



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**T E S I N A  
QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A (N)  
KEREN PATRICIA PERALTA NAVA**

**Director:** Lic. Francisco Javier Rodríguez García  
**Dictaminadores:** Mtra. Ana Elena del Bosque Fuentes  
Lic. Mauricio Contreras Vázquez



Los reyes Iztacala, Edo de México, 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, Gracias **Jehová** por permitirme vivir cada día y por estar siempre presente en cada uno de mis pasos.

Gracias **Mamá y Papá** por siempre estar ahí, y apoyarme en este camino que duro años y años, espero que al ver completado este sueño también lo sientan como un triunfo suyo, sin su apoyo y comprensión no habría llegado hasta aquí. **Carlos, Mayra, Uriel, Alejandro y Manuel**, Gracias por confiar en mí, ser mis amuletos en ocasiones y ser parte de una familia que me ha apoyado en todo momento.

He tenido la suerte de ser acompañada en este camino por primos que no solo se han portado como tales sino que también han sido mis amigos, confidentes y apoyo en momentos tristes, Gracias **Jessi, Evelio, Zuri, Areli, Isaías, Gerardo, Magali, Day**, cada uno ha formado parte de mi vida en distintas etapas y le han dado un toque especial a cada una de ellas. Especialmente Gracias **Nay** por ser mi amiga en todos estos años, por tus consejos y tu apoyo incondicional.

A mis amigas, **Carmen, Gaby, Magaly y Madai**, con quienes durante cuatro años compartí miles de cosas: alegrías, tristezas, y ¿por qué no? también fracasos, pero sobre todo compartimos nuestras vidas y sé que aunque ahora cada una recorre su propio camino siempre estarán ahí, Gracias por todo.

Lograr terminar este trabajo no fue fácil pero hubo gente que se ha atravesado a últimas fechas en mi camino y se han encargado de aguantar mis crisis y darme ánimos, Gracias **Manuel R.** y **Margarita**, por aguantar mis locuras y convertirse en grandes amigos en este tiempo. Y especialmente Gracias niña rara, **Adri** sabes que eres una gran amiga y sin tus jalones de orejas se que no lo habría logrado, ¡¡Ahora sigues tú!!

Durante mi carrera profesional tuve la oportunidad de conocer a grandes maestros, cada uno de ellos me dejo enseñanzas que me permitieron llegar hasta aquí: **Roque Olivares, Cesar Canales, Luis Zarzosa, Esther Rodríguez,**

**Cristina Bravo, Yolanda Guevara, Alfredo López** y aquellos que por falta de espacio no menciono, Gracias por cada una de sus enseñanzas. Especialmente Gracias **Carlos Flores**, por adentrarme en el mundo de la investigación, por confiar siempre en mis aptitudes y en lo que puedo lograr y por ser sin duda mi sensei.

A mis sinodales, **Francisco Rodríguez, Ana Elena del Bosque y Lino Contreras**, fue un placer conocerlos durante la carrera y que me hayan permitido compartir la realización de este trabajo con ustedes, Gracias por sus comentarios, que hicieron de este trabajo un gran proyecto.

El camino para llegar aquí empezó desde hace tiempo, cuando decidí adentrarme en el mundo de la Psicología y es aquí donde tengo mucho que agradecer a una persona: **Carlos Olivier**, apareciste en mi vida hace 8 años y medio, cambiaste mi forma de ver la vida en muchos sentidos, me enseñaste grandes cosas que me han ayudado a ser la persona que ahora soy, eres y serás siempre mi amigo, mi apoyo y mi maestro.

Y para cerrar con broche de oro, quiero agradecer a la persona que llego a mi vida a cambiar todo y a darle un nuevo sentido; amor, Gracias por cada uno de los momentos felices que has traído a mi vida, por convertirte en una gran pareja y al mismo tiempo en un gran amigo y compañero en esta travesía, tú has sido una gran motivación para terminar este trabajo. Aunque nuestra historia lleva 12 años, esta es nuestra tercera oportunidad y creo que la mejor porque estamos compartiendo cosas como ésta que son únicas, recuerda que a los dos nos faltan muchas metas por cumplir así que ¡¡Vamos para adelante!! Y sin olvidar “Se feliz solo por hoy”, Te Amo **Miguel**.

Definitivamente escribir agradecimientos resulto complicado y más cuando han sido muchísimas personas las que han puesto un granito de arena para que yo vea culminado este sueño, así que espero que si por algún motivo llegue a olvidar a alguien me disculpen pero recuerden que como dice la gente ¡¡soy rara!!

**GRACIAS...**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	3
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO UNO. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b>	10
1.1. Definición y campos de estudio de la Psicología	10
1.2. Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional	12
1.3. Definición de Psicología Organizacional	25
1.4. Psicología Organizacional en México	30
<b>CAPÍTULO DOS. ÁREAS DE EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</b>	33
2.1. Análisis de puestos	34
2.2. Reclutamiento y Selección de Personal	41
2.3. Inducción y Capacitación	50
2.4. Evaluación del desempeño	55
<b>CAPÍTULO TRES. SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	60
3.1. El mundo laboral actual	60
3.2. Surgimiento y desarrollo del sistema de gestión por competencias	63
3.3. Características del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basada en competencias	66
3.3.1. Definición de Competencia Laboral	66
3.3.2. Fases de la Gestión por competencias	69
3.3.3. Áreas de aplicación de Gestión de Recursos Humanos por competencias	83
3.4. Dificultades en la aplicación del Sistema de Gestión por Competencias	86

<b>CAPÍTULO CUATRO. SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	89
4.1. Características de los procesos de selección tradicionales	90
4.2. Gestión por competencias en la Selección de Personal	92
4.3. Selección de personal basado en un sistema de gestión por competencias: Aplicación e Investigación en México	105
<b>CONCLUSIONES</b>	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	116

## RESUMEN

La Psicología Organizacional es uno de los principales campos donde puede desarrollarse profesionalmente el psicólogo, y actualmente con el auge de las competencias laborales su labor se ha vuelto primordial para la aplicación de éstas dentro de las organizaciones, es por eso que la finalidad del presente trabajo fue analizar el sistema de gestión por competencias, con la finalidad de brindar un panorama integral y general de su aplicación dentro del proceso de selección de personal.

La Psicología Organizacional es un área que comenzó a desarrollarse a partir de la Revolución Industrial y tuvo un gran impulso durante la 1ª y 2ª Guerra Mundial, al principio con el nombre de Psicología Industrial, y posteriormente como Psicología Organizacional, lo cual se debió a un cambio en lo que se refiere a su campo de estudio, así como a la visión del ser humano. Las actividades que desempeña el psicólogo varían de acuerdo con la estructura de cada empresa, pero de manera general influye en las siguientes áreas: Análisis y perfil de puestos, Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, Inducción y Capacitación de Personal, Desarrollo Organizacional y Evaluación de desempeño. Las empresas de hoy en día se basan en un nuevo modelo productivo que gira en torno al potencial humano por lo cual ha comenzado a cobrar gran auge el llamado Sistema de Gestión por Competencias. La característica principal de este sistema es el hecho de prestar gran atención al factor humano, a través del uso del término competencia, la cual se puede definir como aquel conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales permiten un desempeño adecuado de una persona dentro de un área en específico.

Después de analizar la información se llegó a la conclusión de que el Sistema de Gestión por Competencias es una alternativa moderna que ofrece respuestas a las problemáticas del mundo actual y en el caso de la selección por competencias es considerada una herramienta novedosa que brinda los resultados esperados por una empresa.

# INTRODUCCIÓN

Hablar del psicólogo organizacional y su campo laboral, nos remite necesariamente a hacer mención de la sociedad como un conjunto de organizaciones de la cual los seres humanos formamos parte.

Todos formamos parte de una sociedad, dentro de la cual surgen organizaciones que tienen un objetivo en común, la mayoría prestan algún servicio o producto que cubre nuestras necesidades; además, cabe señalar, que están compuestas también por nosotros mismos, ya que las personas solemos ser los miembros principales que permiten el surgimiento, desarrollo y crecimiento de estas organizaciones.

Existen diferentes propiedades que dan forma al término organización: la primera propiedad hace referencia a la idea de que la unión de esfuerzos resulta satisfactoria; la segunda propiedad bajo la cual se basa la organización se refiere al logro de objetivos comunes a través de la coordinación de actividades; la tercera propiedad hace referencia a la división del trabajo, la cual considera que para lograr fácilmente los objetivos cada una de las personas debe hacer algo diferente pero en forma coordinada; la última propiedad hace referencia a la función integradora que debe existir para asegurar que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes, esta integración se logra a través de una jerarquía de autoridad. A partir de estas propiedades, Schein (1996) define el término organización formal como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Por otro lado, Argirys (1977, en Grados, 2001) considera que la organización es un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas, cuyo éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.

A partir de los elementos presentados por estos autores, se puede considerar que una organización es un grupo de personas que se unen, ya sea de manera racional o espontánea, para lograr un objetivo, pero para hacerlo necesitan llevar a cabo diversas estrategias, como son la coordinación en grupos, jerarquías y la



división de trabajo. Todas las personas estamos inmiscuidos en una organización, ya sea nuestra familia, nuestra escuela o nuestro trabajo, o incluso el grupo de amigos con los que convivimos se pueden considerar una organización, en este caso de tipo informal. Debido a que todos formamos parte de una organización, dentro de la cual pueden surgir problemas en su formación o crecimiento, es necesario que la psicología se encargue de analizar y dar solución a éstas. De hecho ésta es un área que comenzó a desarrollarse a partir de la Revolución Industrial y de la 1ª y 2ª Guerra Mundial, al principio con el nombre de Psicología Industrial, y posteriormente Psicología Organizacional.

Primero se le llamó Psicología Industrial por insertarse en el lugar y con el grupo de individuos que producían algún producto, pero posteriormente con el desarrollo social se le modificó a Psicología Organizacional para incluir a todos los grupos o instituciones que no elaboran un producto físico, pero que sí comercializan u ofrecen algún tipo de servicio (González y Montoya, 2004).

De esta manera, el uso del término Psicología Organizacional permite no sólo limitarse a ciertas empresas que produzcan algo, sino por el contrario, generalizar el trabajo del psicólogo dentro de todo lo que se considere una organización.

De acuerdo con Zepeda (1999) la psicología organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Esta definición nos permite generalizar la psicología organizacional hacia todo tipo de organizaciones, desde escuelas y hospitales, hasta industrias, siendo éstas últimas aquellas en las cuales el psicólogo ha tenido una mayor influencia. Las actividades que desempeña el psicólogo varían de acuerdo con la estructura de cada empresa, pero de manera general influye en las siguientes áreas:

- Análisis y perfil de puestos
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Inducción y Capacitación de Personal
- Desarrollo Organizacional
- Evaluación de desempeño

A pesar de que las funciones del psicólogo organizacional han sido definidas claramente, en algunas ocasiones se le sigue considerando como un simple aplicador de pruebas, cuando en la realidad la Psicología Organizacional es una de las principales áreas de trabajo en la cual nos podemos insertar, llevando a cabo grandes aportaciones para su crecimiento y desarrollo, más aún si prestamos atención a los cambios importantes que se están dando a nuestro alrededor.

Estos cambios hacen referencia al mundo empresarial como un ámbito altamente competitivo y caracterizado por el avanzado progreso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo cual conlleva a que los activos intangibles sean los más valiosos, haciendo referencia con este término al capital financiero, humano y estructural (Molina y cols., 2006).

Debido a que el aspecto humano se ha vuelto una prioridad dentro de las empresas, éstas buscan atraer y retener a los mejores candidatos para sus puestos, pero al mismo tiempo buscan un método práctico, útil e incluso barato que les permita alcanzar tales objetivos.

