.

Anexo 5. Cuadro de observación directa (PACTE, 2005, 2007, 2011a)

ETAPA: Orientación/Desarrollo/Revisión

Tiempo de inicio: ...

Tiempo	Acción		Segmento del texto	Comentarios y detalles de las consultas
	Lectura	Consulta		
	Pausa	Otra		
	Lectura	Consulta		
	Pausa	Otra		

Anexo 7. Errores de traducción (M.A., Giovine; V.J. Galindo, comunicación personal 05 de agosto, 2013)

Errores de lengua (EL): Son aquellos que el traductor comete por desconocimiento de la lengua origen o de la lengua meta.

Tipo de error	Descripción del error
-Errores de puntuación (EP)	-Uso incorrecto de los signos de puntuación por desconocimiento de las reglas de ambas lenguas.
-Errores tipográficos (ETip)	-Uso incorrecto de negritas, cursivas, subrayados, mayúsculas, minúsculas, paréntesis, comillas, guiones, etc. -Omisión de marcas y saltos tipográficos -No respetar el formato del texto original -No respetar elementos paratextuales (pies de foto, gráficas, tablas, esquemas, notas al pie, etc.).
-Barbarismos y solecismos (B y S)	BARBARISMOS: a) Uso de términos en una lengua extranjera (por lo general, inglés o francés) en lugar de los términos correspondientes en español. (Ej. <i>show, interview, amateur</i>). b) Alteración de palabras, ya sea por el cambio o eliminación de una de sus letras o por acentuarlas de manera equivocada (Ej. <i>*antidiluviano</i> en lugar de <i>antediluviano</i> , <i>*aereopuerto</i> en lugar de <i>aeropuerto</i> , <i>*efisema</i> en lugar de <i>enfisema</i>). SOLECISMOS: Construcciones sintácticas erróneas (Ej. <i>*Te recuerdas de...; *Habían muchas gentes</i>).
-Agramaticalidad (A)	-Falta de concordancia de género, de número -Conjugación errónea de tiempos verbales -Uso incorrecto de preposiciones -Abuso de la voz pasiva

Errores de traducción (ET): Decisiones de traducción que representan alteraciones en el texto meta y que afectan el sentido, la precisión, la forma y los efectos presentes en el texto original. En general, son producto de una mala comprensión de los elementos que conforman el texto original.

Tipo de error	Descripción del error
-Contrasentido (CS)	Cuando un elemento del texto meta altera por completo el sentido del texto original. El texto meta dice algo contrario o alejado de lo que dice el texto original.
-Sin sentido (SS)	Cuando un elemento del texto meta altera la coherencia del texto por tratarse de un “disparate” con respecto a lo que dice el texto original.
-Falsos sentido (FS)	Cuando un elemento del texto meta resulta coherente en español, pero altera el sentido del texto original porque no dice lo mismo que éste.
-Falta de coherencia y cohesión textual (CHR y CHS)	<p>Coherencia: La coherencia es una propiedad de los textos bien formados que permite concebirlos como entidades unitarias, de manera que las diversas ideas secundarias aportan información relevante para llegar a la idea principal, o tema, de forma que el lector pueda encontrar el significado global del texto.</p> <p>Cohesión: Conjunto de procedimientos textuales que permiten organizar claramente las ideas expuestas en un texto (pronombres, relaciones semántico-léxicas, conectores, marcadores del discurso, etc.).</p>
-Omisión (O)	Cuando el texto meta no incluye algún elemento (palabra, frase, oración, párrafo) del texto original.
-Adición (Ad)	Cuando el texto meta incluye algún elemento que no está en el texto original. [Distinguir de explicitación]
- Sobretraducción (ST)	Hacer explícita una información innecesaria.
- Infratraducción (IT)	Obviar una información necesaria que conduce al empobrecimiento del texto meta.
-Registro (Nivel de lengua) (R)	Se trata del grado de formalidad, la selección del léxico, las expresiones y el tipo de construcciones sintácticas que usa un hablante, dependiendo de la situación del discurso y de las características geográficas, temporales, sociales y culturales del individuo.
-Calcos léxicos (CL)	El calco semántico o calco léxico es un préstamo <u>semántico</u> , en que se toma el significado de otra lengua pero no se crea una palabra nueva. No siempre es un error, lo es cuando la palabra calcada no está aceptada en español o se comete un contrasentido.
-Calco estructural (CE)	Consiste en copiar la estructura sintáctica de una lengua extranjera creando una sintaxis no natural en la lengua meta.
- Intertextualidad (I)	Se entiende por intertextualidad, en sentido amplio, el conjunto de relaciones que acercan un texto determinado a otros textos de varia procedencia: del mismo autor o más comúnmente de otros,

