



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“Análisis del Estado Actual de la Selección por Competencias”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

Margarita Carolina Santiago Pacheco

DIRECTORA: Lic. **Mónica Aranda García**

DICTAMINADORES: Lic. **Pablo Morales Morales**

Dra. Diana Isela Córdoba Basulto



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2019



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.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Antecedentes de la Selección de Personal	4
2. Elementos del proceso de Selección de Personal	8
2.1 Definición de la Selección de Personal.....	8
2.2 Procedimientos, métodos y técnicas empleadas en el proceso de selección tradicional	9
2.2.1 Entrevista.....	11
2.2.1.1 Tipos de entrevista.....	13
2.2.1.2 Fases de la entrevista	16
2.2.2 Administración de Pruebas.....	19
2.2.2.1 Aplicación de pruebas proyectivas.....	20
2.2.2.2 Aplicación de pruebas psicométricas	21
2.2.3 Otros instrumentos de evaluación	23
2.2.3.1 Examen médico	23
2.2.3.2 Evaluación socioeconómica/Referencias	25
3. Las competencias laborales	28
3.1 Antecedentes	28
3.2 Definiciones	30
3.3 Clasificaciones	36
3.4 Su implantación en la Gestión de Recursos Humanos	41
4. Selección de Personal por competencias	46
4.1 Definición	46
4.2 Evaluación de competencias	48
4.2.1 Centros de evaluación.....	51
4.2.2 Técnicas	55
4.2.2.1 Pruebas profesionales	55
4.2.2.2 Pruebas situacionales	56
4.2.2.2.1 Juego de roles	57

4.2.2.2.2 Bandeja de entrada	59
4.2.2.2.3 Juego de empresa	60
4.2.2.2.4 Ejercicios de presentación	61
4.2.2.2.5 Método de caso	62
4.2.2.2.6 Discusión de grupos	63
4.2.2.3 Entrevista por Competencias	64
4.2.2.3.1 Definición de la Entrevista por Competencias	64
4.2.2.3.2 Tipos de Entrevista por Competencias	65
4.2.2.3.2.1 Entrevista S.T.A.R.....	65
4.2.2.3.2.2 Entrevista Conductual Estructurada	67
4.2.3 Herramientas	69
4.2.3.1 Diccionario de competencias	69
4.2.3.2 Registros	70
Conclusiones.....	72
Bibliografía	79

INTRODUCCIÓN

Para comenzar, Hugo Münsterberg señaló la posible aplicación de la psicología en el incremento de la productividad y eficacia del trabajo a partir de las experiencias, capacidades e intereses del empleado; de igual forma, señaló la importancia del uso de los test psicométricos en la selección y los estudios sobre factores sociales, psicológicos y físicos (Leiros, 2009; Hernández, 2009).

Asimismo, el enfoque que predominaba en las organizaciones era la perspectiva del personal, la cual era considerada mecanicista, ya que los trabajadores eran tratados solo como un factor productivo. Posteriormente, se transformó en un enfoque de Recursos Humanos, en el que las personas fungían como un activo de las empresas, que sumaban competitividad dentro del entorno, y a su vez se estudiaban los comportamientos observables involucrados en una tarea del puesto para realizarla con eficiencia (Ganga, Fernández y Araya, 2009).

También el mundo ha avanzado rápidamente cambiando la economía mundial y el rol que una persona profesional desempeña, lo que conlleva a las empresas a responder a las necesidades del nuevo mercado a través de su personal (Talento Humano) mediante maneras de potencializar sus habilidades, conocimientos y capacidades (competencias), ya que no es suficiente el capital monetario o tecnológico para lograr una ventaja competitiva (M.P. Pérez, 2014; Trivellas y Reklitis, 2014; Tripathi y Agrawal, 2014; Zarazúa, 2013; López, 2010; Ganga y Sánchez, 2008).

Lo anterior conlleva que el proceso de reclutamiento y selección vaya más allá de solo tomar en cuenta un curriculum, con el propósito de contratar individuos que presenten comportamientos involucrados en las tareas dentro de la compañía (Guerrero, Valverde y Gorjup, 2013). Para esto, se emplea la selección de personal, la cual sirve para el crecimiento y desarrollo de la organización, dado que busca elegir a gente que contribuyan a la obtención de los objetivos a través de sus habilidades y/o motivaciones (M.P. Pérez, 2014).

Por otro lado, las compañías han adoptado una estructura flexible, a través del uso de las competencias dentro de su gestión, puesto que permiten que el área de Recursos Humanos (RR.HH.) se centre en las habilidades de las personas que requieren a corto, mediano y largo plazo para poder hacer frente a los cambios (Guerrero et al., 2013).

Adicionalmente, cuando emplean las competencias dentro de este proceso se recogen y se evalúan evidencias, que permiten inferir lo que el candidato es capaz de realizar de manera efectiva en una tarea laboral y frente a los estándares establecidos por el perfil (M.P. Pérez, 2014; Dobronich, 2011; Rodríguez, 2000). Por ello, la principal diferencia entre el proceso de selección tradicional y el de competencias radica en la metodología empleada en cada uno de ellos, debido que esta última se centra en la identificación y evaluación de aquellos comportamientos asociados a las competencias (M.P. Pérez, 2014). Por ejemplo, en la selección de personal tradicional podemos ubicar a la entrevista, las pruebas proyectivas y las psicométricas; mientras que en la de competencias podemos encontrar los centros de evaluación, las pruebas profesionales, las pruebas situacionales, la entrevista por competencias, diccionarios por competencias, entre otras.

De igual forma, los instrumentos, métodos y técnicas empleados en la selección son muy diversos, de modo que si se eligen unos sobre otros es porque se basan en las características del puesto, los objetivos estratégicos de la empresa, el personal, el presupuesto y el tiempo disponible (Chiavenato, 2009; Salgado y Moscoso, 2008; Salgado, Moscoso y Lado, 2006; Llanos, 2005). Por lo que, cuando se eligen y se combinan varias herramientas o métodos en la evaluación se debe tomar en cuenta las implicaciones ya mencionadas porque la toma de decisión final estará basada en la información total (Grados, 2011).

También estas formas de evaluación deben estar centradas en el comportamiento de una persona en el puesto (Pozo, 2012; Gil, 2007). De manera que, es apropiado determinar de antemano qué instrumentos posibilitan la obtención de evidencias para identificar y determinar en qué medida o grado está la competencia en comparación al estándar ya establecido (Pozo, 2012).

Por lo tanto, basándonos en los temas explicados anteriormente, el objetivo del presente trabajo es describir las características actuales de la selección por competencias. Lo anterior conlleva que este estructurado por 4 capítulos, los cuales están compuestos de la siguiente manera: el capítulo 1 trata sobre los antecedentes de la selección de personal *tradicional*; el capítulo 2 involucra la definición y procedimientos, técnicas e instrumentos que componen el proceso; el capítulo 3 se ajusta a las competencias laborales, se retoma los antecedentes, definición, clasificación y su implementación en la gestión de los Recursos Humanos; y, por último, el capítulo 4 expone la selección de personal por competencias, incluyendo su definición y la evaluación de competencias a través de procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados.

1. ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso dentro de las compañías que permite buscar, comparar y elegir a la persona adecuada para la realización de las tareas de un puesto que a su vez contribuirá a los objetivos de la empresa y que esta se mantenga dentro del contexto actual mediante la entrega de un producto o servicio de calidad, incluso una mala contratación puede traer repercusiones en costes, desempeño, tiempo, entre otras cosas a la organización.

Este proceso se ha desarrollado en las últimas décadas, especialmente en la segunda mitad del siglo XX. A continuación, se presentan algunos de sus antecedentes.

En primera instancia, en el año 1892, Hugo Münsterberg señaló la posible aplicación de la psicología en el incremento de la productividad y eficacia del trabajo a partir de las experiencias, capacidades e intereses del trabajador; de igual forma, señaló la importancia del uso de los test psicométricos en la selección y los estudios sobre factores sociales, psicológicos y físicos (Leiros, 2009; Hernández, 2009).

Los test psicométricos, tienen por antecedente el trabajo de James Mckeen Cattell, quien, en los años de 1890, estableció por primera vez el concepto de prueba mental en su trabajo "Pruebas y mediciones mentales". Cattell se interesó por la medición de las diferencias individuales mediante los test, esta idea se llevó al campo de las organizaciones y se estableció que los individuos realizan actividades diferenciadas, lo que permite desarrollar mejor una actividad que otra (Hernández, 2009; Leirós, 2009; Arango, 2012).

Asimismo, se retoma como antecedente la obra "Administración de Talleres" de Frederick Winslow Taylor publicada en 1903, enfocada en el estudio de tiempos y movimientos; en esta, se enfatizó que los individuos debían ser colocados en puestos de trabajo en donde tanto los materiales como las condiciones laborales fueran elegidas a través de criterios científicos. Del mismo modo, mencionaba que los trabajadores debían ser capacitados científicamente para mejorar sus habilidades y así cumplir con sus labores de acuerdo a una norma dada (Arango, 2012; Zarazúa, 2013). Por último, exponía que la administración debía usar "métodos científicos de

investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción” (Arango, 2012, p. 34).

Adicionalmente, a partir de los trabajos de Frederick Taylor sobre la fatiga humana - sobre cómo adaptar el cuerpo al desempeño y cómo influyen en el puesto de trabajo las características del cuerpo- se liga a la selección y clasificación sistematizada de los trabajadores y a los primeros indicios del análisis de puestos (Hernández, 2009).

Posteriormente, en la Primera Guerra Mundial (1914-1918) Robert M. Yerkes, mencionó que los reclutas del ejército debían pasar por una prueba de inteligencia para su clasificación y asignación. A partir de esta necesidad, surgieron el Army Alfa y el Army Beta, cuyo propósito era aislar, eliminar y clasificar a los reclutas de acuerdo a su capacidad mental con el objetivo de ubicarlos en los diferentes puestos. Lo anterior permitió que los psicólogos experimentales obtuvieran experiencia en la administración de pruebas; finalmente, los psicólogos que habían colaborado con Yerkes aplicarían los avances en el sector industrial y educativo (Gregory, 2012; Nunnally, 1987; Fernández, 2004; Ardila, 1968; Muchinsky, 2007; Schultz, 1985).

Además, en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) en Estados Unidos surgió la necesidad de ubicar hombres y mujeres a mayor escala en ocupaciones relacionadas con la navegación aérea, electrónica, meteorología y asociados con máquinas, a través de baterías de test, lo que exigió enfocarse en la metodología de su aplicación. También, por esas fechas el Consejo Nacional de Investigación de Estados Unidos estableció un Comité de Emergencia en Psicología, dirigido a la selección y capacitación de las personas dentro del ejército. Esta época se caracterizó por el papel de los psicólogos experimentales para suministrar información acerca de las capacidades de la gente al momento de ejecutar un equipo, como submarinos o tanques (Nunnally, 1987; Leiros, 2009; Muchinsky, 2007; Schultz, 1985; Ardila, 1968).

Incluso Ardila (1968) menciona que después de la guerra el sector industrial le otorgó importancia a la psicología, y expandió el uso del Departamento de Personal en el que trabajaban psicólogos, los cuales tenían como tareas seleccionar empleados mejor

capacitados, entrenarlos para maximizar la producción, y generar estrategias para que el público consumiera más productos. Asimismo, estos temas fueron favorecidos por el nacimiento de la revista "Personnel Psychology (Psicología del Personal)" (Riggio, 2013, p. 9; Ardila, 1968).

Por otro lado, se aprobó la ley de los derechos civiles (Civil Rights Act) en 1964, la cual planteaba el tema de la discriminación en el trabajo, debido a que algunos psicólogos usaron de manera libre los procedimientos involucrados en la evaluación psicológica al momento de tomar decisiones afectando a minorías como mujeres, personas negras o de edad avanzada dentro de puestos de trabajo. Lo anterior conllevó a que las compañías demostraran que las pruebas empleadas en estos casos no fueran discriminatorias (Riggio, 2013; Muchinsky, 2007).

Además, los avances tecnológicos han modificado la naturaleza del trabajo, por ejemplo, el outsourcing (subcontratación), se trata de contratar una organización externa para que realice las tareas que la empresa hace o hacía ella misma; el cual era usado para incrementar la producción y reducir costos involucrados con la contratación de la gente, por lo que llevó a la Psicología Organizacional a estudiar los procesos grupales, motivación, compromiso entre otros (Riggio, 2013).

Por último, a lo largo de su desarrollo histórico:

La selección de personal ha mantenido una característica común; amoldar a los trabajadores a una tarea, ya sea de forma previa a la ejecución de la misma, a partir del análisis de ciertas particularidades en las que les facilitará acomodarse a la actividad, o, posteriormente, mediante la adaptación y capacitación una vez que se participe en la ejecución de dicha tarea (Hernández, 2009, p.143).

Así es que, en las últimas décadas, se ha buscado la participación del psicólogo en el ámbito laboral, en donde su mayor involucración se ha observado en el área de la selección de personal, la cual desde tiempo atrás ha tomado en cuenta las características de las personas para compararlas y colocarlas en puestos de trabajo determinados, a través de métodos idóneos como los test psicométricos, aunque estos

tenían que ser usados idóneamente para evitar discriminación en algunos sectores de la población. Además, se pudo establecer departamentos que permitían la participación de los psicólogos dentro de las compañías y se facilitó la publicación de investigaciones.

2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Definición de la Selección de Personal

Dentro del departamento de RR.HH. se realizan diversas tareas relacionadas con la manera en que se gestiona al personal de una empresa, una de ellas es la selección de personal, la cual es definida como:

El proceso sistemático -no es una acción puntual de solo evaluar, sino que lleva un conjunto de fases en las que se toman decisiones para que sea eficaz- de evaluación -durante el proceso se implementan pruebas de acuerdo a las variables a evaluar, características de los candidatos y recursos encaminados a la toma de una decisión final- a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado -el objetivo de la selección es elegir a la persona más adecuada y no al mejor candidato- para ocupar el puesto vacante (Pereda, Berrocal y Alonso, 2014, p. 252).

En otras palabras, se trata de una actividad organizada que conlleva una serie de pasos, de técnicas y/o métodos utilizados por personas capacitadas con el fin de encontrar, establecer, clasificar, corroborar y elegir qué candidato es adecuado y apto en el desempeño de tareas, a partir del análisis e identificación de aptitudes físicas, psicológicas y profesionales para dar paso a la contratación, tomando en cuenta las necesidades de la compañía y las del aspirante. Por ello, se trata de un proceso de toma de decisión, restricción y filtro entre un número dado de candidatos y los puestos vacantes (Porret, 2016; J.R. Pérez, 2014; Grados, 2013; Wayne, 2010; Chiavenato, 2009; Ganga y Sánchez, 2008; Salgado y Moscoso, 2008; Salgado et al., 2006).

Cabe destacar, que este proceso se orienta a la adecuación entre la organización, puesto y persona, ya que en ocasiones el candidato puede contar con capacidades superiores o inferiores al puesto de trabajo, lo que podría provocar que no se adapte

al empleo ni a la cultura de la empresa, bajo el riesgo de que su desempeño sea deficiente y/o abandonen la compañía. Dado que también están involucrados los intereses, necesidades y motivaciones del aspirante, la selección se considera un proceso complejo y multidimensional (Wayne, 2010; Ganga y Sánchez, 2008).

Es así que la selección adecuada ayuda al desempeño de los trabajadores -al tener las habilidades correctas se realizará un trabajo adecuado o de mejor calidad-, a los costos -al final del proceso se evalúa ya que se trata de un proceso costoso en las dimensiones económicas, físicas y de tiempo-, y a las obligaciones legales - contratación deficiente- que podría traer problemas a la empresa (Dessler y Varela, 2017).

En síntesis, la selección de personal es un proceso que está formado por fases que fungen como filtros, en las cuales se emplean técnicas o instrumentos que ayudan a identificar, clasificar, analizar y corroborar en qué medida el aspirante cumple con los requisitos del puesto para que posteriormente se cumplan con éxito los objetivos de la organización, así como del mismo personal.

2.2 Procedimientos, métodos y técnicas empleadas en el proceso de selección tradicional

Como se mencionó anteriormente, la selección de personal consta de una serie de etapas por las que pasan los aspirantes siempre y cuando cumplan los requisitos. Para comenzar se debe realizar el reclutamiento, que puede ser interno o externo, a fin de obtener personas con las características requeridas en la ocupación. Posteriormente se hace una preselección a través de los currículums o solicitudes de empleo, para así pasar al proceso de selección como tal, en el que se emplean diversos instrumentos, métodos y/o técnicas objetivas a fin de elaborar informes de los aspirantes aptos y contratar al idóneo. El proceso de selección finaliza con el seguimiento de la persona en su incorporación con la empresa (J.R. Pérez, 2014).

Los instrumentos, métodos y técnicas empleados en la selección de personal son muy diversos, de modo que si se eligen unos sobre otros es porque se basan en las características del puesto, los objetivos estratégicos de la organización, el personal, presupuesto y tiempo disponible (Chiavenato, 2009; Salgado y Moscoso, 2008; Salgado et al., 2006; Llanos, 2005). Por ello, “las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final” (Chiavenato, 2009, p. 162).

Por otra parte, Llanos (2005) define a una técnica de selección como “un conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos y estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso” (p. 123); en otras palabras, permite investigar, conocer, comparar los atributos psicológicos y físicos de los candidatos. Lo anterior ayudará a describir las capacidades o motivaciones mediante muestras de comportamiento, observables y medibles en la que se basará parte de la decisión de quién contratar.

Las técnicas e instrumentos confiables -es decir, que arrojan mediciones similares de una persona en circunstancias similares- y válidos -cuando miden lo que pretenden medir para pronosticar lo buscado- son los que nos permitirán tener una decisión eficiente de contratación, por lo que se debe conocer, buscar y detectar la validez y confiabilidad para su correcta utilización e interpretación; y así esto ayudará y apoyará a encontrar a la persona adecuada (Dessler y Varela, 2017; Grados, 2013; Arango, 2012; Salgado et al., 2006).