Específicamente, la selección de personal es uno de los primeros pasos que emprende el psicólogo organizacional, y es a través de éste que incorpora a la organización al personal que considera más calificado de acuerdo con ciertos parámetros delimitados con anterioridad.

La selección es la base principal para otros procesos, ya que a partir de aquí se determinan dos aspectos importantes:

- 1) Las habilidades y/o conocimientos ideales con que debe contar las personas para desempeñar sus funciones adecuadamente y.
- 2) Las habilidades y/o conocimientos reales con los que cuentan las personas que ingresan a la empresa.

Las habilidades entre las habilidades ideales y reales son las que determinan las bases de los procesos posteriores, tales como la inducción, capacitación y evaluación.

Debido a esto, resulta de gran importancia que las herramientas y técnicas que serán utilizados la selección de personal permitan fijar también los parámetros

para llevar a cabo de manera adecuada las etapas posteriores del área de recursos humanos.

Actualmente las empresas están en búsqueda de procesos de selección que les brinden eficiencia y calidad, pero que al mismo tiempo sean prácticos y útiles. Para la selección de personal se hace uso de evaluaciones y comúnmente de las llamadas entrevistas profundas; estas herramientas han resultado útiles, hasta el momento, ya que debido a los grandes cambios que está viviendo nuestra sociedad, resulta de importancia encontrar nuevas herramientas que le permitan al área de recursos humanos, encontrar candidatos que cumplan con las nuevas necesidades en las empresas.

De esta manera, han surgido diferentes técnicas aplicables a estas áreas que aseguran cumplir con las expectativas de las empresas; uno de los métodos que ha cobrado gran auge dentro del ámbito empresarial es el modelo de gestión por competencias.

Molina y cols. (2006) define la gestión por competencias como aquella que profundiza en el desarrollo del capital humano, convirtiéndose en un canal de comunicación entre la empresa y los trabajadores, pues permite que aquélla se involucre más en las necesidades y deseos de éstos con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un mejor desarrollo personal y profesional.

En general, se puede decir que la gestión por competencias se trata de un sistema que hace referencia a la forma en que se dirige u organiza la administración, y cuya característica principal es el hecho de prestar gran atención al factor humano, a través del uso del término competencia.

La competencia se puede definir como aquel conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales permiten un desempeño adecuado de una persona dentro de un área en específico. Dentro del sistema de gestión por competencias se considera que las personas poseen ciertas competencias que permiten el desarrollo de sus actividades de manera satisfactoria

Específicamente en el proceso de selección la gestión por competencias permite identificar en los candidatos una serie de competencias que son adecuadas para el desempeño de determinado puesto, para lograrlo este sistema propone basarse en la búsqueda de comportamientos que han sido realizados en el pasado por el candidato y que por lo tanto existe una alta probabilidad de que sean repetidos. A diferencia de la selección de personal tradicional, que basaba

su búsqueda y elección final en distintas habilidades genéricas, así como en datos hipotéticos proporcionados por el candidato, esta propuesta tiene la característica de basarse en situaciones reales y buscar sólo aquellas competencias relevantes para el puesto en cuestión.

Este tema es muy reciente y está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en éste campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos (Lara, 2005).

Tal y como menciona este autor es poca la información que se tiene al respecto, y en el caso de México no es la excepción, más aún tomando en cuenta que la Psicología Organizacional no es un área muy desarrollada.

Es por esto, que la finalidad del presente trabajo es analizar el sistema de gestión por competencias, con la finalidad de brindar un panorama integral y general de su aplicación dentro del proceso de selección de personal.

La estructura del presente trabajo contempla cuatro apartados, en el Capítulo Uno se hará una revisión histórica sobre el surgimiento y desarrollo de la psicología organizacional, identificando los principales sucesos que le dieron forma, los personajes representativos, así como las investigaciones relevantes que permitieron un mayor crecimiento. También se hará una breve reseña sobre lo que ha sido la psicología organizacional en México y la forma en que ésta ha influido dentro de la industria mexicana.

Esta revisión nos permitirá principalmente identificar el desarrollo que ha tenido el concepto de esta área, desde el término “psicología industrial” hasta ahora que se le denomina “psicología organizacional”, de tal manera que al finalizar el primer capítulo tendremos una definición clara del término Psicología Organizacional.

En el Capítulo Dos la información irá dirigida a identificar y describir las principales áreas de ejercicio profesional del psicólogo organizacional, dentro de las cuales se encuentra la relacionada con nuestro tema de interés: selección de personal. El hecho de identificar la forma en que el psicólogo interviene en esta área nos permitirá delimitar las diferencias entre el esquema tradicional y el basado en competencias laborales.

En el Capítulo Tres se llevara a cabo un análisis del surgimiento y desarrollo del Sistema de Gestión por competencias, tomando en cuenta sus características, así como ventajas y desventajas que presenta.

Finalmente, en el Capítulo Cuatro analizaremos la aplicación de la Gestión por competencias en el proceso de selección de personal, para llegar a una serie de conclusiones que se expondrán al final del presente trabajo.

# **CAPÍTULO UNO. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

El área organizacional es uno de los principales campos donde puede desenvolverse el psicólogo, y actualmente con el auge de las competencias laborales su labor se ha vuelto primordial para la aplicación de éstas dentro de las organizaciones, pero para poder analizar este sistema, así como el papel del psicólogo dentro de él, es necesario identificar el surgimiento de la psicología organizacional, su definición y su historia en México, aspectos que se tratarán a continuación.

## **1.1. Definición y campos de estudio de la Psicología**

El ser humano ha sido objeto de estudio durante muchos años, distintas disciplinas se han encargado de describir sus características, desde cómo se han ido modificando sus costumbres y personajes (historia) hasta cómo ha ido cambiando el mundo que lo rodea (geografía); aunque al paso del tiempo muchas preguntas encontraban respuestas, al mismo tiempo surgían nuevas inquietudes acerca del ser humano y su comportamiento y para dar respuesta a estas surgió la Psicología.

La Psicología es una ciencia relativamente nueva, alrededor de la cual se han desarrollado diversos debates que han dado forma a distintas escuelas o corrientes, cada una de las cuales tiene sus principios básicos. Entre las principales corrientes de la Psicología tenemos tres: Psicoanálisis, Conductismo y Humanismo.

El Psicoanálisis tiene como principal representante a Sigmund Freud, para quien el sujeto psicológico es sujeto de la pulsión, del inconsciente e identifica a los padres como genitores y promotores de su identidad psicosexual. De esta manera, Freud construye conceptos y categorías que permiten dar cuenta de esta realidad psíquica (Cortés, 2002).

La Psicología Conductista surgió como rechazo a las concepciones teóricas que ponían en el centro del interés a los procesos mentales, en su lugar Watson propuso colocar a la conducta como objeto único de estudio y adoptarse el reflejo como unidad de descripción y análisis; posteriormente Skinner defendió a la

conducta como objeto de estudio y propuso como nivel de análisis la información obtenida a través del estudio de operaciones que afectaban la fuerza de la conducta o el reflejo (Pacheco, 1999).

En lo que respecta a la Psicología Humanista, esta es un movimiento contra la psicología mecanicista, elementalista y reduccionista. La concepción humanista atribuye varios aspectos característicos al hombre: *subjetivismo*, de tal manera que el hombre percibe el mundo externo de acuerdo a su realidad personal y subjetiva; *núcleo central estructurado*, siendo éste el origen, portador y regulador de los procesos de la persona; *tendencia hacia la autorrealización*, la cual es natural y propia de todos los organismos vivos; *más sabio que su intelecto*, el hombre es racional o irracional siendo este último el camino más sabio; *capacidad de conciencia*, que hace referencia a la capacidad de contemplarse a sí mismo desde afuera; *capacidad de libertad y elección*; *capacidad de una relación profunda*, es decir, el hombre busca compañía al sentirse solo; *capacidad de crear* y una *búsqueda de sistema de valores y creencias* (Martínez, 1999).

Estas fueron las primeras posturas que surgieron alrededor de la psicología, pero debido a los cambios que van surgiendo a nuestro alrededor y que influyen de manera significativa en el ser humano, actualmente han surgido nuevas perspectivas de la Psicología, cuya intención es estudiar al ser humano tomando en cuenta nuevos factores no considerados por las perspectivas antes mencionadas; así tenemos al Interconductismo, el Constructivismo o la corriente Holística.

A pesar de las diferencias entre las distintas teorías, la Psicología puede entenderse como la ciencia que se encarga del estudio del comportamiento humano en interacción con el medio ambiente.

De acuerdo con López (2008) los psicólogos en la actualidad se dedican a diferentes intereses del comportamiento humano: psicología clínica, psicología educativa, psicología social, psicología del deporte y actividad física, psicología jurídica y criminológica, neuropsicología, psicología de la salud y psicología organizacional/laboral/industrial.

Siendo el ser humano un objeto de estudio demasiado amplio, la Psicología se ha dividido en diversos ámbitos de aplicación: educativo, clínico, social y laboral. En cada uno de ellos se han llevado a la práctica los conocimientos teóricos

adquiridos a través de la Psicología Básica, pero también se han creado nuevos conocimientos a partir de la práctica en estas áreas.

Las diversas especialidades de la Psicología difieren respecto al rol de los clientes, el marco institucional en el que se ubican, el tipo de problemas a los que se dirigen, entre otros (Roe, 2003).

Uno de los ámbitos que ha resultado de gran interés para los psicólogos es el laboral, dada la amplitud de áreas en las que se puede desempeñar dentro de éste. Para poder dar una definición clara del término Psicología Laboral o Psicología Organizacional, así como entender la diferencia de estos términos, resulta necesario revisar el surgimiento y crecimiento de este ámbito de aplicación.

## **1.2. Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional**

La historia de una disciplina se puede estudiar desde distintos puntos de vista, es decir, existen algunos autores que fijan su interés en datos cronológicos u otros más desde los acontecimientos significativos que dieron forma a tal disciplina. El caso de la Psicología Organizacional no es la excepción, ya que su historia ha sido abordada desde distintas perspectivas.

En el caso de la Psicología Organizacional, Furnham (2001) menciona siete perspectivas para analizar la historia del comportamiento organizacional:

- a) Perspectiva humana. Hace referencia a los diferentes supuestos teóricos, en relación con las personas en el trabajo, desarrollados por investigadores y teóricos.
- b) Perspectiva de los grandes pensadores. Se analiza el pasado a través de las ideas de los grandes pensadores cuya obra se considera prototípica, original o más influyente.
- c) Perspectiva basada en el tiempo. Descifra la historia determinando los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en el modo de pensar o actuar de los individuos.
- d) Enfoque de la escuela del pensamiento. Analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan algunas teorías, metodologías o enfoques para el estudio del comportamiento organizacional.



- e) Enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación. Sugiere que una serie de estudios han influido en toda el área, por lo cual se centra en hallazgos únicos que modificaron el pensamiento.
- f) Enfoque de análisis de contenido de libros. Sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas y teorías de la época, por lo cual en análisis de contenido de los primeros libros da una idea clara de las tendencias históricas.
- g) Enfoque histórico basado en temas. Este enfoque se centra en diferentes temas, como la selección de personal y la evaluación de cada uno de los sistemas de compensación, porque su historia es distinta.

Cada una de estas perspectivas tiene sus ventajas y desventajas, pero la principal desventaja que tiene cada una de ellas es que al centrarse en un solo aspecto de la historia, ya sea fechas, autores o teorías, pueden dejar de lado otras características de lado. Es por esto que el presente trabajo pretende hacer una integración de estas perspectivas en la que se vaya mostrando la historia de la Psicología Organizacional tomando en cuenta los autores considerados relevantes, los hechos históricos que permitieron su desarrollo, así como las escuelas y teorías que fueron surgiendo y desapareciendo a lo largo de la historia. Al hablar de Psicología Organizacional resulta necesario retomar el término trabajo, el cual siempre ha estado presente dentro de la historia del ser humano, aunque al principio éste sólo lo hacía para cubrir sus necesidades básicas (comer, dormir, etc.), pero posteriormente el trabajo comenzó a tomar un papel de mayor importancia en la vida cotidiana del ser humano.