	de la misma época o de épocas anteriores, con una referencia explícita (literal o alusiva, o no) o la apelación a un género, a un arquetipo textual o a una fórmula imprecisa o anónima.
-Expresiones idiomáticas (EI)	Una expresión idiomática o frase cristalizada es un conjunto de <u>palabras</u> que se caracteriza porque su significado no se puede interpretar de manera literal a través de sus términos individuales. Muchas veces están asociadas a jergas, <u>argots</u> o <u>contextos culturales</u> específicos, a distintos <u>grupos de personas</u> que se distinguen por <u>clase</u> , <u>edad</u> , <u>región</u> , <u>profesión</u> u otro tipo de afinidades.
-Falsos amigos (FA)	(No confundir con <u>falso cognado</u>) es una <u>palabra</u> de otros <u>idiomas</u> que se parece, en la escritura o en la pronunciación, a una palabra en la <u>lengua materna</u> del hablante, pero que tiene un significado diferente. Muchos falsos amigos se deben a una <u>etimología</u> común que ha derivado en significados distintos en cada lengua.
-Falsos cognados (FC)	<u>Palabra</u> que, debido a similitudes fortuitas de apariencia y <u>significado</u> , parece guardar parentesco con otra palabra de un <u>idioma</u> diferente, pero que en realidad no comparte su mismo origen <u>etimológico</u> (no son verdaderos <u>cognados</u>).
-Errores culturales (EC)	Por desconocimiento de la cultura de partida, el traductor comete errores al adaptar de manera equivocada contextos o elementos culturales (platillos, lugares, bromas locales, situaciones propias de la cultura de partida, etc.) o bien al traducir dichos elementos sin que medie la conciencia de que se trata de elementos culturales.
- Ambigüedades (AMB)	Un enunciado es ambiguo cuando de él pueden deducirse varios sentidos y presenta varias interpretaciones. La ambigüedad puede ser una característica del texto literario, en cuyo caso deberá respetarse, pero es un error cuando el TO no es ambiguo y el TM sí lo es.
-Respeto por el valor estético del original (EST)	El texto literario está dotado de recursos estéticos como figuras retóricas, usos particulares de la temporalidad, juegos de palabras, giros sintácticos que producen efectos estéticos, entre otros. Los errores que atentan contra el valor estético del original se presentan cuando el traductor no es capaz de reconocer y/o reproducir dichos efectos en el texto traducido para que éste contenga los mismos recursos estéticos que el original.
-Redacción de notas del traductor (en caso de ser necesario)	Las Notas del Traductor se usan para ofrecerle al lector una explicación léxica o cultural indispensable para la comprensión del texto, sin alterar el cuerpo del texto. Es un error incluir notas cuando no son necesarias, o bien no incluirlas o hacerlo de manera incompleta o poco clara y dejar al lector sin poder comprender algún elemento léxico o cultural del texto.
- Infratraducción (IT)	Obviar una información necesaria que conduce al empobrecimiento del texto meta.

Anexo 8. Puntuación de los errores de traducción (Orozco, 2000)

-2 PUNTOS

Contrasentidos, falso sentido, sinsentido, adición, omisión, alusiones extralingüísticas mal solucionadas, errores gramaticales graves (tiempos verbales mal usados), errores léxicos graves (barbarismos, calcos), incoherencia, expresiones idiomáticas, inadecuación a la función textual.

-1 PUNTO

Sinsentido no grave, uso indebido de conectores, registro indebido, errores de estilo, errores de ortografía (excepto acentos) y de puntuación, usos idiomáticos indebidos (abuso de pasivas, posesivos, pronombres personales), usos léxicos inadecuados no muy graves (palabra mal usada).

-0.5 PUNTOS

Acentos, otras faltas poco graves.