Hay autores como Salgado et al. (2006) que exponen:

La validez en la selección se puede hacer a través de la validez de criterio y validez añadida. La validez de criterio nos indica hasta qué punto nuestro instrumento nos permite predecir un determinado criterio laboral, por ejemplo, el desempeño en el trabajo o el éxito en la formación. Por validez añadida se entiende la cantidad de validez de criterio que un instrumento añade a la lograda por otro instrumento, por ejemplo, hasta

qué punto las medidas de personalidad aumentan la capacidad de predicción lograda con los test de habilidad mental general (p.112).

En síntesis, existe una gran variedad de técnicas aplicadas dentro del proceso de selección, por lo que su elección dependerá de ciertas características (puesto, costo o tiempo); así mismo estas permiten investigar, conocer y comparar los atributos psicológicos o físicos para elegir a la persona adecuada. Por último, el encargado de su uso debe buscar y conocer la validez y confiabilidad de los instrumentos y técnicas para aplicarlos de manera idónea.

2.2.1 Entrevista

Como se mencionó con anterioridad, existen múltiples técnicas o instrumentos dentro del proceso de selección, una de las empleadas con mayor frecuencia es la entrevista, por lo que es raro que un aspirante no haya realizado alguna; por ejemplo, en aquella que se contrastan los datos, la entrevista en profundidad o la entrevista con el jefe inmediato, de igual manera se ha convertido en un paso clave en el proceso de la toma de decisión final (M.M. González, 2015; Hernández, 2009; Chiavenato, 2009).

La entrevista se define como una conversación formal entre dos o más personas, orientada hacia metas específicas, cuyo propósito es evaluar la adecuación del aspirante al puesto. En el caso de su uso en las empresas se considera que hay un intercambio de información ya que tanto la compañía como el aspirante obtienen datos uno del otro (Wayne, 2010; Werther, Davis y Guzmán, 2014; Chiavenato, 2009).

En el caso específico de la entrevista selección, se define como:

una conversación preparada de antemano por lo menos entre un entrevistador (debe poseer ciertas competencias) y candidato; su objetivo es obtener información relevante para decidir su grado de ajuste a un perfil profesional concreto, previamente analizado y descrito; e

informar al candidato sobre el puesto de trabajo y organización (M.M. González, 2015, p.203).

Por otra parte, Wayne (2010) menciona que hay inconvenientes que pueden suceder al momento de emplear la entrevista, como las preguntas inapropiadas -por ello solo hay que hacer preguntas relacionadas con el trabajo-, los juicios prematuros -es común que a los pocos minutos se determine si el candidato es o no exitoso, pero no se toma en cuenta que rara vez el comportamiento en la entrevista es natural-, el dominio del entrevistador -éste puede hablar durante toda la entrevista o influir en las respuestas del entrevistado en cuanto a lo que se busca-, etc.

Para asegurar su validez, las conclusiones y observaciones de cada entrevistador no deben variar; a su vez las preguntas deben ser las mismas en todos los aspirantes y el registro de respuestas debe ser sistemático (Verano y Medina, 2015; Dessler y Varela, 2017; Salgado et al., 2006). Sin embargo, la entrevista no siempre cuenta con coeficientes de validez y confiabilidad aceptables, lo que puede ser una desventaja para su uso.

Con relación a lo anterior, cabe señalar que desde los años 70 se han realizado investigaciones sobre la entrevista en el proceso de selección de personal, y se encontró que la entrevista se caracterizaba por su baja fiabilidad dado que las observaciones aportadas por los observadores sobre los aspirantes no coincidían entre sí. De modo que la entrevista no era capaz de predecir el rendimiento a pesar de ser el método más empleado (Salgado y Moscoso, 2008; Salgado et al., 2006).

Cabe destacar que:

Los departamentos de administración de capital humano (...) han comenzado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con la estabilidad del puesto. Se necesitan nuevos estudios de validación de las entrevistas de selección para orientarlas más hacia las áreas de desempeño y menos hacia las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante (Werther et al., 2014, p. 147).

A su vez, la utilización masiva de la entrevista se debe a su fácil uso, es económica y sirve para cualquier puesto (Salgado y Moscoso, 2008; Salgado et al., 2006). Un ejemplo de su utilización es el trabajo de Alonso et al. (2015), quienes realizaron una investigación con 75 empresas de España, con el objetivo de conocer la frecuencia del uso de algunos instrumentos empleados en la selección, entre ellos la entrevista, a través de una encuesta proporcionada al director o técnico de RR.HH., gerente de la compañía, directivos u otros puestos dentro de la misma. Se encontró que el 94.7% utilizan la entrevista en su proceso de selección, aunque esto varía de acuerdo al tamaño de la organización, y el 50% indican que la entrevista es el instrumento de mayor peso en la toma de decisiones en comparación con otros.

A manera de cierre de este apartado podemos decir que la entrevista permite un intercambio de información con la finalidad de saber si el aspirante es adecuado y en qué medida es idóneo para el puesto. Además, es una técnica empleada con frecuencia en la toma de decisiones dentro del proceso de selección a pesar de su baja confiabilidad y validez, aunque esto varía de acuerdo a su grado de estructuración y aplicación ya que existen diversos tipos de entrevista.

2.2.1.1 Tipos de entrevista

Existen diversos tipos de entrevistas, de acuerdo a su grado de estructuración, números de participantes, contenido y finalidad. A continuación, se enuncian algunos de ellos junto con sus características principales:

Tabla 1	
Tipos de entrevistas	
Grado de estructuración	<p><i>Estructurada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Preguntas planificadas previamente y en orden

	<ul style="list-style-type: none"> ● Se aplica de la misma manera a todos los candidatos ● No permite la exploración de respuestas interesantes o poco comunes ● Útil para obtener resultados con validez y reducir la subjetividad
	<p><i>Semiestructurada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modalidad mixta de entrevista estructurada - proporciona una base informativa, que permite la comparación entre otros- y no estructurada - posibilita el conocimiento de las características específicas-
	<p><i>No estructurada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se efectúa de forma casual (conversación informal) ● Los temas se abordan en función de la entrevista y candidato (se formulan preguntas no previstas) ● Se emplea preguntas abiertas y de sondeo ● Carecen de confiabilidad porque cada solicitante responde a diferentes preguntas ● Son prolongadas y amplias ● Pueden pasarse por alto otras áreas
<p>Número de participantes</p>	<p><i>Individual</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un único entrevistador ve a un único candidato

	<p><i>Grupal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hay varios candidatos y un único entrevistador ● Ahorra tiempo ● Permite observar la capacidad interpersonal de candidato en las discusiones de grupo
	<p><i>Panel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocida como entrevista de jurado o sinodales ● Hay dos o más entrevistadores y un único entrevistado y combinan sus puntuaciones para una decisión final ● Permite observar puntos de vista múltiples
Contenido	<p><i>Convencionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Su contenido es sobre logros, datos biográficos y descripción de la experiencia ● Son comunes las entrevistas semiestructuradas y no estructuradas
	<p><i>Conductual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Su contenido radica en conocimiento técnicos y descripciones de conducta (acontecimientos específicos) ● Busca la descripción de una situación, lo que el candidato hizo y los resultados

	<ul style="list-style-type: none"> ● Predice las conductas futuras a partir de la evaluación de conductas pasadas ● Las respuestas son evaluadas en escalas de observación conductual ● Condicionada a puestos específicos ● Se requiere preparación y experiencia previa ● Un ejemplo es la entrevista por competencias
Finalidad	<i>Preselección:</i> <ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar que los aspirantes cuentan con los requisitos mínimos para el puesto
	<i>Selección</i> <ul style="list-style-type: none"> ● Su finalidad es pronosticar el rendimiento

Nota. Recopilación de diferentes autores (Verano y Medina, 2015; M.M. González, 2015; Salgado et al., 2006; Dessler y Varela, 2017; Wayne, 2010; Werther et al., 2014)

Hay que agregar que la persona encargada del proceso elegirá el tipo de entrevista de acuerdo a las características del puesto, y objetivos de la organización y del proceso mismo. Por último, más adelante se explicará con mayor detalle la entrevista conductual.

2.2.1.2 Fases de la entrevista

A pesar de la existencia de diversas modalidades de entrevista, es frecuente que su desarrollo presente las siguientes fases:

Preparación

Esta etapa no debe ser improvisada; el entrevistador debe considerar los objetivos y determinar el tipo de entrevista a utilizar, de ahí partirán los temas y preguntas, en las que debe evitar aquellas que no están relacionadas con el puesto o sean innecesarias. A su vez, debe consultar el expediente del solicitante y puesto para analizarlos con cuidado (Verano y Medina, 2015; Werther et al., 2014).

Además, se prepara el lugar donde se llevará a cabo la entrevista, tomando en cuenta la comodidad, privacidad, orden y confortabilidad. No hay que olvidar que en ocasiones el aspirante puede llegar con antelación, por ello, es recomendable tener un lugar de espera cómodo (M.M. González, 2015; Wayne, 2010).

Apertura/ Rapport

Se trata de la recepción formal, en la que se da la primera impresión; también se considera una situación de simpatía que se da entre entrevistador y entrevistado. En este se lleva cabo la presentación, tanto personal como de la empresa, y la bienvenida, en la que se agradece al candidato su presencia; es común que se intercambien algunos comentarios sobre temas neutrales (localización, tiempo o tráfico) para así generar un clima de confianza y disminuir la ansiedad (Grados, 2013; Werther et al., 2014; Verano y Medina, 2015).

Por último, Grados (2013) explica que el rapport está formado por:

El Approach, que es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esa distancia se encuentra el tuteo, o, por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, entre otros. Y la empatía, es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor (p.121).

Desarrollo y Cima

Se trata de buscar y de obtener información adicional para completar la recogida de información que se obtuvo de otros instrumentos; su contenido es diverso, por ejemplo,

datos sociodemográficos, experiencia laboral, logros académicos, habilidades o capacidades. Esta fase conlleva una considerable participación del participante al proporcionar mayor información, a su vez esta permite guiar, valorar y determinar si el candidato puede tener un desempeño adecuado y en qué medida cumple con los requisitos de la vacante (Verano y Medina, 2015; M.M. González, 2015; Wayne, 2010; Grados, 2013).

A través de las preguntas se establece una comunicación en dos sentidos y permite que se evalúe al aspirante de acuerdo a las preguntas formuladas; a su vez se otorga información de la compañía y puesto para que el aspirante la valore con sus necesidades o intereses. De igual forma, se toma nota del lenguaje no verbal y de las preguntas que realiza el candidato, ya que pueden proporcionar contenido de su motivación y desempeño (Verano y Medina, 2015; Werther et al., 2014).

Cierre

Cuando el entrevistador considera que ha completado la recogida de la mayor parte de información y el tiempo se está acabando es momento de concluir de modo rápido; de manera que se le avisa al postulante que la entrevista está por finalizar, se le puede interrogar si tiene cuestiones finales o algún comentario y se le indica las fases que siguen del proceso (Verano y Medina, 2015; Werther et al., 2014).

Asimismo, M.M. González (2015) menciona que es común que se le cuestione al aspirante si tiene alguna pregunta, aunque en ocasiones no es posible, pues no se puede proporcionar información por confidencialidad. Se le debe explicar al candidato el porqué de su restricción, pero puede que esto provoque desconfianza o una inadecuada imagen de la empresa por parte de este.

Evaluación del candidato y preparación del informe

Este proceso se tiene que realizar inmediatamente después del cierre de la entrevista porque se pueden olvidar datos o reacciones, esto se puede observar en mayor medida cuando hay múltiples aspirantes, por lo que es conveniente tener un periodo de tiempo entre cada participante. Por último, se realizará el informe de la entrevista

para entregarlo al responsable de la decisión final (Verano y Medina, 2015; Werther et al., 2014).

Resumiendo, la entrevista debe ser planeada con anterioridad para determinar los objetivos, tipo, preguntas y lugar en el que se realizará. De igual manera, es común que al inicio se hable de temas neutrales a fin de entablar el rapport, posteriormente se realizan las preguntas con el propósito de buscar y comprobar información y se le comenta al aspirante que el tiempo está por finalizar para así elaborar el reporte. Después se puede pasar a la administración de otras pruebas.

2.2.2 Administración de pruebas

Además de la entrevista, que es una técnica que proporciona y comprueba información, también existen en el proceso de selección otros instrumentos que se suelen utilizar con dicho fin: las pruebas psicométricas y proyectivas.

Para comenzar, es relevante saber que las personas que responden las pruebas tienen derechos como la privacidad y realimentación, con base a la norma establecida por la American Psychological Association (APA) en relación con las pruebas académicas y psicológicas; quienes responden las pruebas cuentan con los siguientes derechos:

La confidencialidad de los resultados de las pruebas, el consentimiento informado respecto del uso de esos resultados, esperar que tan solo individuos calificados para interpretar las puntuaciones tendrán acceso a ellas, o que las puntuaciones irán acompañadas de información suficiente para asegurar su interpretación, esperar que la prueba sea justa para todos, por ejemplo, ningún individuo que responda una prueba debe tener acceso previo a los reactivos ni a su respuestas (Dessler y Varela, 2017, p.106).

En otras palabras, para evitar controversias en el proceso de selección, el encargado de éste debe conocer los derechos con los que cuentan los aspirantes de acuerdo a la APA al momento de aplicar cualquier prueba.

2.2.2.1 Aplicación de pruebas proyectivas

Como se mencionó con anterioridad, muchas compañías aplican pruebas, una de estas son las relacionadas con la personalidad, específicamente las pruebas proyectivas al momento de evaluar al aspirante.

Para dar inicio a este apartado, se debe mencionar que existen diferentes teorías que definen el concepto de personalidad, ejemplo de esto son las teorías psicodinámicas, las cuales toman en cuenta a la conducta como “producto de fuerzas psicológicas que operan dentro del individuo, a menudo fuera de la conducta (...) la psicodinámica es el estudio de la energía psíquica y la manera en la que se transforma y expresa en conducta” (Morris y Maisto, 2014, p. 334).

Dicho lo anterior, el mayor exponente de estas es Sigmund Freud, quien consideró que los factores inconscientes son relevantes; algunos conceptos empleados dentro de esta teoría, son el determinismo psíquico, instintos y el inconsciente. El determinismo psíquico se trata de la influencia del pasado sobre el presente, es decir, los sucesos de la vida temprana determinarán el comportamiento y pensamiento de la persona; es así que los conflictos sexuales durante esa etapa pueden producir síntomas físicos en el futuro, un ejemplo de esto son los actos fallidos (Davis y Palladino, 2007).

Adicionalmente, los errores al hablar o escribir revelan nuestros pensamientos internos, en otras palabras, reflejan la verdadera intención dentro de una situación. En relación a estos están los instintos, son las fuerzas que nos impulsan a cometer los actos fallidos. Mientras que inconsciente se trata de aquellos pensamiento y deseos difíciles de tener acceso, ya que no están en la conciencia (estar al tanto de los eventos

internos y externo en determinados momentos) y se pueden acceder a través de las técnicas de esta teoría (Davis y Palladino, 2007).

Por otra parte, desde esta perspectiva los exponentes consideran que la persona no tiene conciencia de aquellos factores que determinan la conducta, de modo que se emplean las pruebas proyectivas, en las que hay estímulos ambiguos o no estructurados, y dependiendo el caso el aspirante observa una imagen para explicar qué es lo que significa, completa una oración o crea una historia en los que se refleja cosas inconscientes de la personalidad (Morris y Maisto, 2014; Davis y Palladino, 2007).

Por otro lado, se cree que no se pueden falsear las respuestas porque no hay contestaciones correctas y el candidato no conoce el propósito de la prueba. Asimismo, es necesario que el aspirante pueda realizarlas en situaciones relajadas en las que no estén demasiadas personas. Al mismo tiempo, es conveniente que el evaluador sepa interpretar las respuestas, aunque no existe una manera idónea de hacerlo (Morris y Maisto, 2014; Davis y Palladino, 2007).

Resumiendo, se podría decir que Sigmund Freud fue quien comenzó las teorías psicodinámicas y recalcó la importancia del inconsciente. De igual manera, la persona no es consciente de aquellos factores que determinan su comportamiento, en donde la manera de acceder es a través de las pruebas proyectivas, cuyo propósito es reflejar la personalidad del candidato. Sin embargo, las teorías psicoanalíticas no cuentan con sustento empírico y es, de hecho, considera una pseudociencia; por lo que utilizar la tecnología derivada de éstas pone en riesgo el trabajo objetivo en las organizaciones.

2.2.2.2 Aplicación de pruebas psicométricas

Otro tipo de pruebas usadas frecuentemente por las empresas son las psicométricas, las cuales se explicarán enseguida.

Para dar inicio, Dolores y Padilla (2004) mencionan que se puede definir “el test, desde la clásica definición dada en 1890 por McKeen Cattell como un procedimiento de recogida de muestras de comportamiento, de un sujeto para estimar un repertorio o inferir un constructo psicológico suficiente sistemático para ser susceptible y compatible” (p. 324).

De manera similar, Porret (2016) explica que los test psicométricos “se basan en las diferencias individuales existentes en la personalidad, capacidad intelectual y capacidad física en qué y cuándo varía la capacidad o la aptitud del individuo en relación con el grupo tomado como patrón de comparación” (pp. 171-172) en otras palabras, son pruebas que evalúan rasgos psicológicos como inteligencia, actitudes e intereses que están relacionados con la vacante a fin de evaluar la compatibilidad con los requisitos (Pereda et al., 2014).

De acuerdo con Dolores y Padilla (2004) las pruebas pueden clasificarse de la siguiente manera, con base en el contenido (test de inteligencia o test de personalidad), a la población (niños o adultos) y a los modos de aplicación (individual o colectivo). Su elección dependerá de las exigencias del puesto y de la organización (Pereda et al., 2014; Werther et al., 2014; Wayne, 2010).

Asimismo, algunas características de los test son: 1) Las respuestas del aspirante son independientes de la persona que aplica la prueba. 2) Es cuantitativo, como resultado arroja un número. 3) Es tipificado, lo que sirve para comparar los resultados con los de otro grupo. 4) Están sometidos a criterios de estandarización, validez y confiabilidad (Dolores y Padilla, 2004; Verano y Medina, 2015).