De acuerdo con Vargas (2000) el trabajo asalariado se dio cuando la sociedad industrial se conformo en el siglo XIX, siendo su principal característica la agrupación de trabajadores en espacios comunes dedicados a la producción que devinieron en espacios industriales.

El hecho de que el trabajo comenzara a tener un valor de tipo económico implicaba que las industrias tuvieran gran interés en contar con personal eficaz, ya que eso permitiría que los niveles de productividad de la empresa fueran altos y por lo tanto el beneficio para los dueños sería mayor. Las concepciones acerca del trabajo y de las características de éste se han ido modificando a lo largo de los años, lo cual también ha influido en el desarrollo de la Psicología Organizacional.

Entre estos cambios relacionados con el trabajo que han afectado al psicólogo industrial encontramos: diversidad cultural de la fuerza del trabajo, alcance del ambiente laboral, fusiones y adquisiciones, y surgimiento de altas tecnologías y sistemas de telecomunicaciones (Muchinsky, 2002).

Al hablar de Psicología Organizacional se suele considerar a las Guerras Mundiales como los hechos históricos que marcaron su surgimiento, pero realmente éste se puede marcar desde la publicación de los primeros libros y discursos dirigidos a temas relacionados con esta área.

Alrededor de 1900, dos fuerzas que tomaron impulso dieron lugar a la Psicología Industrial; por un lado se encontraba la naturaleza pragmática de las investigaciones psicológicas básicas y fue W. L. Bryan, considerado precursor de la Psicología Industrial, quien a través de un artículo y un discurso tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar actividades como aparecen en la vida cotidiana. La otra fuerza, representada por Lilian Gilbreth, provenía del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia; Lilian recalcó al ser humano como el elemento más importante de la industria (Muchinsky, 2002).

Estos discursos implicaron que los empresarios voltearan hacia la Psicología en busca de conocimientos teóricos que permitieran un mayor crecimiento de la industria, y es así como el área de la Psicología Industrial comienza a formarse a través de los escritos de Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott.

Münsterberg y Scott son considerados los fundadores a través de sus libros *Vocación y aprendizaje (1912)* y *Psicología y eficiencia industrial (1913)*, cuyo contenido iba dirigido a los métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad (Enciso y Perilla, 2004).

Al hablar de los fundadores de la Psicología Industrial, algunos autores pueden llegar a diferir, lo cual se debe a los criterios que cada uno utiliza para determinar quién puede considerarse fundador y quien no; además existen autores que sólo mencionan a aquellos pensadores cuyas teorías fueron determinantes en el crecimiento de la Psicología, o cuyas ideas aún son aplicables en la actualidad. En general, se puede mencionar que los fundadores de la Psicología Industrial son Walter Hill Scott, Frederick W. Taylor y Hugo Münsterberg; y a lo largo del crecimiento de la Psicología Industrial se pueden considerar como relevantes a: Weber, Fayol y el mismo Taylor, anteriormente mencionado.

**Scott** fue un psicólogo que aplicó la psicología al campo de la publicidad, él fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército incluyendo en el aumento de la conciencia pública hacia la Psicología Industrial y su credibilidad. **Taylor** era un ingeniero que a través de su experiencia se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar una mayor producción y salarios más altos para los trabajadores; este autor recibió muchos ataques por considerar que sus ideas iban dirigidas a explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor lo que provocaría que quedaran desempleados muchos obreros. **Münsterberg** era un psicólogo alemán que trabajó con William James y aplicó los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos, por muchos es considerado el padre de la Psicología Industrial (Muchinsky, 2002).

Por otro lado, dentro de la historia de la Psicología Organizacional han existido diversas personalidades consideradas relevantes en el desarrollo de ésta debido a su aportaciones que influyen dentro de la teoría, práctica e investigación, estos autores son: Weber, Fayol y Taylor, de quien se habló brevemente anteriormente pero a continuación se explicaran sus ideas ampliamente.

**Max Weber** es famoso por sus investigaciones acerca de dos temas: la ética protestante del trabajo y la burocracia. La ética protestante del trabajo se concibe como un sistema personal de creencias que predicen el éxito económico, su esencia es la idea de que los valores y las creencias que la subyacen (moral, trabajo arduo, falta de ausentismo, control, postergación de la gratificación) en realidad conducen al éxito económico en el plano nacional e individual. La burocracia es una organización con determinadas características: división o especialización del trabajo, jerarquía bien desarrollada, sistema de procedimientos y reglas mediante los cuales se definen los derechos y las obligaciones de los empleados, relaciones interpersonales basadas en la posición más que en la personalidad, promoción y selección con base en la competencia técnica (Furnham, 2001).

Las ideas de Weber se caracterizan por mostrar al empleado como un ser cuyo principal interés es el económico, de tal manera que cualquier aspecto relacionado con la industria era tratado desde esta perspectiva. Cabe señalar que en sus inicios la Psicología Industrial era vista como una disciplina, cuyas teorías podían ser aplicados al mundo laboral con la finalidad de aumentar la

productividad, de ahí el hecho de que Weber propusiera una burocracia cuya única finalidad era volver más efectiva a la organización. Aunque actualmente al escuchar el término burocracia, mucha gente suele criticarla y las industrias intentan dejarla de lado, gran parte de las ideas de Weber siguen siendo aplicadas, como la división del trabajo, o las jerarquías dentro de la empresa.

Por otro lado, **Henry Fayol** proponía que todas las actividades en las organizaciones de negocios se pueden clasificar en seis categorías: técnica (producción), comercial (compras y ventas), financiera (búsqueda y control de capital), seguridad (protección), contable (balance general, costeo, registros), administrativa (planea, organiza, dirige, coordina y controla). A Fayol se le recuerda por el énfasis que ponían en las funciones, es decir, pedía a los gerentes cuestionar su función o funciones y los procesos y procedimientos a los que se debían apegar para llevarlas a cabo, estas ideas eran adelantadas a sus época (Furnham, 2001).

En el caso de Fayol, sus ideas son aplicables en la actualidad, aunque tal vez con algunos cambios. La clasificación que realizó acerca de las categorías de las organizaciones, se visualizan hoy como “departamentos” dentro de una empresa y a cada uno de ellos le corresponde una función dentro de la organización en general. La ventaja de implementar esta departamentalización radica en el hecho de que permite una mayor efectividad y rapidez en los procesos, aunque por otro lado, también tiene la desventaja de la falta de comunicación entre departamentos, lo cual a largo plazo puede provocar dificultades.

**Frederick Taylor** era un ingeniero con una gran experiencia, lo que le permitió obtener el ascenso desde obrero hasta director de planta, por lo cual se dio cuenta del valor que tiene rediseñar los escenarios laborales con la finalidad de alcanzar una mejor producción (López, 2008).

Taylor estableció la denominada administración científica, la cual estaba influida por el conductismo y pragmatismo estadounidense, se trataba de un enfoque optimista que aseguraba que se podían aplicar principios científicos de la época en los centros de trabajo para hacer que los empleados fueran más eficientes y se sintieran mejor (Furnham, 2001).

La época en que Taylor desarrolló su “administración científica”, el conductismo estaba en auge y su base principal consistía en que la Psicología era una ciencia, y como tal debía basarse en el método científico; tomando en cuenta este

ambiente, no es raro observar que la teoría de Taylor quisiera aplicar los principios científicos al área industrial.

De acuerdo con Furnham (2001) los principios de administración científica bajo los cuales se sustentaba la teoría de Taylor eran:

- 1) Evaluar las tendencias industriales y el mercado para normalizar las operaciones de tal forma que contribuyan a la inversión, sustenten a la empresa como una entidad de empleos y permitan la operación y contratación permanente de personal.
- 2) Dar seguridad a los empleados no sólo con trabajo y empleo constante mediante la correcta evaluación del mercado, sino también asegurarles, a través de operaciones planeadas y equilibradas, oportunidades continuas de ingreso mientras permanezcan en la nómina.
- 3) Allegarse, mediante una administración que procure el ahorro y una técnica de procesamiento, mayores ingresos por medio de determinado gasto de energía humana y material, que se traducirán en mayores salarios y utilidades para los obreros y gerentes.
- 4) Permitir un estándar más alto de vida como resultado de un mayor salario para los trabajadores.
- 5) Asegurar que los trabajadores tengan una vida social y doméstica más feliz eliminando, con sueldos más elevados, muchos de los factores desagradables y preocupantes de la situación en general.
- 6) Asegurar condiciones laborales sanas e individual y socialmente aceptables.
- 7) Procurar máximas oportunidades para la capacidad individual a partir de métodos científicos de análisis del trabajo y de selección, capacitación, asignación, transferencia y promoción de los trabajadores.
- 8) Asegurar, mediante capacitación y orientación por parte de los superiores, la oportunidad para los trabajadores de desarrollar nuevas y mayores capacidades, y la posibilidad de promoción a puestos más altos.
- 9) Fomentar la confianza y el respeto por sí mismos entre los trabajadores mediante la posibilidad de entender sus actividades en particular y los planes y métodos de trabajo en general.

- 10) Desarrollar la autoexpresión y la autorrealización entre los trabajadores mediante la influencia estimulante de una atmósfera de investigación y valoración, la comprensión de los planes y métodos y la oportunidad de establecer contactos de nivel horizontal y vertical en la organización operativa.
- 11) Formar el carácter mediante un comportamiento laboral apropiado.
- 12) Fomentar la justicia eliminando la discriminación en términos salariales, entre otros.
- 13) Eliminar factores del ambiente que irritan y provocan fricciones y fomentar la comprensión, la tolerancia y el espíritu de equipo.

Cabe mencionar que estos supuestos eran “la base de la administración científica” y aunque la gran mayoría pueden ser considerados como adecuados y beneficiosos, tanto para la empresa como para los trabajadores, en realidad estas ventajas sólo serían observables si los trabajadores llevaban a cabo un trabajo arduo que les permitiera obtener un mayor sueldo y por tanto mayores “beneficios”, aunque en la mayoría de los casos las empresas eran quienes se veían realmente beneficiadas ya que sus niveles de productividad podían aumentar y por tanto sus ingresos también; de esta manera, estos resultados “satisfactorios” que podría traer la administración científica no eran del todo equitativos para empresas y trabajadores, ni tan “ideales” como se planteaban.

De la misma manera que las teorías de los otros autores, la administración científica de Taylor continúa vigente en la actualidad, algunos de sus principios han sido desechados, algunos modificados y otros más aplicados sin cambio alguno. De acuerdo con López (2008) aunque en algunos aspectos hemos evolucionado, en otros seguimos trabajando con estos mismos principios, ya que todavía se hacen intervenciones o capacitaciones en las empresas con los mismos tópicos que en los tiempos de Taylor, por lo cual se puede considerar que siguen siendo vigentes en pleno siglo XXI.

Aunque estos autores dieron forma a la Psicología Industrial, no fue sino hasta las Guerras Mundiales cuando el avance de esta disciplina fue significativo, de hecho durante estos eventos también se puede considerar que otras disciplinas lograron su surgimiento o sus avances.

La inclusión de la Psicología en la guerra se debió en gran parte a Robert Yerkes, presidente de la APA, quien hizo distintas propuestas de métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército. Al principio el ejército se mostró escéptico pero finalmente aprobaron las propuestas relacionadas con evaluación de reclutas. Yerkes y otros psicólogos desarrollaron el *Army Alpha* y *Army Beta*, pero cuando la orden final de autorización del programa fue aceptada, la guerra había terminado. Aunque el impacto de la Psicología en la guerra no fue sustancial, sí existió un mayor reconocimiento a la profesión ya que los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad (Muchinsky, 2002).