Anexo 9. Comportamientos a evaluar con la entrevista situacional (Alles, 2005a)

Orientación a los resultados (II)	Nivel de competencia requerido	C
Definición	Comportamientos usuales	
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión. b) Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. c) Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción. d) Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias. e) Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de su equipo. 	

Calidad de trabajo	Nivel de competencia requerido	A
Definición	Comportamientos usuales	
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	<ul style="list-style-type: none"> a) Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización ha fijado. b) Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades. c) Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad. d) Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios. 	

	e) Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación.
--	--

Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Nivel de competencia requerido	B
Definición	Comportamientos usuales	
Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.	a) Trabaja de forma independiente. b) Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad. c) Propone mejoras para su área, de manera espontánea. d) Actúa proactivamente y mantiene a todos al tanto de sus avances. e) Asume algunos riesgos personales. f) Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados.	

Capacidad de planificación y de organización	Nivel de competencia requerido	C
Definición	Comportamientos usuales	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto	a) Formula objetivos racionales para los plazos determinados.	

estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	<ul style="list-style-type: none"> b) Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. c) Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. d) Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. e) Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.
---	--

Manejo de relaciones de negocios	Nivel de competencia requerido	A
Definición	Comportamientos usuales	
Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles; es culto y sociable, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas. b) Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos para conseguir los objetivos organizacionales. c) Aprovecha sus amistades o relaciones personales para ampliar sus contactos laborales. d) Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, gente relacionada con su negocio u otras personas que pueden ser importantes para obtener beneficios para la organización. e) Posee una amplia red de contactos y la aprovecha para dar a conocer la empresa. 	

Confianza en sí mismo	Nivel de competencia requerido	B
Definición	Comportamientos usuales	
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una	<ul style="list-style-type: none"> a) Se conduce con convicción en sus argumentos aunque contraríen los 	

<p>tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<p>critérios expuestos por sus superiores y se vale de herramientas adecuadas para respaldar su postura.</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Es abierto a cambios en su rutina laboral; actúa con seguridad y eficiencia y se siente atraído por asumir nuevas y más desafiantes tareas. c) Visualiza los puntos positivos de acciones arriesgadas a primera vista y toma la responsabilidad de llevarlas adelante. d) Sugiere a su área nuevos enfoques que, aunque involucran mayores riesgos, podrían aportar mayores beneficios. e) Aporta herramientas adecuadas para el manejo de situaciones delicadas, con criterio y seguridad.
--	--

Responsabilidad	Nivel de competencia requerido	A
<p>Definición</p> <p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	<p>Comportamientos usuales</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. b) Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. c) Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda darle para dedicarse a otras actividades. d) Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. e) Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra. 	

Tolerancia a la presión	Nivel de competencia requerido	A
Definición	Comportamientos usuales	
<p>Se trata de la 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.</p>	<p>a) Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.</p> <p>b) Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos.</p> <p>c) Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados,</p> <p>d) Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.</p>	

Anexo 10. Formato del informe integral de resultados [Elaboración propia]

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Aspectos a considerar	Apto	No apto
Historial escolar		
Historial laboral		
Competencias específicas del traductor	Competente	No competente
Competencia lingüística		
Competencia extralingüística		
Competencia profesional		
Competencia estratégica		
Competencia psicofisiológica		
Competencias genéricas del traductor	Nivel requerido	Nivel obtenido
Orientación a los resultados	C	
Calidad de trabajo	A	
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	B	
Capacidad de planificación y de organización	C	
Manejo de relaciones de negocios	A	
Confianza en sí mismo	B	
Responsabilidad	A	
Tolerancia a la presión	A	

Comentarios: _____

REFERENCIAS

- Abi Abboud, S. (2010). *Des compétences en traduction et en interprétation*. [Competencias en traducción e interpretación]. (Tesis de Maestría). Université de Montréal, Canadá.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005a) *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005b). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (Nueva edición revisada). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2013). *Selección por competencias* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alves, F., & Magalhães, C. (2004). Using small corpora to tap and map the process-product interface in translation [Uso de corpus para utilizar y planear la interconexión del proceso-producto en traducción]. *Trad Term*. 10. 179-211. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/tradterm/article/download/47162/50883>
- Ansorena, C. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Barcelona, España: Paidós.