Además, M.M. González (2015) expresa que para hacer una aplicación e interpretación correcta del test se requiere de una persona que tenga los conocimientos adecuados, por ejemplo, sepa de psicometría o las bases teóricas de los test. A su vez, Wayne (2010) destaca que las empresas deben utilizar pruebas diseñadas adecuadamente, acorde a esto deben cumplir con la estandarización, que es la uniformidad en los procedimientos y condiciones de la administración; objetividad, la cual se refiere a la obtención de los mismos resultados; normas, se trata de un marco

de referencias para comparar a un aspirante con otro, así como con altos niveles de confiabilidad y validez.

Lo anterior, conlleva a que el departamento de RR.HH. realice estudios de verificación para saber si la prueba empleada cuenta con las características mencionadas con anterioridad, aunque en algunas empresas pequeñas no se lleva a cabo la validez de las herramientas que utilizan, por lo que se deben buscar a aquellas que cuenten con validez en el contexto organizacional (Dessler y Varela, 2017; Werther et al., 2014).

Hay que agregar, que la información sobre el autor, propósito, diseño, instrucciones, validez, confiabilidad y aplicación viene en el manual que las acompaña, el cual debe consultarse antes de su uso. También se debe considerar que algunas pruebas no son aplicables en todas las situaciones, dado que se evalúan diferentes rasgos psicológicos, por ello hay que tener en cuenta sus limitaciones (Werther et al., 2014; Pereda et al., 2014).

2.2.3 Otros instrumentos de evaluación

La aplicación de pruebas es solo una parte del proceso, ya que se emplean otras herramientas, por ejemplo, las referencias, el examen médico o la evaluación socioeconómica.

2.2.3.1 Examen médico

El examen médico permite verificar si el aspirante cumple con los requisitos físicos del puesto, de igual forma auxilia a detectar posibles enfermedades, si hay limitaciones físicas, enfermedades contagiosas y accidentes; de esta forma se busca llevar a cabo planes de acción para su mejora y reducir situaciones que puedan originar pérdidas, gastos y afectación en el rendimiento (Dessler y Varela, 2017; Verano y Medina, 2015; Porret, 2016; Zarazúa, 2013; Werther et al., 2014; Llanos, 2005).

Se puede aplicar al final o principio del proceso, esto dependerá de la importancia de la condición física dentro de a vacante. La persona idónea para realizar esta prueba es un médico dedicado al área industrial, porque conoce y comprende las actividades, accidentes, enfermedades, maquinaria y materiales a los que se enfrenta el trabajador al momento de llevar a cabo sus tareas; igualmente en cada país puede realizarlo una institución fiable; por ejemplo, centros de salud ocupacional y aquellas instituciones que puedan emitir certificados de salud oficiales (Verano y Medina, 2015; Porret, 2016; Llanos, 2005).

Por otra parte, en ocasiones el examen médico se realiza como algo rutinario, un simple asunto legal, por lo que se efectúan exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que realizará el nuevo trabajador, dicho de otra manera, no se le da la relevancia debida (Porret, 2016; Werther et al., 2014).

Por último, el examen médico implica aspectos legales, debido a que el aspirante puede sentir que se violan sus derechos a la privacidad; un ejemplo son la pruebas de drogas y alcoholismo, dado que estas pueden ser consideradas invasoras a la intimidad, lo que conlleva a establecer una concordancia entre las exigencias del puesto y dichas pruebas, por esto es conveniente dar a conocer el objetivo y el porqué de su aplicación conforme a los aspectos legales del país (Dessler y Varela, 2017; Verano y Medina; 2015).

En el caso específico de México, la Ley Federal del Trabajo (artículo 3, 1970) en el apartado Principios Generales plasma que:

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana (p.13).

En resumen, el examen médico sirve para corroborar o contrastar si el aspirante cumple con los requisitos físicos; esto es útil debido a que, de lo contrario, puede traer

consecuencias económicas o de rendimiento a la empresa, por lo que no debe considerarse como un simple trámite.

2.2.3.2 Evaluación socioeconómica / Referencias

Es común que la verificación de referencias se lleve a cabo después de la entrevista de selección a las personas posiblemente seleccionadas, o bien, de acuerdo a las políticas de la organización, sólo en aquellos puestos que sea necesario realizarlas. Usualmente se utilizan como cierre de recogida de información en el proceso (Verano y Medina, 2015; Salgado y Moscoso, 2008).

En cuanto a su definición se trata de un proceso evaluativo realizado a través de personas que conocen al aspirante como antiguos empleadores; cuyo propósito es comprobar, comparar y obtener información o documentos proporcionados por el candidato en el currículum o entrevista; por ejemplo, las fechas de los antiguos trabajos, salario, antecedentes penales, seguro social, habilidades, personalidad o calidad de trabajo. Para así saber si hay información que pueda afectar a la organización y determinar si puede realizar el trabajo (Dessler y Varela, 2017; Alonso et al., 2015; Verano y Medina, 2015; Zarazúa, 2013; Grados, 2013; Wayne, 2010; Salgado et al., 2006).

Es común que la persona encargada de esta verificación sea el responsable del proceso de selección, o despachos, los cuales buscan información sobre el estilo de vida, vida crediticia, deudas y/o redes sociales. Asimismo, puede realizarse mediante un método estructurado y estandarizado (lista de chequeos) o formatos no estandarizados, por eso se trata de un procedimiento diverso. Además, la mayoría de empresas utilizan las referencias dentro del proceso de selección debido a su uso simple, flexibilidad, rapidez y bajo costo (Alonso et al., 2015; Salgado et al., 2006; Dessler y Varela, 2017; Verano y Medina, 2015; Grados, 2013; Lado, 2012; Llanos, 2005).

Con referencia a su validez y confiabilidad Salgado et al. (2006) mencionan que las referencias poseen un grado de fiabilidad de 0,70. En cuanto a su validez presentan los siguientes grados en relación a los aspectos a predecir “la validez de criterio para predecir los valores de desempeño es 0,69, la validez de criterio para predecir el éxito en la formación es de 0,50, la validez para predecir la rotación en el empleo es 0.38 (...)” (p. 125); sin embargo, se debe mencionar que los autores no explican la metodología seguida ni si es significativa.

Adicionalmente, Lado (2012) llevó a cabo una investigación, cuyo propósito fue “estudiar la validez de constructo de las referencias laborales para su posterior aplicación en los procesos de selección de personal” (p.126), es decir, qué es lo que miden estas. Para esto se buscó la información en diversas bases de datos empleando diferentes conceptos relacionados con la palabra referencia, lo que arrojó 9 artículos (1954-2001) que poseían una correlación entre una medida de habilidad mental y una medida de referencias, como resultado se obtuvieron 6 correlaciones que ligan a las referencias con la experiencia. Para su análisis se utilizó el meta-análisis psicométrico de Hunter y Schmidt, lo que resultó que las referencias miden la habilidad mental (.25) y la experiencia (.17), en otras palabras, se trata de un método en el que se obtiene información de múltiples constructos. Sin embargo, se recomendó ampliar la muestra, ya que el número de artículos fue pequeño y de años antiguos.

Por otra parte, hay situaciones inadecuadas que pueden afectar la recopilación de información; por ejemplo, la sobrevaloración, se refiere a las referencias extremadamente positivas; también las características del suministrador pueden provocar discriminación; de igual manera surgen dificultades en la recogida de información, ejemplo de esto, es cuando se envía un cuestionario y no es regresado; por último, puede haber resistencia de aportar información debido a que el aspirante haya tenido problemas en la empresa (Lado, 2012; Salgado et al., 2006).

Con respecto a la investigación socioeconómica, se trata de una evaluación y revisión de los datos proporcionados en la entrevista o curriculum relacionados con la situación económica (nivel de vida, propiedades, gastos, ingresos, deudas y más) y social (costumbres, formas de pensar, actitudes, vida familiar, entre otras cosas) del

aspirante. Dichos aspectos pueden obtenerse mediante cuestionarios aplicados por una trabajadora social, despacho o el personal de RR.HH. (Grados, 2013; Llanos, 2005).

Del mismo modo, hay motivos de rechazo, tales como, la falsificación, que es la información no verídica; ingresos menores a egresos en los que se cuestiona la solventación o aspectos relacionados con la responsabilidad, puntualidad y uso inadecuado de materiales (Grados, 2013).

Para concluir, las referencias y la evaluación socioeconómica son parte del cierre del proceso de recogida de información, ambas las pueden realizar despachos o alguien de RR.HH. y se refieren a un proceso evaluativo en el que se solicita información y se comprueban documentos que hayan sido proporcionados por el participante.

3. LAS COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Antecedentes

Dentro de las organizaciones se han empleado las competencias en la forma de administrar y dirigir su personal, por lo que es conveniente revisar algunos de sus antecedentes. Para comenzar en 1949, Pearson:

elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas (...) consiste en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Pereida, Gutiérrez, Sardi y Villamil, 2008, p. 71).

Posteriormente, Bunk (1994) menciona que a finales de 1960, en Alemania se introduce el término de *cualificación* en relación a las capacidades profesionales y la formación profesional, es decir, se comenzó a hablar sobre cualificaciones profesionales, que se tratan de los conocimientos, destrezas y actitudes relevantes para llevar a cabo las tareas englobadas en una profesión, lo que permite autonomía; por ello se buscaba que los alumnos llevarán una actividad profesional cualificada a través de los planes de estudio. Para esto en los centros de formación se pretendía transmitir conocimientos y destrezas para que en el futuro la persona hiciera una actividad cualificada con un desempeño efectivo.

En los años 70, en Estados Unidos, David McClelland comenzó a estudiar el término de competencias, a partir de la identificación de variables que explicaban el desempeño en el trabajo, y estableció que había diferentes características dentro de los diferentes niveles de rendimiento de una persona. Esto lo desarrolló a través de entrevistas y observaciones de gente que desempeñaban un determinado puesto, para así comparar las características de aquellas que eran exitosas de las promedio con el fin de predecir con mayor eficacia el rendimiento (Rubió, 2016; Vigier, Pascuaré,

Menichelli y Tarayre, 2015; Deshpande, 2014; Medina, 2014; Grados, 2011; Vargas, Casanova y Montanaro, 2001).

Lo anterior lo llevó a publicar su artículo “Testing for competence rather than intelligence (Examinando por competencias más que por inteligencia)”, en el que se considera lo siguiente “un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente” (López, 2010, p.135). Además, de que las evaluaciones y pruebas de inteligencia y actitud tradicionales no eran suficientes en la predicción del éxito profesional o el actuar de la persona, sino que se necesitaba conocer qué habilidades se manifestaban en las tareas (Porret, 2016; Rubió, 2016; Skorková, 2016; Vigier et al., 2015; Alonso, Parra y Arronte, 2010; Blanco, 2007; Vargas et al., 2001).

En cuanto a las competencias en México, en 1995, se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, el cual busca que el capital humano cuente con la competitividad a partir de una formación estratégica para mejorar el mercado, ya que se reconoce y se certifican las habilidades y destrezas de la persona. Del mismo modo, busca reorganizar las formas de capacitación, evaluar programas de formación y promover la vinculación entre las necesidades de la empresa con la oferta educativa (Zarazúa, 2013; Ibarra, 1997).

Sintetizando, el antecedente destacado sobre las competencias dentro del ámbito organizacional es David McClelland con su investigación, la cual arrojó que hay ciertas características involucradas en los diferentes rendimientos de una persona que hacían que esta sobresaliera del promedio, lo que ayudaba a predecir el desempeño en las tareas. De igual forma, se buscaba proporcionar gente que elaborara las actividades de manera adecuada dentro de su profesión y así certificarse de acuerdo con las competencias que se poseía.

3.2 Definiciones

Como se ha mencionado, se ha desarrollado a lo largo del tiempo el tema de las competencias con el fin de proporcionar gente competente y certificada; y para poder predecir el desempeño de los individuos en una tarea dada, es así que en los siguientes párrafos se intentará definir dicho concepto.

Para comenzar, “la psicología se ocupa de explicar diversos fenómenos aglutinados en el término competencia laboral, a través de diversos enfoques o aproximaciones psicológicas” (Rodríguez y Posadas, 2007, p. 96). Por ello, a pesar de que es común hablar sobre el tema de las competencias hay una confusión por la diversidad de definiciones que existen en torno a su significado y utilidad, por lo que se han propuesto perspectivas que aportan ideas, interpretaciones y aplicaciones del término. Lo anterior conlleva que su interpretación dependerá del paradigma y contexto en los que se sustenta. En la literatura sobre las competencias se encuentran en mayor medida los enfoques funcionalista, constructivista y conductista (Arnold y Randall, 2012; Benavides, 2002).

Primero, desde el enfoque funcionalista, que surge en Inglaterra, se dice que las competencias se comprenden mediante “la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución” (Benavides, 2002, p. 27) en otras palabras, se considera como una capacidad para realizar una tarea en la que se obtienen resultados basados en criterios de desempeño, por eso se basa en lo que una persona tiene que realizar (Rodríguez, 2007; Tobón, 2007).

Por otra parte, desde el enfoque constructivista que surge de Francia, se retoma como referencia a las personas y su entorno sociolaboral para identificar y describir las competencias. Por lo que la gente tiene una fuerte participación en la discusión y comprensión de los problemas y se genera así una norma. Además, “la definición de competencia y su norma ocurre al final del proceso de aprendizaje, como relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los trabajadores y la participación efectiva, progresiva y coordinada, en la modificación de sus tareas y puestos de trabajo” (Alonso

et al., 2010, p. 3) es decir, se centra en el potencial del desarrollo de los individuos mediante la formación o la experiencia y se obtiene resultados basados en criterios de calidad (Medina, 2014; Guerrero et al., 2013; B. Martínez, 2013; Blanco, 2007; Tobón, 2007).

Por último, el enfoque conductista, originado en Estados Unidos, se basa en “el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de las personas que desempeñan el mismo puesto” (Blanco, 2007, p. 17), en donde las características del individuo están relacionadas con el desempeño superior -es cuando la persona realiza arriba del promedio una tarea de manera que su ejecución es exitosa- ya que mediante el análisis e identificación del comportamiento eficaz y eficiente el sujeto llevará a cabo un desempeño exitoso en la labor, en consecuencia se enfoca en lo que la persona puede hacer en relación a los resultados esperados, a partir de la conducta medible y observable (Medina, 2014; Guerrero et al., 2013; B. Martínez, 2013; Alonso et al., 2010; Rodríguez, 2007; Tobón, 2007; Benavides, 2002).

En relación a lo anterior Ribes (2011) menciona que:

Poseer una competencia o ser competente, por consiguiente, implica siempre un hacer determinado, un dominio técnico, una pertinencia o incumbencia práctica respecto de algo que se traduce en logros y resultados. Ser competente no tiene nada que ver con estar informado, con ser erudito o estar especializado. Ser competente siempre se refiere a una forma de intervención o hacer específicos en dominios específicos (..) Toda competencia está acotada por un campo de acción y los logros correspondientes (p. 36).

Asimismo, las competencias pueden ser interpretadas desde el enfoque cognitivo, a partir de lo que se denominan como saberes, entre estos están el saber, saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013; Pereda y Berrocal, 2012; Restrepo de O, Ladino, y Orozco, 2008).

El saber, son los conocimientos implicados en la competencia, estos pueden ser técnicos o sociales -el primero está dirigido a tareas y el segundo a relaciones interpersonales-, es decir, son los conocimientos sobre información, datos o conceptos con los que una persona cuenta para llevar a cabo la tarea basándose en comportamientos implicados en la competencia (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013; Pereda y Berrocal, 2012; Restrepo de O et al., 2008).

Con respecto al saber hacer, se trata de las habilidades, destrezas y técnicas que se emplean para aplicar los conocimientos a las tareas dentro del trabajo (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013; Pereda y Berrocal, 2012; Restrepo de O et al., 2008).

Mientras que el saber estar, hace referencia a las actitudes, valores, creencias e intereses relacionados con las características del entorno organizacional y/o social, esto es, las conductas de la persona se ajustan al contexto tomando en cuenta sus normas y cultura, y ocasiona que el comportamiento se facilite o dificulte (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013; Pereda y Berrocal, 2012; Restrepo de O et al., 2008).

Referente al querer hacer, se trata de aspectos motivacionales, de esto dependerá si la persona quiera adquirir los conocimientos, aplicarlos y realizar los comportamientos de manera adecuada. Estos motivos pueden ser externos o internos, los primeros pueden relacionarse con el dinero o beneficios sociales y en los internos puede buscarse el reconocimiento (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013).

Por último, el poder hacer, se refiere a los recursos y medios que el sujeto cuenta para llevar a cabo las conductas, entre los cuales podemos encontrar las herramientas, equipos o materiales que están involucrados en las tareas (Vigier et al., 2015; B. Martínez, 2013).

Es decir que, para que una persona obtenga resultados excelentes en una tarea laboral, se necesita que tenga los conocimientos que se exigen (saber), sepa aplicarlos (habilidades y destrezas) a la problemática (saber hacer) y encajen con la cultura y normas de la organización y grupo de trabajo (saber estar). De igual forma, el individuo debe estar motivado para que pueda llevar a cabo estos comportamientos (querer

hacer), y tenga la disponibilidad de los recursos y medios que la actividad exige (Arango, 2011).

Otra manera de interpretar el término es la comentada por Olaz y Brändle (2013) quienes exponen que es posible definirlo a partir la concepción de conocimientos, capacidades y habilidades independientemente del ámbito educativo o profesional; las cuales denominan como dimensiones. Los conocimientos son aquellos que se obtienen a través de la formación, experiencias y prácticas, por lo que se trata de un componente teórico y práctico, dicho de otro modo, son el resultado del aprendizaje. Entre estos se encuentra los conocimientos generales, específicos y adaptados; los primeros son necesarios para desempeñar el puesto, mientras que los específicos están relacionados con actividades concretas, y por último los adaptados son aquellos que provienen de otras áreas de conocimientos como hablar otro idioma (Porret, 2016; Olaz y Brändle; 2013; Ribes, 2011).

Mientras que las capacidades se refieren “al potencial relacionado con las características naturales del individuo para gestionar determinadas situaciones” (Olaz y Brändle, 2013, p. 17). Asimismo, si alguien posee una capacidad no será en proporciones iguales que otra persona porque estas se desarrollan por el ambiente. También es posible referirse a aquellos comportamientos que la persona hace de manera adecuada (Olaz y Brändle, 2013; Porret, 2016).