El uso de estas pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con su eficiencia, de tal manera que después de la Primera Guerra Mundial se fundó la *Psychological Corporation* con el objetivo de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas (Vargas, 2007).

La Primera Guerra Mundial significó distintos cambios para la sociedad, y por lo tanto para la Psicología; específicamente en el caso de la Psicología Industrial, ésta se vio impulsada gracias al uso de pruebas psicométricas para la evaluación del ejército, las cuales daban muestra de cómo los conocimientos básicos de una ciencia, en este caso Psicología, podían ser aplicados a diversos ámbitos de la vida diario.

La consolidación de la Psicología Industrial se plasmó en publicaciones como el *Journal of Applied Psychology* (1917), la cual se convirtió en la revista más importante de los psicólogos industriales (Munduant, 1997).

Posteriormente surgieron firmas de consultoría y oficinas de investigación psicológica, entre las que se encuentra el *Bureau of Salesmanship Research* (Despacho de Investigación de los Vendedores) desarrollado por Walter Bringham en el Carnegie Institute of Technology (Instituto de Tecnología Carnegie); otra compañía fue la *Psychological Corporation* (Corporación psicológica), fundada por James Cattell en 1921 la cual tenía como objetivo impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria, además de funcionar como banco de información de psicólogos (Muchinsky, 2002).

Al surgir la Psicología Industrial, también comenzaron a emerger concepciones acerca del empleado, de la organización, y de la forma en que los dos se relacionaban, pero para entender la forma en que se visualizaban en ese momento, resulta conveniente hacer referencia a como se encontraba la sociedad en ese momento.

El largo conflicto de la Primera Guerra Mundial causó terribles pérdidas demográficas y destrozos materiales, además la Revolución Rusa repercutió en todos los países, originando agitaciones sociales, y mientras las deudas de la guerra daban lugar a un enorme caos financiero y a una fuerte inflación (Gran Biblioteca Océano, 2005).

De esta manera, las empresas buscaban la mejor forma de salir de la crisis económica causada por la guerra, así que su interés estaba centrado en tener una mayor productividad, por tanto el trabajador era visto sólo como la mano de obra.

Así, después de la Primera Guerra Mundial, la psicología industrial se refería a los trabajadores como la simple mano de obra, interesándose por la fatiga y la eficiencia por lo cual realizaban estudios de tiempo y movimiento con la finalidad de diseñar el trabajo para obtener el máximo provecho. Es así que en esta época surgió la escuela clásica, cuyos contribuyentes principales son Weber y Fayol, y quienes se interesaban en la estructura de las organizaciones y los procesos de diseño que harían las operaciones racionales, ordenadas, predecibles, eficientes y efectivas. Las organizaciones eran consideradas como máquinas gigantescas creadas para lograr sus objetivos (Furnham, 2001).

Estas concepciones que surgieron después de la Primera Guerra Mundial daban poca importancia al aspecto social y aunque fueron aceptadas y aplicadas en el ámbito industrial, con el paso del tiempo los empresarios comenzaron a percatarse de que se tenían que hacer cambios dentro de la visión del trabajador y la organización.

Los gerentes de las empresas comenzaron a mostrar cambios ya que preferían ser agradables a sus empleados en lugar de ser repulsivo, y comprendieron que el mejoramiento de las relaciones con sus empleados podría representar un aumento de la producción y de las ganancias (Bass, 1972).

Gran parte de estos cambios en la visión del trabajador y la organización se debieron a las investigaciones y que comenzaron a arrojar resultados



interesantes. Uno de los estudios considerados pioneros y de gran relevancia es el estudio Hawthorne, ya que permitió identificar los factores sociales que afectan a los empleados, logrando de este modo un cambio en la visión que se tenía de éstos; además de que es a partir de este conjunto de investigaciones que se comienza a hacer un cambio de término de Psicología Industrial a Psicología Organizacional.

Los estudios Hawthorne fueron desarrollados en 1924 como un esfuerzo conjunto entre Western Electric y varios investigadores de la Universidad de Harvard. El estudio original tenía como objetivo determinar entre las condiciones de trabajo (iluminación) y la eficiencia del trabajado. En el primer estudio los investigadores instalaron varios juegos de luces (algunos casos intensa, en otros reducida) en las salas de trabajo dónde se producía equipo eléctrico, los resultados mostraron que la productividad de los obreros aumentaba sin importar su la iluminación disminuía, aumentaba o fuera constante, de tal manera que la productividad no guardaba relación con el nivel de iluminación (Vargas, 2007; Muchinsky, 2002; Furnham, 2001).

En un segundo estudio se recurrió a un grupo experimental, el cual fue sometido a variaciones en la iluminación, y un grupo de control en el que ésta se mantuvo constante, en los resultados la producción se incrementó a los dos grupos casi al mismo nivel. En un tercer estudio, los niveles de iluminación se redujeron gradualmente y los niveles de productividad aumentaron en ambos grupos. Posterior a estos estudios y con la finalidad de resolver algunos problemas de control en el estudio de iluminación, se llevaron a cabo en 13 periodos entre 1927 y 1932 los estudios del Relay Assembly Test Room, los cuales consistieron en introducir un programa de incentivos por equipo, periodos variables de descanso, disminución de semanas de trabajo y suministro gratuito de almuerzos, los resultados mostraron un aumento en la producción, la moral y los niveles de asistencia. La segunda investigación del Relay Assembly Room y Mica Splitting Test Room tenían como objetivo entender mejor los efectos de los incentivos por equipo, los resultados mostraron aumentos poco significativos de la productividad, además de que se observó cierto resentimiento de los grupos no experimentales. Finalmente, en 1931 y 1932 los investigadores realizaron los estudios del Bank Wiring Observation Room, con los cuales reconocieron la importancia de las

relaciones grupales e informales como factores determinantes de las actitudes individuales ante los cambios (Furnham, 2001).

Los estudios Hawthorne son explicados y analizados por distintos autores ya que son considerados parte importante del desarrollo de la Psicología Industrial. Estos estudios marcan el inicio de una nueva visión en el ámbito industrial, debido a que demostraron que los empleados se encuentran influidos por distintos factores de tipo social, los cuales habían sido dejados de lado sin darles importancia. De hecho se puede considerar que estos estudios fueron la antesala de conceptos como interacción, ambiente laboral, motivación, moral y relaciones laborales.

De acuerdo con Furnham (2001) las conclusiones que surgieron con los estudios de Hawthorne son:

1. *Diferencias individuales.* Ponían de manifiesto que las personas son distintas y que eran estas diferencias las que podían tener un efecto importante en el comportamiento administrativo.
2. *Grupos.* Se hizo evidente que los grupos informales no establecidos por las organizaciones ejercen influencia en las personas, llegando a presionar para que los individuos trabajen más o menos, que acepten o resistan el cambio y que se comporten de distintas maneras.
3. *Individuos en grupos.* A parte de los grupos formales formados por las organizaciones, los empleados también pertenecen a grupos informales, los cuales pueden ser importantes en la formación de actitudes individuales o en el comportamiento laboral.
4. *Diseño organizacional.* Dentro de una organización existe otra "organización social" que incluye todos los grupos sociales y que tiene un efecto crítico a través de la organización.

De acuerdo con Muchinsky (2002) el resultado más importante de estos estudios fue el "Efecto Hawthorne", el cual se refiere al cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, pero que tiene un retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad.

A pesar de su importancia, los estudios Hawthorne también fueron criticados ampliamente debido a su validez científica, así como al énfasis que ponían en sólo ciertos temas o características del ambiente laboral. Las conclusiones a las

que se llegó a través de estos estudios siguen siendo vigentes dentro del mundo empresarial actual y más aún con los nuevos cambios que surgen día a día, los cuales han hecho que se comience a dar mayor importancia al factor humano; de hecho en la época de estos estudios también se dio mayor importancia al factor humano, pero específicamente a lo relacionado con lo social, lo cual permitió dejar atrás la perspectiva maquinicista que caracterizaba a la Psicología Industrial.

La escuela del comportamiento social se interesaba principalmente por el bienestar de los empleados con la creencia de que si éstos se sentían satisfechos, serían productivos. Esto dio lugar a que los científicos sociales pusieran énfasis en la necesidad de llevar a cabo estudios sistemáticos y controlados de los trabajadores y sus actitudes y comportamientos, además de destacar la observación empírica del aspecto humano mediante las técnicas de investigación, como experimentos de campo y de laboratorio (Furnham, 2001).

De acuerdo con Muchinsky (2002) la era de la Psicología Industrial caracterizada por el valor otorgado a las actitudes de los empleados, dejando atrás al deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

El crecimiento que se logró durante y después de la Primera Guerra Mundial dentro de la Psicología Industrial fue decisivo en el papel que jugó ésta en la Segunda Guerra Mundial. Se puede decir que ahora contaba con un mayor cúmulo de conocimientos e investigaciones que la respaldaban como una disciplina válida y con amplias aplicaciones dentro de distintas áreas del ámbito industrial y organizacional.

Para la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban más preparados ya que para esta época habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados. Durante la Segunda Guerra Mundial se realizaron los siguientes avances: desarrollo y aplicación de una prueba que clasificara a los nuevos reclutas basándose en sus habilidades (*Army General Classification Test, AGCT*); se trabajó en métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidad de negociación y pruebas suplementarias de aptitud; se desarrolló y utilizó la prueba de estrés situacional, con la finalidad de evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar; selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra.

Además, durante la Segunda Guerra Mundial, se reconoció el carácter científico del área de Psicología Industrial, por lo cual se formó la *Division 14 of Industrial and Business Psychology*, cambiando posteriormente su nombre a *División of Industrial and Organizacional Psychology* (Enciso y Perilla, 2004).

Al concluir la Segunda Guerra Mundial se prestó atención a los complejos equipos de alta velocidad, dando lugar al auge de la ingeniería psicológica; además se dio una acelerada transferencia de trabajadores de la producción directa a la venta, labores de oficina y servicio técnicos (Bass, 1972).

De esta manera, durante la Segunda Guerra Mundial los adelantos fueron en materia de evaluación y clasificación del personal. De hecho puede considerarse que éstas fueron las primeras áreas de desenvolvimiento del psicólogo industrial, aunque posteriormente conforme se dieron nuevas teorías y se desarrollaron nuevas investigaciones, el campo de aplicación de la Psicología Industrial se amplió.

De hecho en la época de 1946 a 1963 la psicología industrial evolucionó como campo legítimo de investigación científica, pero como cualquier disciplina se comenzaron a cristalizar subespecialidades: psicología aplicada a la ingeniería, psicología de personal (especializada en selección, clasificación y capacitación de personal), etc. (Muchinsky, 2002).

Como se mencionó, en las épocas anteriores habían surgido escuelas teóricas que reflejaban la visión que se tenía del trabajador y la organización, primero fue la escuela clásica que prestaba mayor atención al aspecto económico y por lo tanto el trabajador era considerado una simple máquina; posteriormente surgió la escuela social (también conocida como movimiento de las relaciones humanas), la cual, gracias a los estudios Hawthorne, comenzó a interesarse por el aspecto social del trabajador y la forma en que éste influía en la productividad de una empresa. Estas dos posturas pueden considerarse como “polos opuestos” ya que sus bases diferían totalmente, por lo cual cada una tenía la desventaja de prestar atención solo a una pequeña parte de todo lo que implica una organización, pero para después de la Segunda Guerra Mundial comenzó a surgir una nueva corriente que intentaban equilibrar las propuestas anteriores.