- Arias, F., & Heredia V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Blanco, C. (1975). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.
- Bueno, A., & García-Medall, J. (Coords.). (1998). *La traducción de la teoría a la práctica*. España: Universidad de Valladolid, Servicio de Apoyo a la Enseñanza.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- El programa PISA de la OCDE. Qué es y para qué sirve. (s.f.). Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>
- Fernández, N. (2014). *Propuesta de un modelo de selección del talento humano por competencias* (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- García, C., & García, I. (Coords.). (2005). *Experiencias de traducción. Reflexiones desde la práctica traductora*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- García, T., & Zúñiga, A. (2011). *Perfil profesional del psicólogo laboral basado en un modelo de selección por competencias en una institución gubernamental* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- García-Yebra. (1983). *Entorno a la traducción. Teoría, Crítica, Historia*. Madrid, España: Gredos S.A.
- Girón, C. (2010). *Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias en una empresa de telecomunicaciones* (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2008). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.
- Hernández, C. (2013). *Propuesta de entrevista por competencias en el proceso de selección de personal para un puesto gerencial* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Hortal, A. (2007). *Ética profesional de traductores e intérpretes*. UNIJE Universidad Jesuitas.
- Hurtado, A. (2007). Competences-based Curriculum Design for training translator. [Diseño curricular basado en competencias para la formación del traductor]. *The interpreter and Translator Trainer*. 1(2), 163-195. doi: 10.1080/1750399X.2007.10798757
- Kuznik, A. (2007). *Marco conceptual y metodológico para un estudio sobre las tareas de traducción e interpretación desempeñadas en el ámbito laboral*. (Trabajo de investigación). Recuperado de

<http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/9192/Treball+de+recerca.pdf?sequence=1>

Kuznik, A. (2010). *El contenido de los puestos de trabajo de los traductores. El caso de traductores internos en las empresas de traducción de Barcelona* (Informe final). Recuperado de <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/50786/2009FIC%2000057.pdf?sequence=1>

Linares, A. (2006). *Propuesta de modelo de selección por competencias laborales en una empresa mexicana de producción y comercialización de alimentos* (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos* (2ª ed.). México: Trillas.

López, S. (2001). *La historia, la traducción y el control del pasado*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.

Márquez, A. (2011). Las once competencias del traductor: el perfil ideal en servicios de traducción. *Comunicación, Cultura y Política*. 4, 53-68. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/revistai/article/view/659>

Mayoral, R. (2001). *Aspectos epistemológicos de la traducción*. Castelló de plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Morelli, M. (2008). Reflexiones sobre la traducción: problemáticas y retos. *Signos Lingüísticos*. 4(7), 75-92. Recuperado de <http://148.206.53.230/revistasuam/signoslinguisticos/include/getdoc.php?id=95&article=97&mode=pdf>

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

Ordóñez, P. (2009). La evaluación de traductores e intérpretes jurados. Revisión teórica y análisis del tratamiento informativo de los candidatos a pruebas de acreditación y selección. *Íkala, revista de lenguaje y cultura*. 14(21), 59-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=255020851003>

Organización Internacional del Trabajo CINTERFOR Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f.). *Definiciones de competencia en las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/página-libro/definiciones-competencia-instituciones-dedicadas-formación-desarrollo-recursos-humanos>

Organización Internacional del Trabajo CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f) *¿Qué es una competencia laboral?* Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/página-libro/1-¿qué-competencia-laboral>

Organización Internacional del Trabajo CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f) Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales – CONOCER. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/consejo-nacional-normalizaci%C3%B3n-certificaci%C3%B3n-competencias-laborales-conocer>

Orozco, M. (2000). *Instrumentos de medida de la adquisición de la competencia traductora: construcción y validación* (Volumen I y II). (Tesis Doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.

PACTE. (2001). La competencia traductora y su adquisición, *Quaderns. Revista de traducció.* (6), 39-45. Recuperado de http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/2001b_PACTE_QUADERNS.pdf

PACTE. (2002). Exploratory tests in a study of translation competence [Pruebas exploratorias en un estudio de la competencia traductora]. *Conference Interpretation and Translation.* 4(2), 41-69. Recuperado de http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/2002b_PACTE_Conference%20TI_0.pdf

PACTE. (2003). Building a Translation Competence Model (ed.) [Construcción de una modelo de competencia traductora]. *Triangulating Translation: Perspectives in process oriented research.* 43-66. Recuperado de

http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/2003_PACTE_Benamins_0.pdf