En ocasiones las capacidades se confunden con las habilidades, por lo que la línea de separación es muy tenue. Las habilidades pueden ser definidas como “ciertas destrezas no necesariamente heredadas (...) que al ser descubiertas y entrenadas permitirán un mejor desarrollo profesional de la persona en su relación con el puesto de trabajo y con el entorno más próximo” (Olaz y Brändle, 2013, p. 18).

Por otro lado, pueden encontrarse definiciones generales del concepto, por ejemplo, Spencer y Spencer (1993) mencionan que la competencia es:

an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep

and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard (...) <<una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de referencia eficaz y/o con una ejecución superior en un trabajo o situación. Por característica subyacente se entiende que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad del individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas laborales. Causalmente relacionado significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento. Referida a criterio significa que la competencia en realidad predice quién hace algo bien o mal, según lo medido en un criterio o estándar específico >> (p. 9).

Dicho lo anterior, se puede definir a la competencia como características propias, estables y subyacentes que se ponen en manifiesto mediante comportamientos que son puestos en práctica en la ejecución exitosa de una tarea laboral (Rubió, 2016; Skorková, 2016; Verano y Medina, 2015; Pereida et al., 2008).

Por otro parte, Palmar y Valero (2014) explican que las competencias pueden ser entendidas desde el punto de vista de una empresa como:

la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los saberes técnicos de la organización y la cultura de la dirección. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (p. 161).

De igual manera, se pueden definir a las competencias como indicadores de conducta o conjunto de conductas observables, específicas y agrupadas por su similitud, que la gente domina más que otras en una tarea específica que son necesarias para el

desempeño exitoso de un puesto de trabajo, de tal forma que están relacionadas con el desempeño promedio o sobresaliente de un trabajo y compañía concreta (Medina, 2014; Pereda et al., 2014; Olaz y Brändle, 2013; Arnold y Randall, 2012; Dobronich, 2011; López, 2010).

En relación a esto, Ribes (2011) expone que:

las actividades que definen una competencia no son fijas, sino que su composición y organización son variables dependiendo del criterio funcional que satisfagan (...) La competencia debe siempre incluir la especificación de habilidades, logros y tipo de criterio a satisfacer (...) (p. 41).

Hay que agregar que las competencias se forman a lo largo de la vida mediante avances secuenciales (escuela, trabajo o sociedad), lo que conlleva que se tome en cuenta los valores, habilidades y conocimientos, por lo tanto, se trata de procesos que aumentan las potencialidades del individuo. Además, cuando una persona reconoce sus limitaciones y tiene la capacidad de transformar su realidad obtendrá mayores resultados en su formación y transformación (García, García, Pérez, González y Martínez, 2014).

Dicho brevemente, la competencia está compuesta por acciones, conocimientos y actitudes para un desempeño eficaz, basado en objetivos y estándares de desempeño que permiten pronosticar las consecuencias de un comportamiento (Vigier et al., 2015; Deshpande, 2014; Grados, 2011; Benavides, 2002). Igualmente, una persona es competente al enfrentarse de forma exitosa a un escenario, basándose en metas determinadas, y sabiendo si dicha circunstancia representa mayor complejidad. Entonces, a partir de una situación dada y de la toma de decisión del individuo se genera la competencia (Porret, 2016; García, 2012; Ribes, 2011; Rodríguez y Posadas, 2007).

En pocas palabras, existen múltiples definiciones del término de competencia, por ejemplo, basadas en el enfoque y contexto determinado (conductista, funcionalista y constructivista), así mismo se puede aclarar que el término de competencia puede ser

considerado como una característica subyacente, como un conjunto de comportamientos observables o como la integración de conocimientos, motivaciones, habilidades y actitudes que están relacionadas en el desempeño exitoso de una tarea en el ámbito laboral.

3.3 Clasificaciones

Como se ha mencionado, existen varias definiciones del concepto de competencia, es así que también se encuentran diversas clasificaciones de estas, las cuales varían de acuerdo a la organización y el puesto.

Para comenzar, Gutiérrez (2016) presenta una clasificación en la que se encuentran: las competencias laborales, competencias científicas, competencias ciudadanas y competencias profesionales integrales. Las competencias laborales, son el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que son aplicados al ámbito productivo con el propósito de obtener resultados efectivos ligados a los objetivos de la compañía. Además, de que dentro de estas se encuentran las competencias profesionales, que se refieren a “aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en el campo profesional e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer” (p. 4).

De la misma forma, las competencias científicas son aquellas habilidades científicas y actitudes necesarias para observar, conocer, analizar, comprender y evaluar hechos o fenómenos. Mientras que las competencias ciudadanas, se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades cognitivas que están relacionadas entre sí, para que el ciudadano sepa cómo actuar en una sociedad, y se promueva la convivencia y los derechos humanos a fin de un bienestar común. Por último, las competencias profesionales integrales están compuestas por competencias básicas, genéricas y específicas (Gutiérrez, 2016).

Asimismo, Grados (2011) comenta una posible clasificación de las competencias, que pueden ser de acuerdo a su capacidad de transferencia y grado de operación; en la primera se encuentran las básicas, genéricas y específicas. Mientras que en las de grado de operación están las técnicas, humanas y organizacionales.

Es así que la clasificación de las competencias basadas en la capacidad de transferencia es la que en mayor medida se encuentra en la literatura, como se mencionó es aquella que engloba a las competencias básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas son capacidades o comportamientos fundamentales que la gente debe tener para el aprendizaje de una profesión y pueden ser adquiridas en la educación, por ejemplo, la capacidad lectora o cálculos aritméticos (Gutiérrez, 2016; Grados, 2011; Ibarra, 1997).

Mientras que las competencias genéricas o core competences (competencias centrales) son la base del oficio porque son habilidades relacionadas con comportamientos generales o comunes de la persona, ocupación y empresa sin estar asociados a aspectos específicos, por eso son aplicables para toda la organización. Igualmente se basan en la misión, valores y estrategias, de modo que sustentan su ventaja competitiva. Por ello es conveniente que se tomen como punto de partida de aquellas competencias que compondrán los puestos de trabajo. A su vez, dentro de estas se encuentran las competencias sociales (negociación o trabajo en equipo) e individuales (integridad, búsqueda de información) (Gutiérrez, 2016; Rubió, 2016; Verano y Medina, 2015; Grados, 2011; Benavides, 2002; García, 2012; Ibarra, 1997).

Por último, las competencias específicas son comportamientos poseídos por un grupo de personas y están relacionados con el ejercicio profesional, lo que conlleva un determinado campo de conocimiento, ejecuciones determinadas y lenguajes específicos o detallados que son de relevancia para la realización de una ocupación concreta. Además, pueden ser de corte vertical y horizontal; en las de corte vertical son por área y las de corte horizontal son por funciones, esto es, de acuerdo a determinados niveles de trabajo se exigirán comportamientos comunes o definidos (Gutiérrez, 2016; Verano y Medina, 2015; Medina, 2014; Trivellas y Reklitis, 2014; Pereda et al., 2014; Grados, 2011; López, 2010; Ibarra, 1997).

En cuanto a las competencias en su grado de operación están compuestas por las competencias humanas, organizacionales y técnicas; las competencias humanas, se tratan de capacidades conductuales como la negociación o planeación. Mientras que las competencias organizacionales, se refiere a aquellas competencias que las personas poseen de tal forma que están vinculadas con la estrategia y los valores que se manejan dentro de una organización (Grados, 2011). Por último, las competencias técnicas o funcionales son aquellas habilidades determinadas, conocimientos técnicos o especializados relacionados al puesto, adquiridos por la experiencia laboral o en la escuela, para lograr un desempeño correcto de una tarea o función específica (Porret, 2016; Rubió, 2016; Grados, 2011).

Por otro lado, López (2010) menciona que también se encuentran las competencias cardinales, se tratan de aquellas que las personas de una compañía deben de poseer. A su vez Porret (2016) dice que las competencias se pueden agrupar en competencias emocionales o sociales y en competencias corporativas. Las competencias emocionales o sociales son aquellas competencias que se ejecutan con mayor frecuencia que otras y son más eficientes en un contexto determinado. Mientras que las competencias corporativas se refieren a aquellas que se originan de la conjunción de la consolidación de procesos de producción, conocimiento y procesos de comercialización que producen una ventaja competitiva.

Otra manera en que se pueden clasificar las competencias es la mencionada por Gordillo (2002, citado en Palmar y Valero, 2014) quien las clasifica en competencias metodológicas y competencias sociales. Las competencias metodológicas “corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas” (p. 162). Mientras que las competencias sociales, se refiere a la integración adecuada de la persona a los grupos de trabajo y a la respuesta que este da cuando se plantea un desafío social relacionados con el campo laboral.

A su vez, Alles (2009) define otra posible clasificación, compuesta por competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área. Las competencias cardinales, son aquellas que todo el personal de la empresa debe

poseer, por lo que están relacionadas con los valores y objetivos de la organización. Mientras que las competencias específicas gerenciales son aquellas “aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores” (p. 72). Ejemplo de ello son los altos ejecutivos y restantes niveles de dirección. Por último, las competencias específicas por área, se trata de aquellas que solo son aplicables a ciertos colectivos o personas, tales como, ventas o producción.

De igual manera, Spencer y Spencer (1993) mencionaban que las competencias pueden ser divididas en dos categorías:

Threshold competencies. There are the essential characteristics (usually knowledge or basic skill, such as the ability to read) that everyone in a job needs to be minimally effective but that do not distinguish superior from average performers (...) Differentiating competencies. These factors distinguish superior from average performers (...) <<Competencias de entrada. Hay características esenciales (usualmente conocimientos o habilidades básicas, como la capacidad de leer) que todos en un trabajo necesitan para ser mínimamente efectivos, pero que no distinguen entre el rendimiento superior y promedio (...) Competencias diferenciadoras. Estos factores distinguen a las personas con desempeños superiores de aquellas con desempeños promedio>> (p.15).

Otra posible manera de clasificar las competencias es la mencionada por Tripathi y Agrawal (2014) quienes las clasifican en la siguiente forma:

Managerial Competency (Soft Competency) - This type of competency relates to the ability to manage job and develop interaction with other persons. For example: problem solving, communication, leadership etc.
 Functional Competency (Hard Competency) - this type of capacity relates to the functional capacity of the work. It mainly deals with the technical aspect of the job. For example: market research, financial analysis. << Competencia gerencial (competencia blanda): este tipo de competencia

se relaciona con la capacidad o habilidad para administrar el trabajo y desarrollar la interacción con otras personas. Por ejemplo: resolución de problemas, comunicación, liderazgo, etc. Competencia funcional (competencia dura): este tipo de capacidad se relaciona con capacidad funcional del trabajo. Se trata principalmente del aspecto técnico del trabajo. Por ejemplo: investigación de mercado, análisis financiero >> (p. 351).

Para finalizar, Bunk (1994) menciona que es posible identificar en una persona diversas competencias como la competencia técnica, metodológica, social, participativa y de acción. La competencia técnica, está presente cuando el individuo domina los conocimientos, destrezas, tareas y contenidos que abarca un área de trabajo. Mientras que la competencia metodológica, se refiere a que la persona sabe reaccionar a la tarea y lleva a cabo un procedimiento idóneo, además de que “transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo” (p. 10).

En cuanto a la competencia social, es cuando una persona sabe colaborar de manera constructiva y comunicativa hacia otros individuos. Con relación a la competencia participativa, se refiere a que el trabajador sabe participar, organizar y decidir dentro de la organización tomando en cuenta su puesto y entorno. Por último, la competencia de acción es la interacción de las cuatro competencias mencionadas (Bunk, 1994).

En síntesis, se encuentran muchas clasificaciones con diversos nombres; la clasificación que más es utilizada es la que involucra a las competencias genéricas y específicas. Las competencias genéricas se refieren aquellas que se encuentran aplicadas en toda la empresa, y se trata de comportamientos básicos. Mientras las competencias específicas son aquellas relacionadas con el puesto de trabajo lo que conlleva conocimientos especializados o técnicos que ayudaran a la ejecución exitosa.

3.4 Implantación de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos

Como se mencionó en un inicio, las compañías están implementando las competencias dentro de su manera de dirigir a su personal, lo que modifica el modo de administrarlos, por ello, a continuación, se explicará el uso de las competencias dentro de los diferentes procesos o tareas que realiza el área de RR.HH. y el impacto que genera dentro de una empresa.

Para comenzar, Skorková (2016, p. 227) dice que el área de RR.HH. es definida como “an irreplaceable accelerator of long-term effectiveness and sustainability in any organization (un acelerador insustituible de efectividad y sostenibilidad a largo plazo en cualquier organización)”.

Además, antes de los años 80, el enfoque que predominaba en las compañías era la perspectiva del personal, la cual era considerada mecanicista, ya que los trabajadores eran considerados solo como un factor productivo dentro de la organización (Ganga, Fernández y Araya, 2009).

Como complemento Chaparro y Urra (2014) mencionan:

En la Era del Conocimiento, desde la década de los noventa hasta nuestros días, aparecen en las empresas los equipos de gestión del talento humano, que conciben a las personas como asociadas de la organización, dentro de modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes (p. 32).

Por lo que, después se transformó en un enfoque de Recursos Humanos, en el que las personas fungen como un activo de las empresas, que suman competitividad dentro del entorno. También desde esta perspectiva se estudian los comportamientos observables involucrados en una tarea del puesto para realizarla con eficiencia (Ganga et al., 2009).

Asimismo, el mundo está en constante cambio de modo que la economía mundial y el rol que una persona profesional desempeña en las compañías se han visto

modificados. De igual manera, las organizaciones han detectado que no es suficiente el capital monetario o tecnológico para lograr una ventaja competitiva, por esto estas responden a las exigencias del nuevo mercado y del consumidor a partir de cómo dirigen su personal y en nuevas formas de potencializar sus habilidades y capacidades con la finalidad de tener productos y servicios de mejor calidad (M.P. Pérez, 2014; Trivellas y Reklitis, 2014; Tripathi y Agrawal, 2014; Zarazúa, 2013; López, 2010).

Aparte, Chursin y Tyulin (2018) exponen que las condiciones del mundo globalizado provocan que las competencias de una compañía sean constantemente modificadas debido a que el conocimiento que se considera como relevante y útil puede pasar a ser inadecuado para las nuevas demandas, si este no es mejorado continuamente; lo anterior conlleva a determinado manejo de las capacidades organizativas para ajustar el conocimiento mediante un sistema de formación continua con el objetivo de poder mantener el nivel competitivo.

De manera similar, Aguirre, Cardona y Garcés (2013) mencionan que las empresas se están enfocando en originar características diferenciadoras entre ellas, lo que asegura su mantenimiento y crecimiento en el mercado; puesto que se establece una relación idónea entre el hacer de los trabajadores y la estrategia de la organización.

Por otra parte, el utilizar las competencias dentro de la administración de la gente permite una visión diferente a la que se tiene sobre la gestión de personal y del puesto de trabajo porque se hace hincapié a lo que los individuos son capaces de hacer y se le da la relevancia a aquellos comportamientos que componen al puesto. Igualmente, cuando una persona está interesada, movilizada, preparada y es responsable se obtienen resultados óptimos a través de procesos eficientes que aumentan la productividad (Porret, 2016; Palmar y Valero, 2014; García, 2012).

Otro punto es que las competencias laborales permiten que cada sujeto participe mediante sus mejores capacidades profesionales a través de un modelo integral que establece una estructura distinta dentro de los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, compensaciones y planes de desarrollo. Esto se logra a partir de la detección, evaluación, adquisición y retención de las

competencias que poseen la gente y, a su vez, dan valor agregado a una organización por medio de un desempeño exitoso en las actividades (Vigier et al., 2015; Medina, 2014; Guerrero et al., 2013; García, 2012).

Hay que agregar que la gestión por competencias tiene dos funciones, una estratégica y otra operativa. La función estratégica está relacionada con los objetivos de la compañía y los comportamientos de los trabajadores, y permite que se logre con mayor facilidad la relación de ambos (Blanco, 2007). Asimismo, es posible evaluar con qué capacidad cuenta la persona y cuál es la necesaria para alcanzar los objetivos, misión y visión (Tripathi y Agrawal, 2014). Mientras que desde la función operativa se reorganizan las áreas que conforman RR.HH. basándose en “conductas modificables causalmente relacionadas con un elevado rendimiento laboral” (Blanco, 2007, p. 31).

Como se mencionó anteriormente, esto se logrará mediante la búsqueda, atracción y desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y más de los futuros empleados, convirtiéndolos en un recurso valioso para una ventaja competitiva. Entonces las empresas están empleando las competencias en su gestión de personal con la finalidad de optimizar sus recursos para que sus trabajadores se adapten a los cambios del entorno o mercado (Rubio, 2016; Alonso et al., 2010; López, 2010; García et al., 2014; Vargas et al., 2001).

Así pues, el modelo de competencias indicado es aquel que se ajuste a las necesidades de la compañía, a la definición que ésta adopte por competencias y a la manera de graduarlas, es decir, manifestar el nivel con el que se dispone una competencia mediante comportamientos observables (Verano y Medina, 2015; Grados, 2011).

También, es conveniente que cuando se quiera implementar un modelo por competencias éste se introduzca poco a poco, por medio de las prácticas de formación de los empleados. Además, de acuerdo con Aguirre et al. (2013) para facilitar que la gente se adapte y apoye al modelo por competencias, es oportuno que se ponga en práctica un programa de gestión de cambio. El cual consiste en redefinir todo el

sistema dentro de la organización a través de alteraciones o modificaciones de los patrones de conducta (Krag, 2009).

Otro punto es el mencionado por Skorková (2016), quien expone que las competencias son empleadas en diversos procesos dentro de la empresa, por ejemplo, en la selección de personal, o en el rendimiento o planificación de la estrategia, por lo que el uso de competencias puede convertirse en una herramienta clave en la gestión y evaluación de los individuos. Adicionalmente, menciona que es conveniente contar con definiciones de cada competencia y con los estándares de desempeño, los cuales deben ser observables y medibles para que se pueden usar en la evaluación.