A finales de la década de 1960 comenzó a surgir el pensamiento administrativo contemporáneo el cual intentaba equilibrar los aspectos técnicos, psicológicos y sociales de las organizaciones, de tal manera que concebía las organizaciones

como sistemas completos de partes conexas que existen en una relación interdependiente con el ambiente exterior. Este pensamiento distinguió entre sistema orgánico y mecanicista, siendo el primero adecuado para ambientes dinámicos, y el segundo para ambientes cambiantes. Las principales contribuciones de este pensamiento se refieren a dos cosas: 1) tuvo un efecto unificador y combinan el aspecto técnico de las organizaciones analizado por los teóricos clásicos con los elementos sociales en los que se interesaban los psicólogos sociales, y 2) sensibilizo a los gerentes en cuanto al hecho de que ninguna serie de principios administrativos es adecuada en todas las situaciones (Furnham, 2001).

A lo largo de la presente historia se han delimitado los principales eventos, personajes y teorías que han dado forma a lo que hoy llamamos Psicología Organizacional. Dentro de ésta historia también se ha hecho uso del término Psicología Industrial, ya que en sus inicios esta disciplina era llamada de esta manera, pero es importante identificar la diferencia entre estos términos y de qué manera se fue delimitando el campo de estudio de la Psicología Organizacional.

### **1.3. Definición de Psicología Organizacional**

Como se observo a lo largo de la historia de la Psicología Organizacional, el interés por los aspectos sociales que intervienen en el desempeño laboral fue creciendo, lo que desembocó en un mayor número de temas a cargo de la disciplina. Esta ampliación en cuanto temas influyó de manera significativa en el cambio de término de Psicología Industrial a Psicología Organizacional, el cual significó un giro en lo que se refiere a su objeto de estudio.

Primero es conveniente tomar en cuenta los cambios en torno a la concepción del ser humano, ya que esto no sólo determina a grandes rasgos la forma de comportarse de los gerentes, sino que además influye en las funciones realizadas por el psicólogo organizacional.

Se han clasificado cuatro paradigmas o modelos de hombre: *a) paradigma de hombre económico racional*, el cual sugiere que el hombre se rige solamente por incentivos económicos, además de considerar a los obreros como perezosos por naturaleza por lo cual es necesario ofrecerles recompensas financieras para lograr que trabajen; *b) paradigma de hombre social*, el cual considera que las

personas habitan en un mundo dinámico y social en los confines de una fábrica, surgiendo la idea del hombre social; c) *paradigma de hombre autorrealizado*, la cual sugería que todas las personas necesitaban hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y talentosos, este enfoque sostenía que todos los trabajadores harían frente a los desafíos cuando se le ofreciera la posibilidad de autorrealización o independencia en la toma de decisiones; d) *el hombre complejo*, se considera a las personas como animales distintos y cambiantes (Furnham, 2001).

Como se puede observar la concepción del hombre se fue ampliando, al principio sólo abarcaba uno o dos aspectos y posteriormente los teóricos e investigadores se percataron de que a su alrededor existían otra serie de factores que afectaban su comportamiento. Así, al principio, la llamada Psicología Industrial buscaba estudiar solamente los factores relacionados con el ámbito empresarial, y específicamente con lo relacionado a la productividad, posteriormente el panorama se fue ampliando y ya no era suficiente enfocarse a aspectos de productividad, sino que se dieron cuenta que existían distintos factores que influían dentro de una organización, como los sociales y grupales, llegando entonces a dar forma a la llamada Psicología Organizacional.

La diferencia entre el psicólogo industrial de los inicios y el psicólogo organizacional se manifiesta de dos maneras distintas: a) los problemas tradicionales (reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, análisis de puestos, etc.) son manejados como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo; y b) los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que tienen que ver más con el comportamiento de los grupos, subsistemas y con el de toda la organización (Munduant, 1997).

La Psicología Organizacional ha sido definida por distintos autores, aquí algunas de sus concepciones.

De acuerdo con Bass (1972) la Psicología Organizacional “se ocupa de los productos y procesos de los negocios: las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres y el dinero, y los materiales” (p. 21)

Por otro lado, Zepeda (1999) define a la Psicología Organizacional como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (p. 3)

Finalmente, López (2008), considera a la Psicología Organizacional como la aplicación de conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías que tienen aplicabilidad en contextos laborales y siendo su objetivo generar bienestar de tipo económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización.

Tomando en cuenta estas concepciones, la Psicología Organizacional se puede definir como la rama de la psicología encargada de estudiar los fenómenos psicológicos que se llevan a cabo dentro de los distintos procesos de una organización, así como la relación que tienen estos con las persona que componen a dicha organización. Esta rama de la psicología se puede desenvolver en distintos ámbitos, como la investigación, la evaluación y selección, la capacitación y la docencia.

De acuerdo con Zepeda (1999) la psicología organizacional desempeña cuatro papeles: a) investigación; b) de orientación; c) de diagnóstico/monitoreo/evaluación y d) como agente que describe los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.

Ha existido cierta polémica acerca de si la Psicología Organizacional es una ciencia en sí misma o una tecnología aplicada, esto debido a que a través de su desarrollo ha logrado aportar nuevos conocimientos y no sólo se ha basado en los conocimientos de la Psicología básica, para esto resulta necesario definir distintos términos: ciencia básica, tecnología, ciencia aplicada.

La ciencia básica busca nuevos hechos, leyes y el desarrollo de una nueva teoría, esto independientemente de una explicación inmediata; en la ciencia a nivel básico los investigadores tienen la posibilidad de ejercer un extenso control sobre las condiciones del ambiente. Por otro lado, en la ciencia aplicada los investigadores buscan estudiar problemas prácticos, los investigadores tienen menos libertad para elegir un problema de investigación, más bien abordan un problema particular que requiere solución; además, este tipo de ciencia depende de la ciencia básica en gran parte aunque también ocurre la situación inversa (Zinser, 1987).

Por otro lado, la tecnología hace referencia al conjunto de conocimientos técnicos y científicos aplicados a la industria (Gran Biblioteca Océano, 2005).

De esta manera podemos considerar que la ciencia básica busca investigar y/o identificar aquellos conceptos básicos y delimitar teorías, la ciencia aplicada

también se encarga de investigar y/o identificar conceptos pero más encaminado a resolver algún problema en específico, y finalmente la tecnología es aplicar todos estos conocimientos de las ciencias básicas y aplicadas a la industria.

La Psicología Organizacional es una tecnología y ciencia aplicada que utiliza los descubrimientos de las ciencias de la conducta con la finalidad de mejorar la eficacia de las organizaciones (Vargas, 2007).

La Psicología Organizacional pasó de una tecnología aplicada a una ciencia definida de la organización valiéndose de conceptos de la Psicología General, además de tener múltiples conexiones con otras disciplinas, como la economía, las ciencias físicas y ciencias de la conducta (Bass, 1972).

La Psicología Organizacional se relaciona con otras disciplinas, las cuales sirven como apoyo para lograr el objetivo de describir la conducta organizacional.

La psicología organizacional se relaciona con otras disciplinas como la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología, la administración y el desarrollo organizacional. En el caso de la psicología industrial, ésta es considerada como antecedente, como continente o como contenido; en el caso de la psicología social, ésta última se orienta a la investigación relacionada con la influencia de la gente entre sí, de tal manera que ambas estudian el mismo fenómeno, pero la psicología organizacional resulta más amplia; la sociología busca entender los procesos organizacionales pero sin enfatizar los individuales, y en el caso de la psicología organizacional ésta desea comprender más los procesos individuales; la antropología estudia al hombre aunque sin ubicarlo en una organización; la administración aprovecha los descubrimientos de la psicología organizacional con la finalidad de mejorar la gestión de las instituciones; el campo del desarrollo organizacional, cuya interacción con la psicología industrial resulta muy cercana, esta dirigido a crear y manejar los cambios realizados en las organizaciones (Zepeda, 1999).

Actualmente los conocimientos de la Psicología Organizacional son aplicados dentro del mundo empresarial, instituciones educativas o dentro de cualquier otra organización. Los resultados obtenidos han sido satisfactorios lo que ha permitido que cada vez más la Psicología Organizacional se inmiscuya en diversas áreas, aunque también ha tenido que compartir o pelear su lugar con otras disciplinas como la administración o incluso la ingeniería industrial. Es importante tomar en cuenta que la Psicología Organizacional es una disciplina que ha estado presente



en las industrias desde hace tiempo y por lo tanto cuenta con un mayor cúmulo de conocimientos que le ofrecen más ventajas a las empresas que otras disciplinas. De acuerdo con Zepeda (1999) la psicología organizacional ofrece los siguientes beneficios a las organizaciones:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos, ya se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etcétera.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas. En este caso, suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

De esta manera, la Psicología Organizacional puede ofrecer grandes conocimientos que aplicados dentro de una organización pueden desembocar en grandes beneficios no sólo para ésta sino también para quienes forman parte de ella.

Cabe señalar que estos beneficios pueden variar de acuerdo a la organización, así como la forma en que la Psicología Organizacional sea vista, lo cual puede variar de una sociedad a otra, por lo cual resulta de gran importancia hacer una revisión de la Psicología Organizacional específicamente en nuestro país.

#### **1.4. Psicología Organizacional en México**

La Psicología Organizacional en México no tiene una historia demasiado larga, ya que desde hace tiempo comenzaron a aplicarse conocimientos psicológicos en esta área, ha sido hasta hace poco cuando realmente han surgido sistemas teóricos dirigidos a explicar el comportamiento del hombre en el ámbito laboral.

Una afirmación básica de la que debemos partir es que sí existen actividades de Psicología Laboral en México, en cuanto a enseñanza especializada universitaria, al ejercicio profesional y a la investigación aplicada (Castaño y Sánchez, 1978)

Estos son los tres campos en los que se puede dividir la Psicología Laboral; en el caso de la enseñanza especializada universitaria se refiere a los inicios, adelantos y avances que se han logrado en cuanto al ámbito educativo, es decir, ¿quiénes imparten esta carrera? y ¿de qué manera lo hacen?; por otro lado el ejercicio profesional hace referencia a la manera en que se ha aplicado la Psicología Laboral dentro del ámbito ya práctico; y finalmente, la investigación aplicada es el área encaminada a obtener o ampliar los conocimientos acerca de los distintos temas relacionados con la Psicología Laboral, además de que la investigación permite nutrir la enseñanza y el ejercicio profesional.

En lo que se refiere a la enseñanza especializada universitaria existen universidades que brindan la carrera de Psicología con área terminal llamada laboral u organizacional, tal es el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac, entre otras.

Respecto al ejercicio profesional, los trabajos iniciales de la Psicología Laboral se remontan a los trabajos llevados a cabo por el Banco de México desde 1942 en su Departamento de Selección de Personal con el uso de instrumentos psicométricos; asimismo, en los Ferrocarriles Nacionales a partir de 1951 se comenzaron a utilizar técnicas psicológicas en problemas de conducta laboral; en 1944, en Teléfonos de México se comenzaron a aplicar exámenes psicométricos

en selección de personal; otra institución pionera lo fue el Banco de Comercio (Castaño y Sánchez, 1978).

Como se puede observar la Psicología Laboral dentro del ejercicio profesional inicio como la simple evaluación psicométrica, esa posiblemente sea una razón por la cual en la actualidad se sigue viendo al psicólogo laboral como un simple aplicador de pruebas, y aunque sus funciones dentro de una empresa han ido creciendo, aún falta un largo camino por recorrer ya que su valoración también depende de lo que busquen las empresas y actualmente en México existen empresas que no se preocupan por crear en sus empresas condiciones propicias para competir mundialmente.

Esta situación puede ser aplicable a una parte de las empresas en México, aunque tampoco se puede llegar al grado de generalizar, ya que también existen empresas que destacan por tener un gran éxito.

De acuerdo con Zepeda (1999) las empresas que se han colocado en posiciones privilegiadas a nivel mundial son: American Express, Seros de México, General Motors, IBM, Grupo Industrial Bimbo, Cemex, Grupo México, Televisa, Multivisión, Aeroméxico, Alfa, entre otras.