PACTE. (2005). Investigating Translation Competence: Conceptual and Methodological Issues [Investigación de la competencia traductora: aspectos conceptuales y metodológicos]. *Meta*. 50(2), 609-619. Recuperado de http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/2005b_PACTE_META_0.pdf

PACTE. (2007). Une recherche empirique expérimentale sur la compétence de traduction (ed.) [Investigación empírica experimental sobre la competencia traductora]. *Quelle qualification pour les traducteurs?*. 95-116. Recuperado de http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/2007b_PACTE_Maison%20Dictionnaire_0.pdf

PACTE. (2009) Results of the Validation of the PACTE Translation Competence Model: Acceptability and Decision Making [Resultados de la validación del modelo de competencia traductora del grupo PACTE: aceptabilidad y toma de decisión]. *Across Languages and Cultures*, 10 (2), 207-230. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/67883?ln=ca>

PACTE. (2011a). Results of the validation of the PACTE translation Competence Model: Translation Project and Dynamic Translation Index (ed.) [Resultados de la validación del modelo de competencia traductora del

grupo PACTE: proyecto de traducción e índice de traducción dinámica]. *Cognitive Explorations of Translation*. 30-53. Recuperado de <http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/pacte%20o%20brien.pdf>

PACTE. (2011b). Results of the Validation of the PACTE Translation Competence Model: Translation Problems and Translation Competence (ed) [Resultados de la validación del modelo de competencia traductora del grupo PACTE: problemas de traducción y competencia traductora].. *Methods and Strategies of Process Research: Integrative Approaches in Translation Studies*. 317-343. Recuperado de [http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/PACTE%202011 %20Validation%20TC%20Model.pdf](http://grupsderecerca.uab.cat/pacte/sites/grupsderecerca.uab.cat/pacte/files/PACTE%202011%20Validation%20TC%20Model.pdf)

Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 2(1), 121-144. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf

Planas, J. (2013). El contrasentido de la enseñanza basada en competencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 75-92. Recuperado de <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/289>

Polanco, N. (2006). *Selección de personal basada en competencias laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A.* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Presas, M. (2002). La competencia bilingüe del traductor como conocimiento experto: aproximación desde la psicología cognitiva (ed.). *Reality, Language and Mind. An International Book of Researcher Reports*. 75-84. Recuperado de <http://www.cogtrans.net/pubs/Presas-Corbella2002.pdf>
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Rodríguez, J. (2014). *Propuesta de un modelo de selección de personal* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ruiz, J. (2013). *Propuesta de implementación de un modelo por competencias en el reclutamiento y selección de un perfil de ventas* (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Santoyo, J. (1999). *Historia de la traducción: quince apuntes*. España: Universidad de León.
- Secretaría de Educación Pública. (2014) *¿Qué es el Sistema Nacional de Competencias?* Recuperado de http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3
- Tao, Y. (2012). Towards a constructive model in training professional translators. A case study of MTI education program in China. [Hacia un modelo constructivo en la formación de traductores profesionales. Caso de estudios de un programa de educación de MTI en China]. *Babel*. 58(3), 289-308. doi: 10.1075/babel.58.3.03tao

- V. Llácer, E. (2004). *Sobre la traducción. Ideas tradicionales y teorías contemporáneas*. Valencia, España: Universitat de València.
- Valero, A. (s.f.). *Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas Manpower: una propuesta* (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Vega, M. (1996). Apuntes socioculturales de historia de la traducción: del renacimiento a nuestros días. *Huerinymus*. 4-5, 71-85. Recuperado de http://cvc.cervantes.es/lengua/hieronymus/pdf/04_05/04_05_071.pdf
- Vite, T., & Hernández, A. (2011). *Perfil profesional del psicólogo laboral basado en un modelo de selección por competencias en una institución gubernamental* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Witzel, M. (2012). *A history of Management Thought. [Historia del pensamiento de la administración]*. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica: Routledge Taylor & Francis Group.
- Wood, R., Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection: A practical guide. [Selección y reclutamiento basado en competencias. Una guía práctica]*. Londres: John Wiley & Sons.
- Yuste, J., & Álvarez, A. (Eds.). (2005). *Estudios sobre traducción: teoría, didáctica y profesión*. Servizo de Publicacions Da Universidade de Vigo.