Entonces, las competencias pueden ser aplicadas en el análisis, descripción y especificación de puestos, debido a que en él se establecen qué competencias se requieren. Asimismo, el uso de las competencias en este documento permite trabajar desde las funciones y objetivos de manera operacional, lo que conlleva a que sean medibles y cuantificables, a fin de desempeñarse de manera eficaz y eficiente. De igual forma, permite la utilización de un lenguaje común entre el personal de la compañía para describir los comportamientos requeridos en la actividad (Rubió, 2016; Vigier et al., 2015; Arnold y Randall, 2012; Pereda y Berrocal, 2012; Grados, 2011; Restrepo de O et al., 2008).

Lo anterior está ligado con la selección de personal porque sirve de orientación al momento en que se busca cubrir una posición, ya que permite tener un bosquejo de las actividades que se realizará en el puesto mediante métodos o herramientas para tener una concordancia y coherencia de las competencias requeridas y así comparar y seleccionar al que más se adecue (Rubió, 2016; Palmar y Valero, 2014; Restrepo de O et al., 2008).

Otra de sus aplicaciones es en la evaluación del desempeño, dado que facilita identificar qué competencias están presentes en el personal, su nivel y si es necesario mejorarlas o desarrollarlas para así predecir el rendimiento, debido a que, a través del análisis del comportamiento pasado, en el que una persona ha actuado de forma

determinada puede repetir el mismo o similar patrón en situaciones semejantes (Rubió 2016; Pereda et al., 2014; Restrepo de O et al., 2008).

Igualmente, se emplean en la formación y desarrollo de las personas que conforman la organización. Cuando un individuo no cuenta con las competencias necesarias o buscadas, se comienzan a aplicar acciones formativas con la finalidad de desarrollarlas o mejorarlas, para esto se hace un análisis de comparación entre las competencias solicitadas y las poseídas, que permite reconocer las debilidades y fortalezas, e incentivar las conductas que tienen el nivel deseado y mejorar otras (Rubió, 2016; Vigier et al., 2015; Pereda et al., 2014; Restrepo de O et al., 2008).

Por último, se pueden aplicar en los planes de carrera y sucesión, ya que la empresa busca que el personal se supere profesionalmente y asuma mayores responsabilidades, por lo que se identifican las competencias con las que cuenta la persona y las del puesto, para así proponer un plan de carrera, o formación, adaptado para cada individuo (Rubió, 2016).

Resumiendo, la gestión de RR.HH. ayuda a dar una respuesta a las exigencias del mercado mediante las competencias con las que cuenta la gente, debido a que a partir de esto se puede desarrollar un producto o un servicio de mejor calidad. Adicionalmente, se trata de un sistema integral en el que los procesos involucrados en la administración del personal están relacionados entre sí mediante un lenguaje común lo que facilita su manejo.

4: SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

4.1 Definición de la selección de personal por competencias

Como se mencionó con anterioridad, en el último apartado del segundo capítulo, las empresas han puesto atención al personal con el que cuentan y a sus competencias, ya sea al incorporarlas a través de la selección, o al desarrollarlas para responder a las necesidades del mercado.

Con respecto a esto, Chursin y Tyulin (2018) comentan que una organización mantiene su ventaja competitiva cuando conserva o se basa “on rare and unique resources that are beyond competition (sobre los recursos raros y únicos que están por arriba de la competencia)” (p. 8) dado que forman parte de la peculiaridad de la compañía, por ello el primordial recurso de una empresa está basado en el conocimiento, experiencia y capacidad que posee su personal para resolver problemas.

Asimismo, Chursin y Tyulin (2018) definen el concepto de recursos como:

Resources are the whole set of assets, capabilities, organizational processes, brand attributes, information, knowledge, etc., under the controlled of the enterprise that allow it to develop and apply strategies leading to improved rationality and production efficiency <<recursos son todo el conjunto de activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de marca, información, conocimientos, etc., bajo el control de la empresa que le permite desarrollar y aplicar estrategias para mejorar la racionalidad y la producción eficaz>> (p.8).

Con relación a lo anterior, M.P. Pérez (2014) expone que el proceso de reclutamiento y selección es un procedimiento valioso, porque sirve para el crecimiento y desarrollo de la compañía, dado que busca seleccionar a personas que contribuyan a la obtención de las metas a través de sus habilidades y/o motivaciones.

Anteriormente en este mismo trabajo se definió a la selección de personal y sus elementos básicos, pero se debe diferenciar entre la selección tradicional y por competencias. Al respecto, M.P. Pérez (2014) indica que la principal diferencia entre el proceso de selección tradicional y el de competencias radica en la metodología empleada en cada uno de ellos, debido que esta última se centra en la identificación y evaluación de aquellos comportamientos asociados a las competencias.

En específico, la selección por competencias se refiere a una técnica empleada por el personal de RR.HH. para evaluar las competencias individuales de los candidatos basadas en un perfil determinado mediante el empleo de técnicas que faciliten la obtención de información sobre estas. Por lo que, el propósito de este proceso es encontrar e identificar gente con una formación, experiencia y competencias idóneas - predeterminadas por la compañía- y reconocer el grado en el que se encuentran para predecir el éxito de las tareas que desempeñarán (M.P. Pérez, 2014; Dobronich, 2011; Rodríguez, 2000).

Además, de acuerdo con Dobronich (2011) el uso de competencias dentro de la selección hace que la decisión de contratar este basada en indicadores conductuales y en mediciones objetivas. A su vez, los criterios de evaluación están estandarizados y ayudan a la identificación de las necesidades de capacitación del aspirante. En contraparte, M.P. Pérez (2014) menciona que “aunque se logren seleccionar los mejores candidatos, esto no asegura el logro total de los objetivos de la empresa, por lo que es necesario motivar constantemente a los trabajadores mediante reconocimientos verbales o económicos” (p. 123) con el fin de que estos contribuyan a los propósitos mediante el cumplimiento de sus tareas.

En resumen, las personas ayudan a que la organización siga siendo competitiva dentro del mercado, para ello las compañías han empleado la selección de personal para poder contar con gente capacitada y que contribuya al alcance de las metas. Adicionalmente, la diferencia entre el proceso de selección tradicional y de competencias es su metodología, debido a que en esta última se cuenta con escalas de observación y mediciones basadas en estas para obtener un resultado confiable a partir del comportamiento.

4.2 Evaluación de competencias

Como se ha dicho, dentro del proceso de selección se busca identificar la congruencia entre el puesto y el candidato con la finalidad de contratar al aspirante adecuado, para llegar a cumplir esta meta es necesario evaluar los comportamientos vinculados a las competencias.

Para comenzar, la evaluación de competencias es un proceso sistemático de análisis cualitativo, orientado a la acción del participante; que funge como una función diagnóstica, puesto que mediante este se recogen evidencias acerca del desempeño, resultados de aprendizaje, comportamientos y/o competencias de un individuo, de los que se infiere con fiabilidad lo que éste es capaz de realizar de manera efectiva en una tarea laboral y frente a los estándares establecidos por el perfil, de tal manera que se pueda deducir el desempeño futuro, y así formularse un juicio de valor sobre el ajuste del mismo (Pereda et al., 2014; Pozo, 2012; García, 2012; Grados, 2011; Gil, 2007).

Asimismo, Pozo (2012) comenta que la evaluación de competencias se basa en los conceptos de eficacia, flexibilidad y validez, los cuales define de la siguiente manera:

La eficacia es ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto costes por la logística necesaria para su desarrollo. La flexibilidad es ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características. Validez es ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (p.24).

A su vez, es posible emplear una serie de pasos para realizar la evaluación; se comienza con la definición operacional de la competencia a evaluar, la cual se entiende como “una descripción clara sobre la competencia que se trata, donde se describe el significado que ha de entenderse y la inclusión de aquellos comportamientos que han

de identificarse claramente“ (García, 2012, p. 42). En otras palabras, se requiere la descripción previa de las competencias relacionadas con un adecuado desempeño, y sus niveles de observación en los que se colocará el comportamiento del candidato, ya que habrá comportamientos que serán más relevantes que otros (M.J. Martínez, 2013; Gil, 2007; Rodríguez, 2000).

También, es conveniente aclarar que no hay una definición absoluta o correcta de los comportamientos asociadas a una competencia, pero es relevante que se “acote su manifestación para ser objetivamente reconocidas dentro del entorno laboral en el que se desempeñan” (García, 2012, p.42).

Igualmente, es útil tomar en cuenta el número de competencias a evaluar debido a que si el abanico de estas es extenso puede ocasionar que el proceso con el que se trabaja se complique. Por razones de economía es apropiado escoger un número mínimo de variables pero que a su vez permitan predecir el desempeño, por lo que es ideal tratar desde 2 o 3 en puestos de menor impacto en la organización y hasta 12 o 13 para puestos de alta dirección (García, 2012; Rodríguez, 2000).

Después, se comienza la selección de técnicas e instrumentos de evaluación en el que el encargado de evaluar definirá cuáles de ellas elegirá para la obtención de las evidencias. De igual manera, estas formas de evaluación deben estar centradas en el comportamiento de un sujeto en el puesto (Pozo, 2012; Gil, 2007).

En relación a lo anterior, M.P. Pérez (2014) expone:

es muy complicado el conocer a una persona a simple vista en su ser y en su comportamiento, debido a ello es que al momento de hacer la selección se debe de utilizar las herramientas necesarias que darán la información sobre los conocimientos, las competencias y motivaciones de los candidatos, lo cual, al fin y al cabo, permitirá hacer una selección por competencias (p.118).

Por ello, es apropiado determinar de antemano qué instrumentos posibilitan la obtención de evidencias para identificar y determinar en qué medida o grado está la

competencia en comparación al estándar ya definido (Pozo, 2012). A su vez, cuando se eligen y se combinan varias herramientas o métodos en la evaluación se debe tomar en cuenta las implicaciones administrativas debido a la relación de beneficios y costos. De igual manera, la toma de decisión final estará basada en la información total (Grados, 2011).

Para llevar a cabo lo anterior de manera adecuada, Grados (2011) menciona que hay características, además de la confiabilidad y validez, con las que deben contar los instrumentos usados en la evaluación: transparencia y objetividad, cuyos términos define como:

La transparencia se refiere al hecho de que, a través de las especificaciones de la competencia laboral, tanto los evaluados como los evaluadores conocen el desempeño que va a ser evaluado (...) la objetividad implica que los juicios se realicen sobre la evidencia que presenta el individuo y no sobre las creencias o expectativas que el evaluador tiene sobre él (p.176).

Posteriormente de la aplicación de las técnicas o herramientas se prosigue a la organización de la carpeta de competencias, que incluye las evidencias generadas. Por último, se realiza la valoración y orientación, es cuando se hace una comparación del desempeño reflejado por las pruebas con los estándares ya determinados para así emitir un juicio de adecuado o inadecuado (hay que comentarle al candidato los aspectos a mejorar), por lo que es necesario combinar los resultados obtenidos de estos para una decisión idónea (Pozo, 2012; Rodríguez, 2000).

Recapitulando, la evaluación permite obtener pruebas de las competencias del aspirante para comparar qué es lo que hace en relación a los estándares del perfil y predecir su desempeño, para ello se requiere contar con las definiciones y las muestras de observación para determinar en qué nivel se encuentra el sujeto. Adicionalmente el proceso se auxilia de técnicas o instrumentos fiables para la obtención de información, en consecuencia, se toma en cuenta determinadas características para evitar datos sesgados porque de allí se basará la contratación.

4.2.1 Centros de evaluación

En los párrafos anteriores se explicó sobre la evaluación de las competencias y dentro de este procedimiento las compañías emplean los centros de evaluación. Los centros de evaluación o assessment centers han sido empleados en organizaciones industriales, educativas, gubernamentales entre otras, con mayor frecuencia en las últimas décadas; su posible origen radica desde los años 50, con la empresa AT&T, la cual efectuó procesos de evaluación en uno de sus edificios (Rupp, Hoffman, Bischof, Byham, Collins, Gibbons, Hirose, Kleinmann, Kudisch, Lanik, Jackson, Kim, Lievens, Meiring, Melchers, Pedit, Putka, Povah, Reynolds, Schlebusch, Scott, Simonenko y Thornton, 2015; Pereida et al., 2008; Muchinsky, 2007).

Con relación a su definición se trata de un método en el que se adaptan espacios para que los aspirantes sean sometidos a evaluaciones múltiples por medio de la simulación de situaciones cuya combinación depende de los objetivos y el puesto a ocupar (Verano y Medina, 2015; Vigier et al., 2015; M.M. González, 2015; Benit, Mojzisch y Soellner, 2014; Arnold y Randall, 2012; Hernández, 2009; Muchinsky, 2007; Lévy-Leboyer, 2003).

Al mismo tiempo, su propósito es observar conductas, competencias y aptitudes, e identificar el potencial de los candidatos que son evaluados grupalmente, sin asemejarse a las técnicas colectivas, por diferentes personas en relación a diferentes actividades (Vigier et al., 2015; Benit et al., 2014; López, 2010).

Complementando, Rupp et al. (2015) mencionan que los centros de evaluación tienen diferentes objetivos, por ejemplo, la predicción de comportamientos en caso de seleccionar o promover a un nuevo miembro de la organización. También puede implementarse como un diagnóstico para detectar áreas de oportunidad y fortalezas para posteriormente capacitar.

Por otra parte, los centros de evaluación deben poseer un análisis sistemático de los constructos conductuales (dimensiones de comportamiento), entendidos como un

conjunto de comportamientos definidos con precisión, específicos, observables y comprobables relacionados con el éxito de la tarea, y a su vez el número de dimensiones varía, puede ir de 7 o 20 dimensiones (Rupp et al., 2015; Lévy-Leboyer, 2003).

Igualmente, los constructos de comportamiento deben obtenerse a través de un proceso sistemático y riguroso que se relacione con el cómo se muestran dichas conductas en el contexto real. Además, “This procedure might include the use of note taking, behavioral observation scales (BOS), behavioral checklists, or behaviorally anchored rating scales (BARS) << Este procedimiento puede incluir el tomar notas, el uso de escalas de observación conductual, listas de cotejo conductual, o escalas de calificación conductuales>>” (Rupp et al., 2015, p. 1251).

También Pereida et al. (2008) exponen que se puede crear:

una matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios, (...) se tienen en cuenta dos criterios fundamentales: la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas y, la misma prueba no debe valorar más de tres competencias (p. 88).

Como se mencionó anteriormente, los centros de evaluación contienen diversos ejercicios, técnicas o métodos, tales como entrevistas estructuradas, cuestionarios, ejercicios de simulación, entre otros adaptados a un sector o nivel jerárquico, en las que se crea situaciones semejantes a las laborales. Estos están estandarizados para que los candidatos tengan igual número de oportunidades y así demostrar sus comportamientos. Por ello, es conveniente que los ejercicios se sometan a una valoración previa con sujetos similares que permitan datos confiables y objetivos (Rupp et al., 2015; Benit et al., 2014; López, 2010; Pereida et al., 2008).

De igual manera, Thornton y Byham (1982 citados en Benit et al., 2014) exponen que una organización puede contar con el “mejor” centro de evaluación, pero si las técnicas, procedimientos y/o instrumentos están sesgados de igual manera lo estarán los datos generados, por lo que su calidad está relacionada con la validez de los

métodos empleados en la identificación de las personas adecuadas y descartar aquellas que no lo sean.

Por otro lado, se emplean diversos evaluadores con diferentes datos demográficos y experiencia (psicólogos, gerentes, personas de un área de trabajo entre otras) para evaluar y observar a cada candidato. El número de jueces está relacionado con el tipo de ejercicios empleados, experiencia y/o propósito del centro de evaluación, es recomendable que sea equivalente a la mitad de participantes, de modo que pueden ser entre 5 y 10 personas (Rupp et al., 2015; Vigier et al., 2015; Pereida et al., 2008; Lévy-Leboyer, 2003).

También los evaluadores deben capacitarse, por ejemplo, se les comenta los propósitos, instrucciones, materiales, rúbricas, los comportamientos asociados, los constructos conductuales a evaluar y demás. Por lo que, el papel del juez es observar sin participar, decidir grupalmente la selección de los participantes y emplear los protocolos de observación (Rupp et al., 2015; Vigier et al., 2015; Lévy-Leboyer, 2003).

Por otro parte, Benit et al. (2014) realizaron un estudio con el propósito de conocer las prácticas actuales dentro de la selección interna en empresas alemanas que empleaban centros de evaluación; en las que se contactó al gerente de RR.HH. vía telefónica para explicarles en qué consistía el estudio y la resolución de un cuestionario. El cuestionario estaba basado en 6 categorías de métodos (criterios de calificación general, entrevistas, métodos orientados al rasgo, métodos orientados a la simulación, evaluación de desempeño y otros métodos) frecuentemente empleados en la evaluación y selección.

Los resultados mostraron que 95.54% de las organizaciones utilizan los criterios de calificación general como criterio de selección de ejecutivos, de los cuales 79.8% se enfoca en la experiencia laboral. De igual manera, 27.6 % de las empresas combinan métodos relacionados con la valoración del desempeño y el criterio de calificación general. Asimismo, el 32.1 % aplica entrevistas estructuradas y no estructuradas de las cuales 11.9% son estructuradas y 20.2% son no estructuradas (los autores determinan que su alto índice de uso es debido a que la entrevista estructurada

conlleva tiempo y dinero). Por último, el número de métodos empleados dependerá del tamaño de la compañía, en este estudio se percibió que una empresa grande elige mayor número de métodos a comparación de una pequeña en promedio (Benit et al., 2014).

Con respecto a su validez, Arthur, Day, Mcnelly y Edens (2003) realizaron una investigación cuyo propósito fue evaluar la validez relacionada con el criterio de las dimensiones de los centros de evaluación. Para ello realizaron un meta-análisis a través de la búsqueda bibliográfica, debido a lo cual se indago en bases de datos, revistas y diferentes organizaciones (la Asociación Americana de psicología, la Sociedad Americana de Psicología, entre otras), lo que arrojó 174 manuscritos. Estos fueron sometidos a los siguientes criterios: 1. Tener una calificación a nivel de dimisión, 2. Indicar el tamaño de la muestra, 3. Señalar un coeficiente de correlación de acuerdo a una dimensión y un criterio, 4. Emplear un criterio unido al trabajo y 5. Usar calificaciones de supervisores de desempeño cuando se tratará de un criterio de desempeño, lo que resultó en 34 manuscritos (entre los años de 1969-2001) y se analizaron 6 dimensiones: a) consideración, b) comunicación, c) impulso, d) influencia sobre otros, e) organización y planificación, y f) resolución de problemas.