Este tipo de empresas se caracterizan por existir una gran inversión en capacitación para sus empleados, así como modernización y mercadotecnia para su empresa.

Por otro lado existen empresas donde son escuchadas las propuestas y proyectos que tienen la finalidad de mejorar las condiciones de los trabajadores, así como de hacer más rentables las empresas; aunque este tipo de empresas también se caracterizan por invertir poco en capacitación y sólo esperan la participación de los empleados. Estos esfuerzos por obtener una posición más competitiva han sido realizados por empresas como: Telmex, la industria del turismo, la pesca y algunos bancos nacionales y regionales. También existen empresas que se caracterizan por su incompetencia, esto es, pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, suplen la tecnología con el ingenio. Estas empresas son, por ejemplo: la industria juguetera, la industria electrónica, la industria petroquímica y el terreno agrícola (Zepeda, 1999).

Por otro lado, respecto a la investigación aplicada, Castaño y Sánchez (1978) mencionan que en sus inicios ni el gobierno ni la empresa privada promovían la investigación en psicología del trabajo, los profesionales se dedicaban

básicamente al ejercicio profesional y no existía en México algún centro o Instituto de Investigación de Psicología del trabajo, por tanto, la tecnología provenía básicamente del extranjero.

Actualmente el papel del psicólogo organizacional en la investigación ha ido evolucionando, existen organizaciones e instituciones donde se reúnen los psicólogos, como American Psychological Association, International for Cross-Cultural Psychological, entre otras; también existe una gran variedad de artículos, libros y revistas enfocadas a esta área, como Social Behavior and Personality, Journal of Vocation Behavior, The Industrial-Organizational Psychology, entre otras (Torres, 2008).

Así, la Psicología Organizacional en México es un área en proceso de crecimiento, pero que ha logrado adentrarse al mundo empresarial de manera significativa y, debido a los cambios que se viven en el ámbito tecnológico y económico, los distintos actores de este ámbito han volteado a verla para encontrar posibles soluciones a las dificultades que se presentan.

## **CAPÍTULO DOS. ÁREAS DE EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

En el capítulo anterior se definió a la Psicología Organizacional como una rama de la psicología que estudia los procesos de una organización y la relación que tienen estos con las personas que la componen. Esta definición nos lleva a considerar que las actividades que desempeña el psicólogo organizacional son diversas, es por eso que dentro del presente capítulo se hará una revisión de éstas, lo cual nos permitirá posteriormente contar con bases para la aplicación del Sistema de Gestión por Competencias dentro de estas alguna de estas actividades.

De acuerdo con Zepeda (1999) las funciones que se ven enriquecidas con las aportaciones de la psicología organizacional son la administración de las personas o recursos humanos; las áreas de mercadotecnia; el departamento de control y aseguramiento de la calidad; las áreas de planeación, organización y métodos; y el departamento de desarrollo organizacional.

Por otro lado, Muchinsky (2002) menciona que la actividad profesional del psicólogo organizacional se puede agrupar en seis campos generales: selección y colocación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, desarrollo de la organización, calidad de la vida laboral y ergonomía.

Aunque existen diferentes áreas en las cuales se puede vincular, hoy en día el psicólogo organizacional se encuentra más vinculado a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, esto se debe a dos razones principalmente; primero, dentro del área de recursos humanos la Psicología Organizacional ha logrado aportaciones y avances que han beneficiado al ámbito empresarial de manera significativa, tales como el uso de pruebas psicométricas para la selección, o la elaboración de distintos métodos de capacitación y desarrollo de personal; y segundo, el mundo empresarial actual se caracteriza por prestar un mayor interés al aspecto humano de las organizaciones, y es aquí donde la Psicología Organizacional puede desempeñar un papel importante.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. La provisión hace referencia a quién irá a trabajar en la organización y las

actividades realizadas son investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento de personal y selección de personal. La aplicación indica qué harán las personas en la organización y se hace a través de la integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño. El mantenimiento hace referencia a cómo mantener a las personas trabajando en la organización por medio de: remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales. El desarrollo de personal indica cómo preparar y desarrollar a las personas y las actividades que se realizan son capacitación y desarrollo organizacional. Finalmente esta el proceso de seguimiento y control que permite saber quiénes son y qué hacen las personas, para lo cual hacen uso de bases de datos y controles de frecuencia y productividad (Chiavenato, 2000).

Específicamente, dentro del proceso de desarrollo de personal, la psicología organizacional tiene un papel fundamental, dividiéndose este proceso a su vez en dos subprocesos: atracción de personal y la retención y desarrollo del mismo (Zepeda, 1999).

La atracción de personal incluye el análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal. La retención y desarrollo del personal hace referencia a la capacitación, y en ocasiones se incluye también la evaluación de desempeño.

## **2.1. Análisis de puestos**

Dentro del área de Recursos Humanos se realizan distintos procedimientos, uno de los primeros que se lleva a cabo por el psicólogo organizacional es lo que se refiere al análisis de puestos, convirtiéndose éste en la base principal de los procedimientos posteriores. Para llegar a una definición que integre todas las características de lo que implica un análisis de puestos hay que revisar lo que mencionan los autores acerca de este tema.

De acuerdo con Grados (2001) un puesto se puede definir como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal; de esta manera, el análisis de puesto es una investigación sobre estos elementos que integran al puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos.

Mondy y Noe (2005) consideran al análisis de puesto como un “proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización” (p. 86)

Por otro lado, Vargas (2007) menciona que el análisis de puestos tiene el propósito de informar las obligaciones de un cargo y el ambiente en que éstas se desarrollan para así identificar los conocimientos y habilidades que se requerirán por parte del empleado que cubrirá el puesto.

Para llevar a cabo un análisis de puesto primero se debe llevar a cabo la descripción del mismo, aunque ambos procesos están relacionados en cuanto a su finalidad y el proceso de obtención de datos, es necesario identificar su diferencia: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada (Chiavenato, 2000).

Estas dos definiciones tienen ciertas características en común: a) el análisis de puestos informa de las tareas u obligaciones de un puesto y b) describe el ambiente laboral bajo el cual se desempeñan tales actividades. De esta manera el análisis de puesto se puede definir como aquel proceso que proporciona información acerca de las actividades y ambiente laboral de un puesto en específico, con la finalidad de identificar que serie de conocimientos, habilidades o aptitudes son necesarias para desempeñarlo de manera satisfactoria.

Cabe mencionar que un análisis de puestos no sólo consiste en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto sino también se deben analizar los datos con objeto de establecer si ya se ha obtenido la información suficiente, o bien si se han omitido o dejado de observar algunos aspectos importantes de aquél (Grados, 2001).

Un análisis de puesto comprende tres etapas: a) Planeación, donde se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos, es una etapa de oficina y laboratorio; b) Preparación, en la cual se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo, cabe mencionar que esta etapa se puede llevar a la par de la planeación; c) Ejecución, donde se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y finalmente se lleva a cabo la redacción (Chiavenato, 2000).

De acuerdo con Grados (2001) los pasos involucrados en un análisis de puestos incluyen actividades previas a éste, otras encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como a su entrega adecuada a las personas que lo solicitaron. Así el procedimiento representativo de todas aquellas actividades que involucra un análisis de puesto es:

- a) Aprobación por parte de gerencia.
- b) Fijar objetivos del análisis, para conocer el tipo de factores que van a ser investigados y la manera de estructurar los datos.
- c) Establecimiento de un programa de acción para determinar la secuencia del análisis.
- d) Seleccionar al personal que realizará el análisis. El analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de una manera clara y objetiva.
- e) Entrenar a los analistas.
- f) Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.
- g) Campaña de información y motivación al personal involucrado.
- h) Selección de los titulares del puesto de quienes se obtendrá la información.

Dentro de este proceso en general cobran gran importancia dos aspectos: la selección de las personas de quienes se obtendrá información y los métodos que se utilizarán para esto.

De acuerdo con Muchinsky (2002) la información que se obtiene para el análisis de puesto puede provenir de tres fuentes principales: el ocupante del puesto, el supervisor del ocupante del puesto o un analista de puestos; los dos primeros son las mejores fuentes de información de tipo descriptiva, y los analistas son mejores para comprender las relaciones entre un conjunto de puestos.

En el caso del ocupante del puesto, éste nos puede proporcionar información acerca de sus actividades de acuerdo a la experiencia que tenga, lo cual puede ser mucho más fidedigno, aunque puede tener la desventaja de que “exagere” sus actividades o las habilidades necesarias para realizarlas. En el caso del supervisor, ésta puede ser una fuente mucho más objetiva, pero también puede convertirse en una fuente alejada de la realidad, debido a que muchos supervisores no están realmente pendientes de las actividades del empleado y



por lo tanto no conocen con exactitud las características de éstas o el ambiente en que se desempeñan. Finalmente, el analista de puestos es una fuente que se ha vuelto más usual debido a que ésta persona tiene experiencia en llevar a cabo el proceso por lo cual cuenta con metodologías establecidas que hacen más efectivo el análisis de puesto. Cualquiera que sea la opción elegida por la organización, se debe estar consciente en todo momento de las ventajas y desventajas que cada una de ellas posea.

Cualquiera que sea la persona de quien se obtendrá la información, se deben tomar en cuenta las siguientes características para garantizar un análisis eficiente: experiencia en el puesto, rendimiento adecuado, facilidad para comunicarse, responsabilidad y tipo de relaciones con otros trabajadores (Grados, 2001).

Para llevar a cabo el análisis de puesto, la persona encargada puede hacer uso de distintas metodologías, siendo las más comunes la entrevista, la observación directa, los cuestionarios y los métodos mixtos.

El método de **observación directa** se efectúa observando al ocupante del puesto de manera directa y dinámica, esto en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de registra sus observaciones, es recomendable aplicarlo en trabajos rutinarios y sencillos ya que resulta un medio insuficiente cuando las habilidades mentales predominan en el puesto, su desventaja es que no permite comprender el ¿por qué? El método del **cuestionario** utiliza conocimientos o taxonomías ya existentes sobre ciertos puestos de trabajo para analizar un puesto, esta información es organizada y permite dar forma a un sistema de medición; antes de aplicarlo deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, su principal desventaja es que tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas. La **entrevista** consiste en la recolección de datos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante, con su jefe directo o ambos, garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado permitiendo la eliminación de dudas y desconfianzas; su desventaja principal es el costo operativo elevado (Chiavenato, 2000; Muchinsky, 2002; Mondy y Noe, 2005).

Finalmente, se puede utilizar un método mixto que consiste en la combinación de dos o más de los métodos mencionados anteriormente, el uso de este método varía según las características de cada empresa.

Dentro de un análisis de puesto se hace uso de términos que nos parecen ampliamente conocidos, por lo cual no nos detenemos a pensar en su significado real, me refiero a términos como puesto, funciones o posición.

Un *puesto* hace referencia al conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para el logro de metas y por otro lado una *posición* es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona (Mondy y Noe, 2005).

Algunas otras definiciones son mencionadas por Muchinsky (2002) acerca de los términos tareas, función y puesto: las *tareas* son las unidades básicas de trabajo dirigidas a objetivos laborales específicos; una *función* que se refiere al conjunto de tareas realizadas por un solo empleado; un *puesto* está formado por el conjunto de funciones similares, y a su vez los puestos similares se agrupan para formar una *familia de puestos*.

De esta manera, una organización se encuentra dividida por familias de puestos, los cuales hacen referencia a un conjunto de puestos en los cuales se desempeñan funciones similares divididas en tareas. Estos conceptos son relevantes para el análisis de puesto debido a que éste se puede realizar desde el punto de vista de las tareas o desde el punto de vista de los trabajadores.

El análisis de puesto orientado a la tarea examina las tareas que se realizan en términos de lo que se logra, para lo cual el analista elabora especificaciones de la tarea de manera concisa y éstas son calificadas en dimensiones de escalas (frecuencia, importancia, dificultad, consecuencias de un error). El análisis de puesto orientado al trabajador examina un puesto a través de los atributos personales necesarios para llevarlo a cabo; estos atributos pueden hacer referencia a los conocimientos, habilidades, aptitudes u otras características (Muchinsky, 2002).

El análisis de puesto orientado al trabajador tiene complicaciones en el sentido de que se hace referencia a términos como conocimientos, habilidades y aptitudes, los cuales muchas veces pareciera que significan lo mismo o simplemente es difícil encontrar diferencias claras entre unos y otros.

De acuerdo con Muchinsky (2002) los conocimientos son “tipos específicos de información que necesitan las personas para desempeñar un puesto”; las

habilidades son “la pericia o destreza necesaria para desarrollar una tarea”; las aptitudes son los “atributos duraderos que son estables a lo largo del tiempo”; las otras características hacen referencia a “los demás atributos, en su mayoría factores de personalidad o capacidades” (p. 69).

Los conocimientos pueden hacer referencia a la información necesaria que debe poseer una persona para desempeñar su puesto, por ejemplo, en el caso del psicólogo organizacional necesita contar con conocimientos de pruebas psicométricas, de desarrollo organizacional, entre otros. Las habilidades hacen referencia a una serie de destrezas con las cuales el individuo debe contar para desempeñar su puesto, volviendo al ejemplo del psicólogo organizacional, éste debe contar con habilidades de relaciones interpersonales debido a que se encuentra en constante contacto con otras personas. Finalmente, las aptitudes son aquellos atributos con que cuenta una persona, parecido a las habilidades, pero con la diferencia de que las aptitudes son duraderas a lo largo del tiempo.

Como se menciono anteriormente el análisis de puesto permite identificar los conocimientos, habilidades o aptitudes necesarias para desempeñar un puesto, lo cual funcionará como base para llevar a cabo los procesos posteriores, como el reclutamiento, selección y la capacitación. Para integrar la información de un análisis de puesto, y esta información realmente nos sea útil para los procesos posteriores, se debe llevar a cabo un perfil de puesto, el cual incluye la descripción del puesto y el análisis o especificación del mismo.

La descripción de puesto se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende; esta descripción se conforma por tres partes: la *descripción de encabezado* que hace referencia a los datos que permiten la identificación del puesto como título, horario, sueldo, jerarquía, entre otros; la *descripción genérica* que es una explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo; la *descripción específica* consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado (Grados, 2001).

Por otro lado el análisis o especificación del puesto hace referencia al producto de todo el análisis llevado a cabo y consiste en enumerar las habilidades, responsabilidad y esfuerzo que requiere el puesto.

De acuerdo con Chiavenato (2000) un perfil de puesto basado en el análisis incluye los siguientes factores:

- a) Requisitos intelectuales. Hace referencia a instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.
- b) Requisitos físicos. Los factores que incluye son esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.
- c) Responsabilidades implícitas. Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.
- d) Condiciones de trabajo. Comprende el ambiente de trabajo y los riesgos.

En general podemos decir que “la descripción del puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto; las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto” (Mondy y Noe, 2005, p.87).

El análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines, siendo los principales: la **selección de personal** dado que la especificación del puesto permite determinar los requisitos que debe cumplir un candidato para ocupar el puesto; **programas de entrenamiento y desarrollo**, los datos brindados por la especificación del puesto permiten el establecimiento de los objetivos a los que deben tender los programas de entrenamiento; la **valuación de puestos**, tomando en cuenta los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos y sobre los cuales se basará la valuación de puestos; mejorar los **sistemas de salario** y la **seguridad industrial** (Grados, 2001; Mondy y Noe, 2005).

## 2.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Después de llevar a cabo el análisis de puesto el psicólogo se dirige a buscar a aquellos elementos humanos que cubran las necesidades de la empresa y del puesto, es así como comienza el proceso de reclutamiento de personal.

De acuerdo con Chiavenato (2000) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, y para que sea eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

De esta manera, el reclutamiento consistirá en reunir o atraer a una serie de personas, llamados candidatos, que se encuentren interesados en la nueva vacante; cabe señalar que estos candidatos deben ser personas que cumplan con el perfil de puesto de manera íntegra.

El inicio del proceso de reclutamiento y selección se da cuando surge una vacante, lo cual se puede deber a la creación de un nuevo puesto, al surgimiento de un proyecto temporal o a la salida, promoción o transferencia de una persona (Zepeda, 1999).

El término vacante hace referencia a aquel cargo que no se encuentra ocupado y que por tanto se está en búsqueda del candidato idóneo para ocuparlo, la vacante puede surgir cuando una persona decide renunciar, cuando es ascendida dentro de la empresa o en ocasiones puede ser un puesto de nueva creación.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. El primer paso hace referencia a la **investigación interna**, lo que significa identificar las necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer (Chiavenato, 2000).

Cuando surge la vacante el responsable del área a la que ésta pertenezca elabora una requisición de personal, dentro de la cual se especifican las características del perfil requerido, o en el caso de que sea un puesto ya creado anteriormente, entonces se recurre al perfil de puesto elaborado con anterioridad a través del análisis de puesto.

A través de una requisición de empleados los gerentes se pueden referir a la descripción del puesto apropiada para determinar las competencias que necesita la persona reclutada aunque actualmente estas competencias son cada vez menos claras ya que las descripciones de puesto carecen de claridad debido a las tareas que se les asignan posteriormente, y al hecho de que se centran principalmente en requisitos objetivos mínimos como la escolaridad o experiencia laboral (Mondy y Noe, 2005). Tomando en cuenta esto es importante que cuando un área determinada solicite una vacante a través de una requisición, el psicólogo organizacional clarifique todos los puntos de ésta y se informe acerca de las distintas actividades para poder identificar aquellas competencias que no se incluyan dentro del formato de requisición.

El segundo paso dentro del reclutamiento es la ***investigación del mercado de recursos humanos***, en la cual sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La localización de fuentes de reclutamiento permite identificar y localizar claramente aquellas fuentes capaces de brindarlos a los candidatos que cumplan los requisitos y exigencias de la organización (Chiavenato, 2000).

Finalizadas la investigación externa y la interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso, para esto es necesario revisar que tipo de fuentes y medio de reclutamiento utilizaremos.

Dentro del proceso de reclutamiento se habla de dos componentes: las fuentes y los medios. Las fuentes de reclutamiento hacen referencia a las que nos proveen de posibles candidatos para la vacante y estas pueden ser internas o externas; las internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido, por ejemplo los propios empleados o los familiares, amigos y conocidos de los miembros de la organización. Las fuentes de reclutamiento externas son aquellas totalmente ajenas a la empresa, como las bolsas de trabajo, los grupos de intercambio, las universidades e instituciones de enseñanza superior, las agencias de colocación, los out-sourcing y la sociedad en general (Zepeda, 1999; Grados, 2001).

Las fuentes de reclutamiento internas y externas poseen ventajas y desventajas. En el caso de las internas tienen la ventaja de que pueden resultar más rápidas y económicas, pero por otro lado, también pueden resultar limitadas ya que al dirigirse a un grupo reducido de candidatos deja fuera a otros posibles candidatos. Las fuentes externas resultan, actualmente, muy viables para las empresas dado que existe una gran variedad de ellas y ofrece a las empresas un abanico de candidatos muy variado. Existen los llamados medios de reclutamiento que facilitan el acercamiento a las fuentes de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son aquellos que el psicólogo utiliza para atraer empleados potenciales a la empresa; tanto el uso de fuentes productivas como de métodos adecuados es fundamental para tener una máxima eficiencia en el reclutamiento (Mondy y Noe, 2005) Los principales medios que encontramos actualmente son impresos, grupos de intercambio e Internet.

En el caso de las fuentes internas, los medios más empleados son: los tableros de avisos, boletines internos, sindicatos, programas de trainees, y planes de carrera y de vida dentro del interior de la institución. En las fuentes externas, los medios que utilizamos son: anuncios en diarios, anuncios en medios electrónicos, boletines en los grupos de intercambio, presentaciones a estudiantes a punto de egresar y peticiones directas a las empresas que proveen este servicios (Zepeda, 1999).

Los medios utilizados para las fuentes externas se han ampliado significativamente en los últimos años, lo cual se debe principalmente a los adelantos tecnológicos desarrollados. Hoy en día el Internet se ha convertido en una gran herramienta, en el ámbito de la Psicología Organizacional, ya que existe un gran número de bolsas de trabajo electrónicas y bolsas universitarias en línea, estos medios permiten no sólo la publicación de vacantes sino también la búsqueda de candidatos con el perfil solicitado, lo cual facilita y agiliza el trabajo del psicólogo organizacional.

Después de haber llevado a cabo el reclutamiento de personal, el psicólogo organizacional debe realizar la selección del candidato idóneo para la vacante, esto es, aquel candidato que cubra el perfil establecido con anterioridad de una mejor manera.

De acuerdo con Chiavenato (2000) la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de

clasificación y, por consiguiente restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Lara (2005) considera que el objetivo de la selección de personal es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, esto permite la integración de personas adecuadas para pertenecer a los grupos de trabajo dentro de una organización; el proceso de selección puede variar en el número de pasos pero siempre con un fin común.

De acuerdo con Grados (2001) la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

En general, se puede considerar a la selección de personal como el proceso encargado de identificar al candidato ideal para un puesto en específico. Este proceso se encuentra formado por distintas etapas que tienen la función de filtros, es decir, se pretende que dentro de cada una se vayan seleccionando ciertos candidatos, considerados como los “mejores”, para que continúen avanzando en el proceso, y al mismo tiempo se vayan eliminando aquellos candidatos que no cubren el perfil por completo.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. En lo que respecta a los requisitos del cargo, este se convierte en un criterio de validez para la comparación; los datos se obtienen por medio de descripción y análisis de cargo, técnica de incidentes críticos, requerimiento de personal, análisis de cargo en el mercado e hipótesis de trabajo (Chiavenato, 2000).

El análisis de puesto fue descrito anteriormente, pero los otros medios de información se pueden utilizar de manera alterna o complementaria. La técnica de incidentes críticos va dirigida a identificar las características deseables y no deseables, esto basado en la opinión del jefe inmediato. El requerimiento de personal es un formulario donde el jefe inmediato describe aquellas características que son necesarias para cubrir el puesto. El análisis de cargo en el mercado consiste en analizar qué buscan las otras empresas en cargos parecidos y finalmente la hipótesis de trabajo es una aproximación y sólo es recomendable cuando por alguna situación no se puede llevar a cabo alguna de las otras alternativas



De acuerdo con Lara (2005) el proceso de selección actualmente utilizado por las empresas coincide con las siguientes etapas: recepción de solicitudes, entrevista preliminar, llenado de la forma de solicitud, pruebas de empleo, entrevista, investigación de antecedentes, selección preliminar en el departamento de personal, selección final del supervisor, examen médico y asignación.

El proceso de selección general puede variar dependiendo de la organización. Comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados; posteriormente, los solicitantes llenan una solicitud de la empresa, creada comúnmente por la empresa, y después avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. Finalmente el responsable del área o el gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico (Mondy y Noe, 2005).