Además, para analizar los datos se empleó el programa SAS PROC MEANS y el enfoque meta-analítico de Hunter y Schmidt, el cual permite la corrección de los artefactos estadístico (error de medición y muestreo). Los resultados obtenidos fueron que el rango de validaciones verdaderas relacionadas con los criterios estaban entre .25 y .39. Asimismo, las dimensiones empleadas son viables para predecir el desempeño y en conjunto arrojaron una correlación múltiple de .45.

Adicionalmente, Salgado y Moscoso (2008) exponen que su validez es de 0.37, que es más baja que otros instrumentos como los test o entrevistas y una fiabilidad de 0.70. Esto puede deberse a que algunos métodos compuestos por variables son buenos predictores de desempeño, pero su capacidad predictiva depende de estas y en conjunto la predicción múltiple será afectada.

En conclusión, los centros de evaluación son lugares donde se realizan múltiples valoraciones con el propósito de predecir el comportamiento o detectar áreas de oportunidad. Para lograrlo se emplean diversos ejercicios que han sido sometidos a un análisis para que estos sean en mayor medida parecidos a la situación de trabajo a ejecutar, al igual que se cuenta con evaluadores capacitados y con diversas características para evitar controversias en la aplicación.

4.2.2 Técnicas

4.2.2.1 Pruebas profesionales

Para dar inicio, entre las técnicas utilizadas, se encuentran las pruebas profesionales; Pereda et al. (2014) exponen que se tratan de la “realización por parte del sujeto de una actividad o tarea laboral, de principio a fin, en las condiciones reales del trabajo” (p.235), cuyo propósito es evaluar las competencias técnicas involucradas en una tarea. Estas pruebas se apoyan de registros, los cuales serán explicados posteriormente.

Para dar comienzo a una prueba profesional se ejecuta una presentación a los candidatos, en la que el encargado menciona la tarea, tiempo o medios con los que cuentan. Después, se realiza la actividad, en donde el evaluador no interviene y solo lo hace en casos de que se produzcan daños a la salud o seguridad de los aspirantes y equipos. Por último, se le pregunta al aspirante la razón por la que empleó dicho procedimiento, qué dificultades enfrentó, entre otros detalles relevantes para la evaluación (Pereda et al., 2014)

4.2.2.2 Pruebas situacionales

Otro tipo de técnica empleada en la selección por competencias son las pruebas situacionales. En éstas se coloca al candidato en una situación o ejercicio ya determinado con anterioridad, cuyo propósito es observar y evaluar el comportamiento usual durante la ejecución de la labor, de manera que se determine una valoración que permita predecir el desempeño hipotético, en otras palabras, se observa ejecuciones de comportamientos representativos de los constructos en las que se demuestra las competencias que el postulante tiene (M.M. González, 2015; Rupp et al., 2015; Pereda et al., 2014; Pozo, 2012; Restrepo de O et al., 2008; Gil, 2007).

Además, Pereda et al. (2014) mencionan que en las pruebas situacionales “se produce la situación laboral con la mayor fidelidad posible; sin embargo la actividad se realiza en condiciones controladas y fuera del lugar de trabajo” (p. 236); por ello, se diseñan de manera meticulosa de modo que las conductas relacionadas a los constructos conductuales sean propiciadas e identificadas de forma confiable por los aplicadores. Por lo que estas pruebas son empleadas cuando no se puede observar las competencias en el contexto real, debido a que no hay posibilidad de que los jueces realicen la evaluación, por el alto coste de los materiales y equipo o se produzcan accidentes (Pereda et al., 2014; Gil, 2007).

Con respecto a su elaboración, primero se determinan y se definen operativamente las competencias a evaluar, es decir, se determinan los comportamientos que los candidatos pondrán en práctica y el orden de relevancia de estos (tienen que ser claros y concretos) lo que permitirá que la persona o gente encargada de la evaluación identifiquen en los mismos términos la competencia (Pereda et al., 2014).

Asimismo, se definen los objetivos que constituirán la prueba. A su vez, se elabora una escala de observación para cada competencia, en la que se diseña una guía o protocolos de indagación, con el fin de sistematizar la información y facilitar a los evaluadores al momento de establecer el nivel de ejecución de cada participante en la competencia objetivo (Pereda et al., 2014; Restrepo et al., 2008).

Adicionalmente, es necesario validar estos mismos ejercicios y escalas de observación para comprobar si realmente evalúan las competencias establecidas, y si la redacción y duración son idóneas. Para esto, es apropiado que se aplique la prueba en sujetos con características similares a los que está destinada la prueba; es común que en la práctica los participantes sean compañeros de la misma organización. A partir de esto se hacen las modificaciones necesarias para su correcta implementación (Pereda et al., 2014).

En relación a la aplicación de estas pruebas, Pereda et al. (2014) exponen como parte de sus ventajas que permiten identificar objetivamente qué competencias posee el participante, así como sus áreas de oportunidad y puntos fuertes; además, facilita evaluar varias competencias en una misma prueba.

Por otra parte, los inconvenientes de este método son, por un lado, su alto costo en la aplicación, debido al tiempo empleado en su realización y diseño, ya que se elaboran distintas pruebas para las diferentes competencias. Y por otro, el riesgo de accidentes, cuando se trata de pruebas mecánicas (Pereda et al., 2014).

Por último, algunos ejemplos de las pruebas situacionales son juego de roles, bandeja de entrada, juego de empresa, ejercicios de presentación y método de caso. A continuación, se explican.

4.2.2.2.1 Juego de roles

Un ejemplo de pruebas situacionales es el juego de roles o role playing, se trata de preparar un escenario en el que se asigna a los candidatos un rol para que preparen una simulación, representación o actuación, de manera similar a como se comportarían en la realidad dentro de una situación laboral (M.M. González, 2015; Pereda et al., 2014; Pozo, 2012; Lévy-Leboyer, 2003). De igual manera, es frecuente que los aspirantes intercambien los roles durante la prueba, que permite reconocer y valorar el papel de cada uno de ellos en las diferentes actuaciones, y así identificar y

evaluar las competencias ligadas a la solución de una situación determinada (M.M. González, 2015; Pereda et al., 2014).

Hay que agregar que existen dos modalidades de esta técnica. La primera es el juego de roles múltiple, que consiste en que los postulantes realicen el ejercicio al mismo tiempo, lo que permite comparar los resultados de cada conjunto de candidatos y cómo es que se ha llegado a estos. La otra modalidad, es el juego de roles individual, el ejercicio se realiza por un solo candidato o un solo grupo de participantes, esto facilita observar y analizar con mayor cuidado y precisión el actuar de cada evaluado (Pereda et al., 2014).

La preparación de estas pruebas por parte de los evaluadores consiste en una serie de pasos. Primero, se define el objetivo y las competencias que se pretende evaluar; más adelante se presenta el ejercicio a los evaluados, para esto el encargado comenta el objetivo que se busca con la técnica, explica el procedimiento, lo que conlleva a contextualizar a los aspirantes adecuadamente y asignar los papeles a desarrollar (Pereda et al., 2014; Lévy-Leboyer, 2003).

Posteriormente, se realiza la preparación de la representación por parte de los candidatos, donde planean su ejecución individualmente. Después, se lleva a cabo la representación, en la que es conveniente que los evaluador(es) no intervengan, aunque es necesario que estos mantengan el control de la representación, ya que, si no se hace de una manera adecuada, la técnica puede desviarse del objetivo (Pereda et al., 2014).

Adicionalmente, se recomienda contar con espacio suficiente para que los postulantes y observadores no se interfieran mutuamente, a su vez se debe tener tiempo suficiente para la representación del ejercicio. Así como tener el mobiliario adecuado a fin de que se asemeje a la situación real (Pereda et al., 2014).

Finalmente, se pasa a las conclusiones, aunque no es común que se realice este paso cuando se va a evaluar en la selección de personal; sin embargo, algunos evaluadores “aprovechan esta fase para formular preguntas a los sujetos sobre determinados

aspectos de su comportamiento durante la realización del ejercicio; por ejemplo, qué dificultades han encontrado durante el mismo” (Pereda et al., 2014, p. 225).

4.2.2.2 Bandeja de entrada

De igual manera se emplea la bandeja de entrada o in-basket, la cual consiste en generar un conjunto de asuntos pendientes, por ejemplo, documentos, expedientes, memorandos, cartas y mensajes telefónicos que haya que resolver y que correspondan al perfil de puesto. Se le pide al candidato que organice los pendientes de manera similar a como lo haría en la situación real, lo que conlleva a que la persona analice, evalúe y tome decisiones para resolverlos en un tiempo determinado (M.M. González, 2015; Pereda et al., 2014; Pozo, 2012; Salgado y Moscoso, 2008; Lévy-Leboyer, 2003).

Por otro lado, su planeación puede comenzar con la búsqueda de la serie de documentos del puesto, para así seleccionarlos de acuerdo a las competencias a evaluar, y a su vez determinar el sistema de puntuación de las conductas. Después, se da pie a la presentación, la cual comienza con una explicación del ejercicio y se indica el tiempo en que se realizarán las tareas, dicho tiempo debe ser calculado de manera tal que el candidato no reflexione demasiado sobre la información (Pereda et al., 2014; Lévy-Leboyer, 2003).

Posteriormente, el individuo ejecuta la tarea usando una carpeta que contiene todos los documentos a resolver en un tiempo estimado de 20 a 40 minutos. Para finalizar, además de la observación durante el ejercicio, cada postulante expone al evaluador, en una entrevista individual, las decisiones que tomó y el porqué de estas (M.M. González, 2015; Pereda et al., 2014; Pozo, 2012).

4.2.2.2.3 Juego de empresa

Otra técnica empleada es el juego de empresa, el cual de acuerdo a Pereda et al. (2014), se trata de un método empleado por primera vez en 1956 en la “American Management Association (Asociación Americana de Gestión)”, y que posteriormente se expandió a otros países como Europa. También mencionan que en ésta “se simula una situación empresarial que busca en el participante respuestas desde una perspectiva profesional. Normalmente, comprende distintos tipos de actividad como comprar, vender, contratar, etc., y son de carácter competitivo” (p. 229).

Para comenzar, es recomendable que cuando los postulantes sean mayores a 10 personas se dividan en subgrupos de 5 a 8 aspirantes. Una vez formados los equipos, se les explica que cada uno simula ser una compañía y se les brindan datos de éstas como, el tipo de organización, los productos que generan, la plantilla y todos los datos necesarios para realizar el ejercicio (Pereda et al., 2014).

A continuación:

cada empresa debe suministrar, una serie de productos que deben ser distintos entre sí; como, por ejemplo: con un alto volumen de ventas, de alto coste y estacional; con una demanda constante del mercado o con un mercado inconstante y bajo coste (Pereda et al., 2014, p. 230).

Posteriormente, cada grupo toma decisiones en relación a las necesidades establecidas con anterioridad, con el fin de tabular los resultados para que se realice un balance que se devuelve, con el propósito de que las empresas tomen nuevamente decisiones en otro periodo de tiempo, los cuales se realizan repetidamente (3- 5 veces) y se vuelven a otorgan las soluciones que han originado para así generar una competencia entre ellos. Finalmente, se les pregunta a los postulantes cómo resolvieron la situación (Pereda et al., 2014).

Por último, algunos inconvenientes son el alto costo en su diseño y tiempo, ya que es común que se empleen de dos a tres sesiones de evaluación. Asimismo, es

recomendable aplicarlo a candidatos que tengan un nivel de formación elevado para que les permita entender la información con la que cuentan (Pereda et al., 2014).

4.2.2.2.4 Ejercicios de presentación

A su vez se utilizan los ejercicios de presentación que consisten en la preparación y realización, por parte de los participantes, de una breve presentación de un tema a un grupo de personas, quienes pueden ser los evaluadores de acuerdo al objetivo con que se empleen (Pereda et al., 2014; Pozo, 2012).

Adicional a lo anterior, Lévy-Leboyer (2003) expone que pueden realizarse presentaciones orales y escritas. En las primeras el candidato puede escoger el tópico a exponer o es impuesto. De igual manera se le puede otorgar información sobre el público dirigido y las circunstancias. Mientras que las presentaciones escritas están relacionadas con competencias de escritura, por ejemplo, se le puede pedir “una nota que describa su puesto actual pensando en su sucesor, suponiendo que por impedimentos temporales no podrá encontrarse con él” (p. 83).

Se debe agregar que, en este tipo de ejercicios, como en los mencionados anteriormente, se comienza con una fase de preparación, que consiste en darles individualmente a los sujetos el título de un tema, el cual deben de elaborar en un tiempo determinado (dependerá de la complejidad del asunto). Además, es conveniente que cada postulante cuente con la información y los medios suficientes que se utilicen en el puesto a cubrir, para mayor facilidad en su realización (Pereda et al., 2014; Pozo, 2012).

Posteriormente se hace la presentación, se trata de la exposición del tema y tiende a durar desde 3 a 30 minutos. En algunas ocasiones se pasa a las conclusiones, en la que el evaluador o evaluadores realizan preguntas relacionadas con las dificultades a las que se enfrentaron los candidatos y cómo es que la solucionaron para así matizar las observaciones (Pereda et al., 2014; Pozo, 2012)

4.2.2.2.5 Método de caso

Por otro lado, se encuentra el método de caso. Vigier et al. (2015) mencionan que el método de caso se empleó por primera vez en el ámbito educativo en la escuela de Harvard; posteriormente se usó en el ámbito empresarial especialmente en áreas gerenciales.

En lo que respecta con su definición, se trata de plantear y presentar a los candidatos por escrito detalladamente la descripción simulada de un acontecimiento ocurrido en la empresa (en su momento tratado y solucionado), en la que se incluyen datos y detalles, aunque algunas variables no son explicadas convenientemente y requieren ser interpretadas, por lo que puede haber diversas soluciones posibles a las que el participante puede llegar al momento de resolverlo (Vigier et al., 2015; Pereda et al., 2014; Pozo, 2012).

Por otro parte, Pereda et al. (2014) comentan que es común que las organizaciones empleen casos estándar, aunque estos no estén adaptados a la compañía en la que se llevará a cabo el trabajo. Igualmente, es complicado encontrar casos que estén actualizados y relacionados con la realidad de las ocupaciones y del aspirante.

Con respecto a su realización es frecuente comenzar con la explicación del objetivo, el proceso, el tiempo que se cuenta, entre otras cosas. Posteriormente se lleva a cabo la solución del caso, la cual puede ser individual o en grupos, para esta última es conveniente dar tiempo a que cada persona lo estudie (Pereda et al, 2014).

Finalmente, se realiza la conclusión que tiene por objetivo determinar si los aspirantes muestran las competencias señaladas. En relación a esto se pasa a la discusión que puede ser grupal o individual; en la grupal los candidatos llegan a un consenso para la solución, la cual debe ser la más adecuada al caso. En cuanto a la discusión individual, los observadores se encargan de hacer preguntas a cada aspirante relacionadas a la manera en que lo resolvieron (Pereda et al., 2014).

4.2.2.2.6 Discusión de grupo

Otra manera de evaluar las competencias es la discusión de grupo, se trata de una reunión en la que los postulantes analizan, comentan y solucionan un tema durante un tiempo concreto (30 y 60 minutos); es común que se comience con un caso o una lectura mediante un debate, con la finalidad llegar a una solución consensuada. El número de evaluadores dependerá del número de participantes, su papel es moderar y arrojar preguntas para estudiar y analizar las interacciones (Verano y Medina, 2015; M.M. González, 2015; Pereda et al., 2014).

Igualmente, la gente emplea esta técnica por su flexibilidad, ya que se puede utilizar en diferentes situaciones de evaluación como la de desempeño y la selección. De igual forma, se pueden evaluar varias competencias al mismo tiempo. Por último, son adecuadas para simulaciones como situaciones competitivas o de equipo (Pereda et al., 2014).

Con respecto a su elaboración, Pereda et al. (2014) exponen una serie de pasos. Primero se realiza la preparación, en la que el encargado define cuáles son los comportamientos que los candidatos pondrán en práctica durante la discusión, esto determinará el tema. A su vez, se tiene que elaborar la guía de observación que servirá para la recogida de las competencias que busca la organización.

Posteriormente, se da paso a la realización, la cual inicia con la presentación del ejercicio en donde el encargado comenta el objetivo, tema, proceso de trabajo y normas. Después, se pasa a la discusión en la que es conveniente dejar un tiempo con el fin de que cada participante analice la situación, establezca su propuesta y haga una pequeña presentación de sus conclusiones para llegar a una solución consensuada. Por último, se realiza la exposición de conclusiones de cada grupo y el por qué son las más adecuadas (Pereda et al., 2014).

4.2.2.3 Entrevista por Competencias

4.2.2.3.1 Definición de la Entrevista por Competencias

Para comenzar, la entrevista por competencias se trata de una técnica enfocada en aquellos hechos narrados por el candidato, con el fin de analizarlos bajo criterios conductuales. Asimismo, este tipo de entrevista se basa en la premisa de que el comportamiento exitoso del pasado podría predecir el desempeño futuro, en otras palabras, si una persona tuvo la capacidad de solucionar un problema a lo largo de su vida será capaz de resolver alguna situación similar en la actualidad, ya que los seres humanos repetimos conductas a lo largo de nuestra existencia (Werther et al., 2014; Grados, 2013; López, 2010; Restrepo de O et al., 2008).

Entonces, la entrevista por competencias se trata de una situación en la que se le plantean al postulante preguntas relacionadas con cada competencia a buscar, a través de esto se pueden observar y comparar las conductas establecidas en el perfil, y así establecer el nivel en el que se encuentra el sujeto, por ello su objetivo es verificar que se cuente con personas competentes y calificadas para los puestos (Alles, 2009; Werther et al., 2014; Grados, 2011).

Asimismo, las interrogantes empleadas tienden a ser objetivas e inducen al candidato a que responda y describa hechos concretos, y no en lo que haría en el futuro o lo que le gustaría hacer (Grados, 2013; M.J. Martínez, 2013; Pozo, 2012; López, 2010).

En cuanto a su elaboración, lo primero que hará el encuestador será analizar la vacante con el propósito de identificar las competencias y así elaborar una serie de preguntas para todos los individuos. Las preguntas estarán hechas de manera sencilla, se preguntarán de una en una y se evitará inducir la respuesta, por lo que es frecuente la implementación de preguntas de incidentes críticos o eventos conductuales (Werther et al., 2014; López, 2010; Restrepo et al., 2008).

Posteriormente se realizará el registro de información, esto puede ser durante el transcurso de la entrevista, en él se anotan datos como información general,

conocimientos o experiencia, y la valoración de los comportamientos reportados, para así tomar la decisión adecuada (López, 2010).

De igual modo, el entrevistador debe ser capacitado en la manera de preguntar y escuchar, es decir, debe ser hábil para identificar los comportamientos narrados por el individuo y relacionarlos con la competencia (López, 2010). Debido a que el evaluador dedicará entre 10 a 15 minutos en explorar cada competencia, debido a que no es conveniente que el encuentro dure más de una hora y media, por esto se recomienda indagar máximo cinco competencias (J.M. Martínez, 2013).

4.2.2.3.2 Tipos de Entrevista por Competencia

Para comenzar este apartado se debe mencionar que la forma más común de la entrevista por competencias es la estructurada. Al respecto Alles (2009) define a la entrevista estructurada como un “conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección” (p. 49). En la que se emplean escalas de valoración con anclaje conductuales (EVAS) a fin de evaluar la respuesta del candidato; los EVAS son “ejemplos específicos de conductas observables en un puesto determinado. Estos ejemplos serían indicadores de un buen o mal desempeño en una dimensión importante del puesto” (Salgado y Moscoso, 2001, p. 33).

Adicionalmente, Salgado y Moscoso (2001) comenta que la entrevista conductual estructurada (ECE) es una forma de la entrevista estructurada, que a su vez se puede aplicar como una entrevista por competencias, es así que a continuación se desarrollara el tema de la entrevista S.T.A.R y la ECE.

4.2.2.3.2.1 Entrevista S.T.A.R.

Como se mencionó anteriormente, la entrevista S.T.A.R. (Situación, Tarea, Acción y Resultado) puede emplearse como entrevista por competencias; aunque D.M.

González (2015) expone que se trata de un método que funge como guía para la realización de la entrevista por competencias.

Además, se basa en las conductas ejecutadas por los aspirantes, las cuales evidencian cómo es que estos afrontaron situaciones específicas anteriormente, por lo que esto permite valorar la adecuación del participante y el puesto a partir de la evaluación de las competencias requeridas y necesarias (D.M. González, 2015; Alles, 2006).

Como complemento de lo anterior, está compuesta por una situación, tarea, acción y resultado, de ahí su nombre. La situación se refiere a que “provee el contexto de las acciones de la persona y ayuda a explicar la importancia de estas. Proporciona por qué una acción tuvo lugar” (Grados, 2011, p.181). En otras palabras, se trata de la problemática a solucionar, en el que se precisa el contexto (D.M. González, 2015). La tarea se trata de aquello que la persona tiene que hacer. Con respecto a la acción es el cómo lo hizo realmente en la circunstancia, es decir, aquellas acciones que ejecutó para resolverla. Por último, el resultado son las consecuencias de las acciones del individuo y en el cómo impactaron en ese escenario (D.M. González, 2015; Grados, 2011).

De manera que las preguntas relacionadas en cada elemento de esta entrevista permiten indagar en la historia del aspirante. Para esto, se ejemplifican algunas preguntas empleadas:

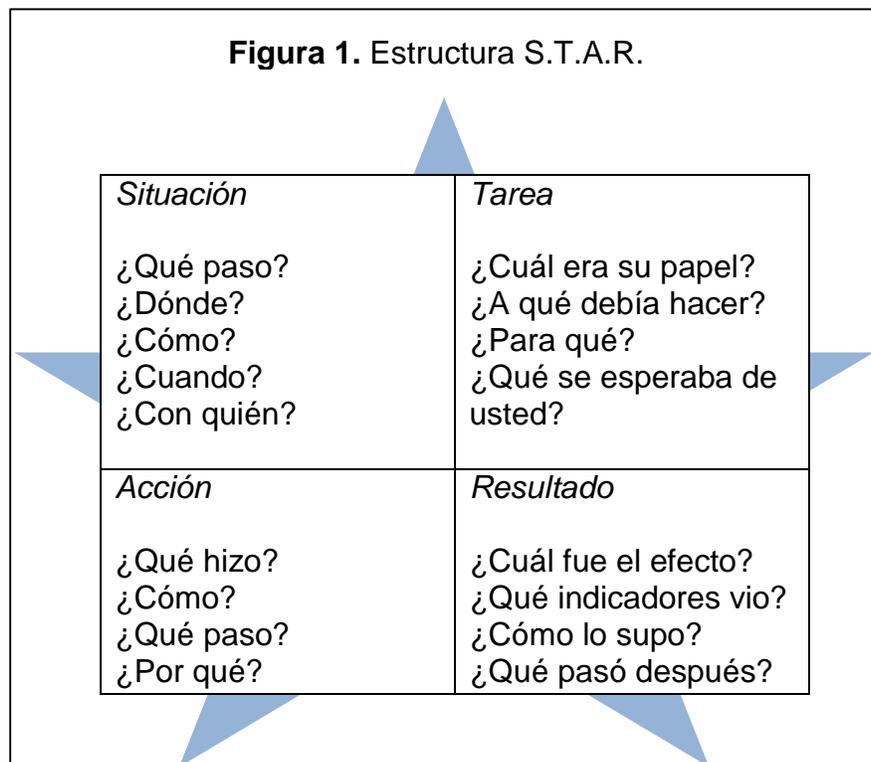


Figura 1. Preguntas que pueden aplicarse en la entrevista S.T.A.R. (Alles, 2006, p.264)

4.2.2.3.2 Entrevista Conductual Estructurada

Como se mencionó anteriormente, la ECE funge como una entrevista por competencias, la cual posee un alto grado de estructuración, en la que todos los participantes son sometidos al mismo proceso e interrogantes. De igual manera, su propósito es buscar comportamientos asociados al puesto, por ello está diseñada por preguntas de experiencia y conductuales referidas al perfil, donde la respuesta del candidato será evaluada por escalas de evaluación o valoración conductual (Salgado y Moscoso, 2001; Sáez, 2007; Salgado y Moscoso, 2008).

Por otra parte, las preguntas de experiencia indagan sobre la historia laboral, que permiten conocer lo que hizo el sujeto anteriormente para así relacionarlo con el desempeño en el puesto. Mientras que las preguntas de descripción de conductas se

tratan de cuestionamientos sobre lo que el postulante hizo y cómo lo hizo. Por lo cual, se busca tener detalles de conductas determinadas de lo que el candidato ha hecho o haría en una tarea similar (Salgado y Moscoso, 2001).

Igualmente, este tipo de entrevista requiere que el evaluador cuente con una formación o esté capacitado en relación a esta, en otras palabras, debe aprender cómo se utiliza, la manera de elaborar las interrogantes y su evaluación. Esto puede ayudar a modificar la confiabilidad y validez (Salgado y Moscoso, 2001).

Además, la decisión de contratar se lleva a cabo a partir de la valoración de la entrevista aplicada, debido a que las escalas de valoración suministran una puntuación total, de acuerdo a estas se selección al individuo con la puntuación más elevada, para esto se establece un puntaje mínimo aceptable que funge como un punto de corte, el cual permite determinar si la persona es apta o no. Por tanto, el entrevistador no se precipita a hacer juicios a los primeros minutos de iniciarla (Salgado y Moscoso, 2001).

Con referencia a su validez, Salgado, Gorrit y Moscoso (2007) llevaron a cabo una investigación para conocer la validez de la ECE y la predicción del desempeño general con 93 trabajadores que participaron para una promoción en la administración general del país Vasco. Los candidatos fueron sometidos a una ECE elaborada a partir de la técnica de incidentes críticos y fue llevada en formato panel por 3 evaluadores. Los resultados reflejan que la ECE predice adecuadamente el desempeño, especialmente el contextual ($\rho=.47$), y el de tarea ($\rho=.62$) pero la ECE muestra una mayor correlación al predecir el desempeño de tarea que el desempeño contextual. Además, hay una fiabilidad en las medidas de desempeño de .81 en desempeño general, .82 de tarea, .72 para el contextual.

De igual manera, Sáez (2007) realizó una investigación cuyo propósito fue determinar si una ECE era un predictor útil del desempeño, para esto la muestra estaba formada por 625 policías de España en un inicio, conforme fueron avanzando la aplicación de diferentes pruebas se redujo a 185 personas. La elaboración de la ECE fue realizada por dos entrevistadores del Instituto Vasco de Administraciones Públicas. En esta se comenzó con preguntas que buscaban aliviar la tensión y se continuó con

interrogantes de cada dimensión (gestión del conflicto, observación a detalle y cumplimiento de normas y reglas de trabajo) en las que se tenía que dar ejemplificaciones concretas de situaciones representativas de estas.

Finalmente, los resultados arrojaron que hay una correlación entre la ECE y el desempeño global con $r= 0.61$ y hay una correlación de $r= 0.64$ entre la ECE y el desempeño de tarea, concluyendo que la ECE es un instrumento válido para predecir el desempeño en policías dentro de la selección, pero la muestra empleada fue pequeña para hacer inferencias, asimismo no se especifica si los resultados fueron significativos, por ello se recomendó la realización de estudios que pudieran consolidar la validez.

En conclusión, dentro de esta forma de gestionar al personal se pueden emplear diferentes variantes de la entrevista por competencias, donde la idea principal es basarse en el comportamiento pasado para predecir el desempeño futuro. Esto implica contar con evaluadores capacitados, ya que estarán a cargo de la elaboración de las interrogantes, de las escalas de observación conductual y de la evaluación de los hechos narrados para que esta sea útil.

4.2.3 Herramientas

4.2.3.1 Diccionario de competencias

Para comenzar, el diccionario de competencias se trata de un documento en el que se encuentran agrupadas por características comunes las competencias, con su definición y con sus respectivos indicadores de conducta, que permitan demostrar el desempeño de la competencia. Por lo tanto, se observa cómo es que se definen, describen, miden y valoran las competencias asociadas a las funciones o puestos dentro de las empresas (Verano y Medina, 2015; Medina, 2014; Grados, 2011; Alles, 2009).

Por otro lado, las competencias se manifiestan en diferentes grados de complejidad y esto depende de las características del trabajo, por ello cada competencia debe estar definida de manera clara y ser acompañada de una tabla, en la que están las descripciones de las conductas, conocidas como niveles de competencia (Verano y Medina, 2015; Grados, 2011). A su vez, “cada uno de estos grupos se abre con una introducción, en la que se indica a qué se refiere y qué tienen en común las competencias de ese grupo” (Grados, 2011, p. 179).

De manera adicional, el diccionario de competencias está formado por las competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área. Cada una de éstas contiene 4 grados, niveles o indicadores; por ejemplo, grado A, grado B, grado C y grado D (el más bajo, en donde la competencia está desarrollada mínimamente) (Alles, 2009). Asimismo, pueden dividirse en A: alto, desempeño superior; B: bueno, por sobre el estándar; C: mínimo necesario para el puesto, dentro del perfil requerido; D: insatisfactorio (M.J. Martínez, 2014).

En ocasiones, se contratan consultoras que manejan una base de datos genéricos en los cuales están las competencias consideradas importantes por otras organizaciones. Este método posee baja validez porque las competencias pueden ser correctas en determinadas empresas y en otras no (Verano y Medina, 2015).

4.2.3.2 Registros

Como se mencionó anteriormente, los registros se emplean durante la evaluación, para facilitar la recopilación y el manejo de la información, de manera que se pueda puntualizar lo que se considera como relevante para sistematizar lo observado y apoyar así las conclusiones del proceso. Dentro de estas herramientas de evaluación podemos identificar las listas de verificación conocidas como *check-lists*, o el sistema de escalas. La lista de verificación consiste en enumerar los comportamientos asociados a una competencia específica, en donde el trabajo del

encargado es determinar si el candidato presenta o no esos comportamientos (Gil, 2007).

En cuanto a los sistemas de escalas, estos permiten identificar en qué grado se presenta una conducta, ya que se registran los resultados obtenidos de la observación. A su vez, Gil (2007) expone que “a través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma” (p. 94).

En relación a esto, Gil (2007) menciona que pueden emplearse escalas numéricas, verbales o gráficas. En las numéricas se determinan los diferentes grados a partir de números que sitúan las posibles posiciones en las que se encontrará el grado de competencia. En cuanto a las escalas verbales, se trata de manifestaciones verbales en las que el encargado puede recurrir a términos graduados como las frecuencias, cantidades o intensidades, los cuales van a reflejar el grado de ejecución de la conducta. Por último, en las escalas gráficas se emplea una línea horizontal en donde se determinará la posición del candidato en relación a la competencia.

En síntesis, existen diversas maneras de evaluar las competencias, desde centros de evaluación, técnicas (pruebas profesionales, pruebas situacionales, entrevista por competencias y discusión de grupo) y herramientas (diccionario de competencias y registros). La manera de emplearlas estará relacionada con los objetivos buscados por la organización debido a que cada una de estas es elaborada de diferente manera y evalúa diferentes competencias.

CONCLUSIONES

Después de la revisión teórica del proceso de selección tradicional se concluye que a partir de la relación entre las características y la colocación de las personas en puestos de trabajo se podría definir a la selección de personal tradicional como un proceso organizado de toma de decisiones para identificar qué participante es el más adecuado. De igual manera, implica consecuencias positivas o negativas, tanto para la organización como para el individuo evaluado, por ejemplo, si los requisitos del puesto no son los más parecidos a las habilidades del candidato se puede propiciar una mala adecuación al puesto de trabajo, lo que implica costos económicos y de tiempo.

Asimismo, es idóneo que la persona encargada de esta tarea sea un psicólogo capacitado, que cuente con conocimientos relacionados con las bases teóricas, y con fundamentos metodológicos como la validez y la confiabilidad de las técnicas o herramientas aplicadas. Ya que en muchas ocasiones la selección de personal es realizada por otros profesionistas o incluso por personal técnico, que no poseen las habilidades propias de la formación del psicólogo, por ejemplo, la observación, la escucha activa o habilidades para la aplicación e interpretación de pruebas. Aunque es posible que otros profesionistas desarrollen algunas habilidades útiles para la selección con base en la experiencia directa en el campo, estos no contarán con los conocimientos teóricos necesarios, lo que reduce su posibilidad de acción.

Por otra parte, este proceso se apoya de diversas técnicas, herramientas y métodos para poder cumplir la meta, entre ellas se encuentra la entrevista, específicamente la entrevista no estructurada. A pesar de que es aplicada con frecuencia, proporciona datos subjetivos debido al tipo de preguntas presentadas a los participantes, puesto que éstas son formuladas conforme a la marcha y como resultado el entrevistador no puede corroborar qué habilidades poseen los candidatos. Por lo que se recomienda administrarse al momento de buscar información general como es el caso de los datos biográficos.

Por el contrario, se sugiere el uso de una entrevista conductual o estructurada porque las preguntas son planificadas y se repiten igual para todos los casos, lo que podría ayudar en mejorar su confiabilidad. Asimismo, si las preguntas son adecuadamente estructuradas, es decir, son basadas en conductas observables y relacionadas al puesto pueden mejorar la validez.

Adicionalmente, sería oportuno ampliar el número de investigaciones sobre los diferentes tipos de entrevista, ya que la literatura encontrada al respecto fue limitada. Con especial prioridad a obtener y/o actualizar los datos sobre los grados de validez que poseen dentro del ámbito organizacional debido a que gran parte de los estudios están enfocados en el ámbito clínico.

Por otro lado, como se mencionó las pruebas proyectivas y psicométricas son comúnmente aplicadas. Usualmente los test proyectivos son empleados por su fácil administración, a pesar de esto sería útil considerar qué tipo de resultados se obtendrían, y cómo estos sustentarían el proceso y la decisión de contratar debido a que presentan algunos inconvenientes, por ejemplo, su base teórica, confiabilidad y validez, porque estas tienen sus orígenes en las teorías psicodinámicas, que tienen como principal precursor a Freud y su teoría del psicoanálisis. También hay que tomar en consideración que esta teoría no cuenta con un método científico, lo que no permite medir y como resultado no se obtiene evidencia objetiva ni empírica. Habría que decir también que las técnicas construidas por él eran empleadas con un propósito clínico.

Cuando nos referimos a los inconvenientes en su confiabilidad es por el procedimiento llevado a cabo al ser suministradas por diferentes analizadores en el mismo o diferente tiempo, por ejemplo, planteando una situación hipotética si una compañía cuenta con diversos evaluadores y uno de ellos administra una prueba proyectiva al postulante, esta será sometida a la interpretación basada en la comprensión que tenga el analizador del manual (en caso de que lo cuente) y sus vivencias, sin embargo, si al mismo candidato se le aplica la misma prueba por otro evaluador (misma empresa o no) esta arroja otro análisis, y a su vez esto puede ocurrir si se aplica en diferentes ocasiones, por lo que se obtendría diferentes resultados.

Adicionalmente, hay interrogantes que se plantean ¿cómo los evaluadores saben que lo mencionado determina qué cualidad es en el manual? o ¿los resultados de estas pruebas determinarán si el aspirante podría llevar a cabo su labor en el puesto? porque se sabe que la respuesta es abierta, entonces no podría existir una historia o trazo similar impidiendo poder puntuar o encasillar la respuesta, aunque podría haber similitudes vagas, estas serían permeadas por la interpretación del evaluador que a su vez este puede ser sometido a factores externos que modifican el análisis, y se ocasiona un desacuerdo, por ende dificultando su validez.

Además, en la mayoría de las pruebas los aspirantes conocen y checan con anterioridad de que tratan estas, de modo que alteran su respuesta, basándose en lo que se supone que sería adecuado para al aspirante como la compañía.

En cuanto a las pruebas psicométricas, se deben de elegir de acuerdo a las características tanto de la vacante, como de la prueba misma, es decir, sus objetivos, fundamentos teóricos, forma de aplicación, así como su confiabilidad y validez. Pues en ocasiones se aplican test sólo porque son utilizados por otras compañías, y que en realidad no son congruentes con las dimensiones que se deben evaluar; o bien, se aplican meramente como un trámite administrativo.

De igual manera, la internet permite mayor acceso a la descarga de pruebas, lo que implica cuestiones de ética debido a que es necesario contar con una cédula que avale la profesión para su adquisición y administración. También puede que el material sea inadecuado o insuficiente para el entendimiento y aplicación de este mismo, en otras palabras, es posible que se ignore cómo y cuándo se elaboró, su manera de suministrarla, entre otros aspectos que pueden afectar la toma de decisiones y descartar a la persona que se adecue lo más posible al perfil.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, tanto la entrevista no estructurada como las pruebas proyectivas y psicométricas son bastante aplicadas por las empresas, los cuales presentan errores relacionados con su aplicación, por ello se recomienda otras formas de evaluación como emplear las competencias dentro de la selección.

Lo anterior, conlleva a que el encargado del proceso tome en consideración cuál de las diversas técnicas o herramientas aplicadas tiene mayor peso en la contratación para que con los resultados arrojados en las otras se pueda sustentar la decisión porque por sí solas no podrían ser totalmente viables, o sería complicado sustentar dicha resolución, esto es, una técnica puede medir ciertos atributos psicológicos, pero no todos los involucrados en el perfil o los necesarios para contratar eficazmente.

En relación al tema de competencias se pueden definir como un conjunto de conocimientos, comportamientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una tarea laboral de manera eficaz y eficiente, que permite predecir el desempeño futuro, aunque el concepto no posee una definición única, sino que esta vendrá determinada por el contexto y el enfoque bajo el que fue conceptualizada.

De esa misma manera, al no contar con una definición específica es complicado tener una clasificación única, es así que se han desarrollado diferentes clasificaciones dentro de este tema. A pesar de esto, la clasificación más concurrida es aquella que divide a las competencias como genéricas (las cuales están presentes en todas las personas que conforman la organización) y específicas (relacionadas con un determinado grupo de gente por lo que conlleva cierto uso de lenguaje y herramientas).

En cuanto al empleo de las competencias dentro de las empresas se determinó que pueden otorgar ventaja competitiva, debido a que se derivan en el desarrollo continuo. También permite implementar un modelo integral, dado que la función estratégica se basa en los objetivos y comportamientos que posee el personal, por ello se podrá aplicar las competencias en los diferentes procesos llevados a cabo por el departamento de RR.HH. Entonces, las competencias están basadas en los objetivos, valores y función estratégica, y estas a su vez fungirán como guía en los procesos realizados dentro de la compañía.

Asimismo, es útil que al momento de implementarse este modelo se tenga claro en qué se basa y cómo es que se producirán los cambios en los diferentes departamentos, cómo es que se van a medir las competencias que poseen las personas, cómo se transita de una gestión a otra, aunque esto no quiere decir que una gestión sea

adecuada o inadecuada, sino que es ideal que se cumplan con los objetivos, para esto se debería contar con personal capacitado.

Por tanto, es posible implementar las competencias dentro de los procesos realizados por el departamento de RR.HH. uno de los cuales es recomendable comenzar es en la selección de personal por competencias, que se trata de evaluar mediante técnicas, herramientas o métodos las competencias del candidato para identificar el grado en que concuerda su perfil con el del puesto, y así lograr una predicción del desempeño en una tarea laboral. Para llevarla a cabo es conveniente definir operacionalmente la competencia junto a sus niveles de observación y comportamientos asociados a este, con el propósito de que el evaluador determine el nivel en que se encuentra el postulante.

Posteriormente, se seleccionan las técnicas o instrumentos que cuenten con la confiabilidad y validez adecuados, los cuales estarán basados en la toma de una decisión objetiva y sustentadas en los estándares establecidos, para así aplicar las más idóneas, porque dentro de una misma técnica pueden medirse varias competencias y en diferentes grados, es decir, no solo en una técnica o método se encuentran todas las competencias del puesto.

Por otra parte, dentro de los métodos empleados, se encuentran los centros de evaluación, los cuales contienen diversas técnicas para evaluar las competencias de un grupo de gente, en el que se emplean diversos evaluadores, y es idóneo no confundirlo con técnicas de grupo. A pesar de que es empleado por las organizaciones, en ocasiones es recomendable usarlo en puestos directivos por el coste económico y duración que conllevan.

Otra manera de evaluar las competencias es a partir de las técnicas, dentro de estas se encuentran las pruebas profesionales, la discusión de grupo, entrevista por competencias y las pruebas situacionales; estas dos últimas son las que se aplican con mayor frecuencia, debido a que son fáciles de emplear. Para ello, es oportuno contar con el personal capacitado en su elaboración y actualización de los materiales, ya que no tendría beneficio aplicar técnicas que poseen sesgos en su elaboración.

Retomando el párrafo anterior, la entrevista por competencias es llevada a cabo en escenarios en donde el objetivo es determinar el comportamiento del candidato en situaciones parecidas a las laborales porque se basa en la premisa de que si una persona pudo enfrentarse a una situación similar en el pasado podrá hacerlo en el futuro, lo que evitaría que se hagan preguntas de percepción.

En cuanto a las pruebas situacionales, como su nombre lo indica, se trata de condiciones altamente parecidas a las vividas en el lugar de trabajo, por lo que no se emplea el escenario real, sino que se adapta un sitio dentro de la organización con los materiales ya proporcionados. De igual manera, existen diversos ejemplos de técnicas situacionales, de las cuales su elección será determinada por las competencias a buscar y los recursos con los que se cuenta.

Por último, puede que se empleen en la evaluación de competencias herramientas como un diccionario de competencias o registros. En el diccionario por competencias algunas compañías contratan una empresa externa o ellos mismos determinan cuales son las competencias más solicitadas por las compañías del gremio, aunque esta técnica debe usarse con reserva debido a que el mundo y las organizaciones están en constante cambio, así como sus propios valores, misión y visión, por lo que una competencia puede ser útil hoy y mañana no sea fructífera. En cuanto al uso de registros, éste requiere la habilidad de observación y para determinar qué comportamientos están asociados a la competencia, porque estos fungirán como un apoyo para levantar información en las técnicas empleadas.

A manera de cierre, se puede concluir que las competencias son aplicables dentro de los diversos procesos ejecutados en la compañía, ya que estos estarán relacionados entre sí mediante un lenguaje en común. Además, los perfiles de puesto se basan en conductas y en escalas de observación para poder predecir en mayor medida el desempeño del aspirante, esto se logra a partir de técnicas y herramientas elaboradas acorde a los principios implicados.

Por ello, sería conveniente contar con el personal capacitado para llevar a cabo el análisis, elaboración y aplicación de perfiles- debido a que en ocasiones se retoman

competencias que están en auge, pero esto puede no ser funcional- técnicas, métodos o herramientas administradas en la selección por competencias, con el objetivo de conocer áreas de oportunidad y beneficios que se tendría al usarse estas. Sin embargo, es complicado que las organizaciones lleven a cabo esto porque su elaboración conlleva una inversión de tiempo, personal y dinero, lo que podría provocar que los evaluadores tomen técnicas o pruebas más a la mano.

Por último, sería útil aumentar los estudios sobre los coeficientes de validez y confiabilidad de los métodos o técnicas involucradas dentro de ambos procesos para así conocer la idoneidad de estas a la hora de aplicarlas y no administrarlas solo como un requerimiento sin un beneficio, y gastando recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D., Cardona, M. y Garcés, D. (2013). Percepciones de la alta gerencia y modelo de Gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 4(1), 89-97. Recuperado de <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1506>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, las 60 competencias más utilizadas* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Recuperado de https://issuu.com/mariaconstanzafullermartins/docs/alles-seleccion_por_competencias
- Alonso, P., Moscoso, S. y Dámaris, C. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeños y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000201>
- Alonso, S. C., Parra, R. R. y Arronte, C. L. (2010). Un sistema de Gestión del Capital Humano en la EMCE basado en las competencias laborales. *Ingeniería Industrial*, 31(1), 1-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433572003.pdf>
- Arango, R. A. A. (2012). *Psicología del trabajo*. Panamá: Editorial Universitaria "Carlos Manuel Gasteazoro"
- Ardila, R. (1968). Orígenes de la Psicología Industrial. *Revista Colombiana de Psicología*, 13(1-2), 123-133. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/34482>
- Arnold, J. y Randall Y. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. 5a ed. México: Pearson Educación
- Arthur, W., Day, E. A., Mcnelly, T. L. y Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-153. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>

- Benavides, E. O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. México: McGraw-Hill
- Benit, N., Mojzisch, A. y Soellner, R. (2014). Preselection Methods Prior to the Internal Assessment Center for Personnel Selection in German Companies. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 253-260. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12074>
- Blanco, P. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC
- Bunk, P. G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(1), 8-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1970). Artículo 3. [Título 1]. *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>
- Chaparro, M., M., Y. y Urra, C., M. (2014). Competencias específicas de trabajador social en la gestión del talento humano. *Revista Tendencias & Retos*, 19(2), 27-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4924414.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3a ed. México: McGraw-Hill Interamericana
- Chursin, A. y Tyulin, A. (2018). *Competence Management and Competitive Product Development: Concept and Implications for Practice*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=XJxPDwAAQBAJ&pg=PP1&lpg=PP1&dq=Competence+Management+and+Competitive+Product+Development:+Concept+and+Implications+for+Practice.&source=bl&ots=eldnyXS6iL&sig=P0KEeY8ZloU22AQatlax4P4gB2Y&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjf04SloqTdAhVNIKwKHSOeAVIQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=Competence%20Management%20and%20Competitive%20Product%20Development%3A%20Concept%20and%20Implications%20for%20Practice.&f=false>
- Davis, S. F. y Palladino, J. J. (2007). *Psicología*. Recuperado de <https://www-biblionline-pearson->

com.pbidi.unam.mx:2443/AuthBookLink.aspx?bv=KnjjO0c3U/kOhDRJa2aq19
 gfJZS9CkD6gbq/4mdSJ/hJBHgcbQ0ubbFicfrmghH0lvtlvw9DLmdue1kvtdmdq
 wrdtHLrGRCjcgMcKuNMMwcD/XvOm0hiJO/8FOqJzDKAmRooxPqNxFltP5
 OPjptyftrD6XAWZm4ImqYfAHJ+BgxWCMWO5mhkAfZ8m2kU8fxw8EH3t25tY
 DVKSfmb7dY9/k8MJdD6xj8iURlZJw8ztui2GZP96u4x1JYUDoNEhROmLjTBb
 OupFebWpKxftJZEjZJ2i3L3J8F/kYynNyZ/TZb8tgfA3kchsUKx1MKfefYYHfqqp
 Po/025MAKPE8go76MnOualApAq36dSXkm70bb479sC1OQI4FeL/x3o6pdGL
 Fso+ajCRbsNOPQuIR996y3GVvFHPWUVilzM9fdkF/bteuzrc+2YZVRHRDMA
 u2u3UewoFhhsSGr2EUUc0LBVvGNR6jns/maokcn8bMLgVZY=

- Deshpande, A. P. (2014). Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons. *Social and Behavioral Sciences*, 133(1), 12-19. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030742>
- Dessler, G. y Varela, J. R. A. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. 6a ed. Recuperado de <https://unam.vitalsource.com/#/books/9786073241014/cfi/0!/4/4@0.00:63.2>
- Dobronich, V. J. (2011). *Búsqueda y selección de los recursos humanos manual teórico práctico*. Buenos Aires: Valleta Ediciones
- Dolores, C. M. y Padilla, J. L. (2004). Técnicas Psicométricas. En Fernández, B. R., *Evaluación Psicológica: Conceptos, métodos y estudios de casos* (pp. 323-159), Madrid: Pirámide
- Fernández, B. R. (2004). *Conceptos y modelos básicos*. En Fernández, B. R., *Evaluación Psicológica: Conceptos, métodos y estudios de casos* (pp. 29-59), Madrid: Pirámide
- Ganga, C. F., Fernández, P. y Araya, M. J. E. (2009). Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 9(13), 73-116. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n13/n13a03.pdf>
- Ganga, C. F. y Sánchez, A. R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los lagos-

- Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- García, G. M. (2012). *Competencias laborales: métodos para evaluarlas*. México: Trillas.
- García, G. M., García, R. A., Pérez, M. R. A., González, P. M. y Martínez, L. P. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Revista Avance*, 16(1), 64-75. Recuperado de http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2014-1/articulos/gestion_competencia.pdf
- Gil, F. J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10(1), 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- González, M. D. (2015). *La entrevista por competencias en una empresa farmacéutica*. (Tesis, Facultad de Estudios Superiores Iztacala). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/mayo/0744412/Index.html>
- González, M. M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Grados, E. J. A. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal*. 4a ed. México: El Manual Moderno
- Grados, E. J. A. (2011). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. 6a ed. México: Editorial Trillas
- Gregory, R. J. (2012). *Pruebas Psicológicas: Historia, principios y aplicaciones*. 6a ed. México: Pearson
- Guerrero, D. C., Valverde, A. M. y Gorjup, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: de la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011
- Gutiérrez, T. E. (2016). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Bogotá: ECOE Ediciones

- Hernández, S. Y. (2009). Prácticas de selección de personal: un instrumento de dominación socialmente aceptado. *AD-minister*, 1(14), 137-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327244007.pdf>
- Ibarra, A. A. E. (1997). México: Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral: objetivos, características, estrategia de cooperación y beneficios. En *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas* (pp. 79-84), México: CINTERFOR
- Kragh, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 641–653. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850109000765>
- Lado, M. (2012). Chequeos de referencias, habilidad mental general y experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 119-131. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200005
- Leirós, L. I. (2009). Historia de la Ergonomía, o de cómo la ciencia del trabajo se basada en verdades tomadas de la Psicología. *Revista Historia de la Psicología*, 30(4), 33-53. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3130680>
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000
- Llanos, R. J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- López, G. J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 1(26), 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal. *Economía Informa*, 379(1), 85-109. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161>
- Martínez, M. J. M. (2013). Una reflexión sobre la selección por competencias como meta de su formulación y evaluación en el Grado de Educación Social de la

- UEx. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, 8(2), 18-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5385919>
- Medina, C. N. A. (2014). Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la Gestión por competencias aplicables a las organizaciones. *In Vestigium Ire*, 7(1), 151-169. Recuperado de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/972>
- Morris, C. G. y Maisto, A. A. (2014). *Psicología*. Recuperado de <https://bookshelf-vitalsource-com.pbidi.unam.mx:2443/#/books/9786073221368/cfi/2>
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. 8a ed. México: Thompson
- Nunnally, C. J. (1987). *Teoría Psicométrica*. México: Editorial Trillas
- Olaz, A. y Brändle, G. (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencia desde una perspectiva microsociológica. *Aposta: Revista de Ciencia Sociales*, 1(58), 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4959/495950254003.pdf>
- Palmar, G. R. S. y Valero, U. J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pereda, M. S. y Berrocal, F. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pereda, M. S., Berrocal, B. F. y Alonso, G. M. A. (2014). *Bases de Psicología del Trabajo: Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Síntesis.
- Pereida, M. F., Gutiérrez, G. S. P., Sardi, H. L. y Villamil, P. M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 6-105. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Pérez, P. M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*, 5(1), 107-125. Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/703/548>.

- Pérez, R. R. J. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis methaodos. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(1), 23-35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4875442>
- Porret, G. M. (2016). *Gestión de Personas: Manual de la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6a ed. México: Alfaomega Grupo Editor
- Pozo F. J. A. (2012). *Competencias profesionales: herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea
- Restrepo de O, I. L., Ladino, T. A. M. y Orozco, A. D. C. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia el Technia*, 14(39), 286-291. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/viewFile/3231/1863>
- Ribes, I. E. (2011). El concepto competencias: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón*, 63(1), 33-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3600075>
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Estados Unidos de América: Pearson. Recuperado de <https://dedi1968blog.files.wordpress.com/2018/01/riggio-introduction-to-industrial-and-organizational-psychology-6th-edition-c2013.pdf>
- Rodríguez, C. María de Lourdes y Posadas, D. A. (2007). Competencias laborales algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación de Psicología*, 12(1), 93-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212107.pdf>
- Rodríguez, T. N. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 5(3), 99-120. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/333>
- Rodríguez, Z. H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 14-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro Ediciones

- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., Hirose, S., Kleinmann, M., Kudisch, J. D., Lanik, M., Jackson, D. J. R., Kim, M., Lievens, F., Meiring, D., Melchers, K. G., Pedit, V. G., Putka, D. J., Povah, N., Reynolds, D., Schlebusch, S., Scott, J., Simonenko, S. y Thornton, G. (2015). Guidelines And Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273. Doi: 10.1177/0149206314567780
- Sáez, L. J. (2007). Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la Selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 57-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574004>
- Salgado, J. F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 39-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317574003.pdf>
- Salgado, J. F. y Moscoso, R. S. (2008). Selección de personal en la empresa y las APP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>
- Salgado, J. F. y Moscoso, R. S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En: J. Bonache y A. Cabrera. *Dirección estratégica de personas* (pp.108-137). Madrid: Prentice-Hall
- Schultz, D. P. (1985). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226-234. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311302>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: J. Wiley

- Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos *Acción Pedagógica*, 16(1), 14-28. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968540>
- Tripathi, K. y Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/305210552_Competency_Based_Management_In_Organizational_Context_A_Literature_Review
- Trivellas, P. y Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Economics and Finance*, 9(1), 380-390. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000392>
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: CINTERFOR/OIT
- Verano T. D. y Medina, B. M. del Pino. (2015). *Planificación, selección y formación de recursos humanos*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Vicerrectorado de Profesorado y Planificación Académica
- Vigier, H. P., Pasqué, C. G., Menichelli, F. M. y Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones: competencia en desarrollo*. 4a ed. México: Alfaomega.
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c3c71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Werther, W. B., Davis K. y Guzmán, M. J. (2014). *Administración de los recursos humanos: Gestión del capital Humano*. Recuperado de http://librunam.dgbiblio.unam.mx:8991/F/7KFPHEDF4MX7PLKE34HKLSS6FJGC8P51IYMJDVPGB16BC24P8F-37318?func=service&doc_library=MX001&doc_number=001698934&line_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA
- Zarazúa, V. J. L. (2013). La selección de personal por competencias: ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Gestión y Estrategia*, 43(1), 67-79. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/gestion-y-estrategia/articulo/la-seleccion-de->

personal-por-competencias-como-aplica-en-la-empresa-mexicana