Estas etapas pueden variar de empresa a empresa, de tal manera que existen algunas que llevan a cabo solo una entrevista, o hay empresas que realizan varias entrevistas antes de pasarlos a realizar las pruebas o viceversa; la decisión de cuantas etapas serán y de que manera se distribuirán dependerán de la filosofía de la empresa, así como de la complejidad de la vacante. De acuerdo con Chiavenato (2000) entre las principales alternativas de selección se encuentran: la *selección en una sola etapa*, que sólo lleva a cabo una entrevista o una prueba de conocimientos; la *selección secuencial en dos etapas*, en este caso se decide aplicar otra técnica de selección, es decir otra entrevista u otra prueba; la *selección secuencial en tres etapas* incluye una secuencia de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección; finalmente, la *selección secuencial en cuatro o más etapas* emplea una mayor cantidad de técnicas de selección basada en este caso en cuatro o más técnicas y por tanto más decisiones en base a ellas. Dentro de todo este proceso de selección se hace uso de distintos criterios para evaluar a los candidatos y en base a eso determinar si cumple o no con las características que estamos buscando; los criterios se definen como “las normas evaluadoras mediante las cuales se valoran objetos, individuos, procedimientos o colectividades con el propósito de certificar su calidad” (Muchinsky, 2002, p. 60). Los criterios se convierten en parámetros base para evaluar a un candidato por lo cual son el elemento más importante dentro del proceso de selección, pero

también son utilizados ampliamente en la capacitación o para medir el rendimiento de los empleados; para pronosticar un criterio se hace uso de los predictores, en el caso de la selección de personal los más frecuentes son las pruebas psicométricas y la entrevista.

Las pruebas psicométricas son una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas, su función es analizarlas, examinarlas y compararlas con ciertos patrones ya establecidos (Chiavenato, 2000).

Los mayores avances logrados en el campo de los test psicológicos fueron realizados por Alfred Binet, a quien el gobierno francés encargó el estudio de los procedimientos de educación en niños con retraso, para lo cual Binet y Simon desarrollaron un test de inteligencia que evaluaba áreas como el juicio, la comprensión y el razonamiento. Estas investigaciones fueron continuadas por Terman, quien desarrolló el concepto de Coeficiente Intelectual (CI) (Muchinsky, 2002).

Dentro del ámbito de la Psicología Organizacional se hace uso de pruebas psicométricas con la finalidad de evaluar características de la persona, relacionadas con el puesto, que nos permitan pronosticar si el candidato elegido cumplirá de manera satisfactoria con las actividades. Debido a la gran variedad de pruebas dentro de las empresas se hace uso de la llamada batería de pruebas psicométricas, la cual reúne a un conjunto de pruebas de diferente índole para evaluar a un candidato.

Las baterías psicológicas se seleccionan tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Una batería de pruebas incluye los siguientes aspectos básicos:

- a) Inteligencia. Mide la capacidad intelectual de la persona.
- b) Habilidad. Es la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.
- c) Personalidad. Hace referencia a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, entre otros.
- d) Autobiografía. Es la evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo haber sido pasada por alto por el reclutador en la entrevista inicial (Grados, 2001).

Una de las grandes desventajas de los test tiene que ver con el uso desmedido que se les da. Muchas empresas consideran los resultados del test como determinantes para tomar una decisión y hacen a un lado otros aspectos del candidato que hayan sido visibles durante la entrevista, es por esto que para evitar interpretaciones erróneas se debe tomar en cuenta un aspecto muy importante: los test muestran resultados en términos de probabilidad, y no de manera determinante. Esto es, si en las pruebas de un candidato sale a relucir algún comportamiento que consideremos negativo, debemos tomar en cuenta que “es probable” que esa conducta pueda ocurrir, pero no podemos asegurarlo. Como mencionará Muchinsky (2002) los test “deben ayudarnos a satisfacer nuestras necesidades, como instrumentos de diagnóstico, pero no deben dirigir las decisiones que tomemos” (p. 114).

Con la finalidad de aminorar al máximo estas desventajas es importante tomar en cuenta lo mencionado por Mondy y Noe (2005) “las pruebas de selección diseñadas adecuadamente son estandarizadas, objetivas, confiables, se basan en normas sólidas y, lo más importante, son válidas.

Otro de los predictores de criterios es la entrevista, la cual se desarrolla en dos momentos del proceso de selección, primero al inicio (entrevista inicial) y después cuando el candidato ha atravesado por distintas etapas y es canalizado al área donde la vacante se encuentra vigente (entrevista de selección).

La entrevista preliminar o inicial permite eliminar rápidamente a los solicitantes del empleo que no cumplen con los requisitos del puesto o incluso dirigir al empleado potencial a otro puesto; además de esta opción existe la entrevista telefónica (Mondy y Noe, 2005).

De acuerdo con Grados (2001) la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, entre dos personas (entrevistador y entrevistado), la cual ha sido planeada y cuya finalidad es obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. La entrevista dentro de un proceso de selección tiene como objetivo valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, profundizando en información relevante para el puesto en cuestión.

La entrevista de selección se divide en tres etapas:

1. Preparación. Se lleva a cabo la lectura y análisis de la solicitud de empleo y el Currículo Vitae, se identifican las posibles lagunas en la

historia académica y laboral del candidato, verificar aspectos de su situación familiar y estabilidad personal, familiar y laboral, identificar si ha participado en grupos políticos, sindicales, sociales y profesionales.

2. Ambiente. Se debe preparar tanto el ambiente físico como psicológico. El físico se refiere a que el espacio destinado para la entrevista sea confortable y deben evitarse los ruidos e interrupciones. El ambiente psicológico, conocido como rapport, su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, creando un clima ameno y cordial, sin recelos, presiones o temores.
3. Desarrollo de la entrevista. Es la etapa fundamental del proceso ya que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. Se hacen preguntas referentes a su preparación académica, experiencia laboral, situación familiar, intereses personales y laborales, así como sus expectativas; de esta manera, el contenido de la entrevista es material (información general del candidato) y formal (ambiciones, motivaciones, modo de pensar, entre otros).
4. Cierre de la entrevista. Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar: se explican las características de la organización así como de la vacante, cerrando con un espacio para preguntas del candidato.
5. Terminación de la entrevista. El entrevistador debe proporcionar información al candidato sobre las acciones a seguir y dependiendo de la evaluación se canaliza al candidato a la siguiente etapa del proceso (Zepeda, 1999; Chiavenato, 2000; Grados, 2001).

Estas etapas de la entrevista pueden variar en distintos aspectos de acuerdo a las características de cada entrevistador o incluso de acuerdo a la vacante. Existen casos en que el rapport (ambiente) se realiza de manera distinta explicándole primero al candidato las características de la vacante y posteriormente se lleva a cabo la entrevista con preguntas de su preparación académica y experiencia laboral. Por otro lado, la información que se recaba durante la entrevista puede tener diferentes niveles de profundización, de acuerdo a la vacante que tengamos, es decir de acuerdo con el perfil que estemos buscando, indagaremos más en experiencia laboral, en preparación académica o en intereses

profesionales. Finalmente, la entrevista puede variar en su nivel de estructura, teniendo así la entrevista estructurada, semiestructurada o no estructurada.

En la entrevista estructurada se especifica el patrón o secuencia de las preguntas, además de determinar los factores en los que el entrevistador basará sus apreciaciones; y en la entrevista sin estructura no se estandariza el patrón de las preguntas, ni las circunstancias, ni las bases para evaluar las respuestas, sino por el contrario se da libertad al entrevistado (Vargas, 2007; Muchinsky, 2002; Zepeda, 1999).

La entrevista semiestructurada se caracteriza por intentar ser un equilibrio entre las antes mencionadas, es decir, no tiene un guión preestablecido ni metodología de evaluación, pero tampoco da total libertad al entrevistado, más bien tiene ciertas preguntas o temas determinados, pero estos se van modificando conforme se va dando la entrevista.

También existen las entrevistas situacionales las cuales plantean al candidato un suceso y éste debe realizar una descripción de las acciones que el realizaría en esa situación; en este caso las situaciones pueden ser hipotéticas y otras se centran que cómo ha manejado situaciones en el pasado y que reflejen las habilidades y aptitudes necesarias para un desempeño efectivo (Muchinsky, 2002).

De este tipo de entrevista hablaremos más adelante ya que se relaciona con lo que actualmente llamamos gestión por competencias.

En general, las áreas de las cuales se obtiene información durante la entrevista son: área general (datos generales del candidato), área escolar (potencial de desarrollo, conocimientos teóricos con que cuenta, cursos extra a su formación), área ocupacional (se obtiene información acerca de su desempeño, niveles de logro y experiencia); autoconcepto, metas, área familiar, pasatiempos y salud (Grados, 2001).

Además de estos factores Mondy y Noe (2005) agregan como aspectos a evaluar durante la entrevista las habilidades interpersonales, cualidades personales y adaptación organizacional.

Finalmente cabe mencionar que la entrevista y evaluación psicométrica no son las únicas herramientas utilizadas durante el proceso de selección, sino también algunas empresas utilizan la llamada técnica de simulación como complemento de diagnóstico, la cual consiste en que el aspirante haga una dramatización de un

acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa; comúnmente esta técnica es utilizada en los cargos que exigen relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, entre otros (Chiavenato, 2000).

### 2.3. Inducción y Capacitación

Cuando un candidato es elegido para cubrir una vacante se realiza el proceso de inducción y capacitación para que conozca a grandes rasgos las características de la empresa, así como las actividades que él tendrá que desempeñar, es así como da inicio su labor como empleado de determinada organización.

Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas –mediante ceremonias de iniciación y aculturación social- a las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado (Chiavenato, 2000).

Este proceso de adaptación y socialización entre la empresa y el nuevo empleado es denominado inducción, durante el cual se le brinda información a este último acerca de la organización (misión, visión, valores), los integrantes que la conforman (organigrama, funciones), y el papel que desempeñara él como nuevo integrante dentro de la empresa; además se le brinda información acerca de aspectos generales como horarios de entrada y reglamentos internos de la empresa; de esta manera la inducción tiene como finalidad lograr la adaptación del candidato a la organización.

De acuerdo con Mondy y Noe (2005) las primeras impresiones son las más duraderas y esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores, así los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo.

El proceso de inducción podemos dividirlo en dos aspectos: 1) la inducción general a la empresa y 2) la inducción al puesto en específico. La **inducción a la empresa** consiste en dar información general de la misma, como historia, giro, servicios que ofrece, organigramas, entre otros; esta inducción puede incluir también visita guiada por las instalaciones, presentación del empleado ante todos,

descripción de su puesto, presentación de un manual de bienvenida donde se incluyan toda la información general de la empresa, así como las reglas de seguridad, las políticas de la empresa, las prestaciones actividades socioculturales. La **inducción al puesto** se brinda por el área específica donde llevará a cabo sus labores el nuevo integrante (Grados, 2001).

Por otro lado, otro proceso que se puede llevar a cabo, junto con la inducción o de manera separada, es lo que se refiere a la capacitación, el cual es un proceso llevado a cabo dentro de la organización con la finalidad de desarrollar en el empleado aquellas características necesarias y demandadas por el puesto y la organización.

Las empresas capacitan a sus empleados porque representan una ventaja competitiva que aumenta el rendimiento organizacional, de acuerdo a la estrategia competitiva que utiliza la organización, la capacitación se dirigirá hacia determinadas áreas (Muchinsky, 2002).

Actualmente los programas de capacitación gozan de una buena reputación ya que permiten fortalecer la satisfacción del cliente, contribuyen al desarrollo de asociaciones, mejoran las actividades de investigación y desarrollo y, finalmente, refuerzan el resultado final del análisis financiero (Mondy y Noe, 2005).

Cabe señalar que el proceso de capacitación se lleva a cabo no sólo con los nuevos empleados, sino también se aplica a los empleados ya existentes y que por alguna razón necesitan adquirir o desarrollar conocimientos, habilidades o aptitudes. La capacitación significa para la empresa una inversión a mediano o largo plazo ya que fomenta un crecimiento personal y profesional del empleado, el cual se verá reflejado en su desempeño en la organización.

Un programa de capacitación inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) cuya principal finalidad se refiere a la identificación las áreas de mejora, y por lo tanto de capacitación, con que cada una de las personas o departamentos cuenta.

Las necesidades de capacitación se determinan realizando un análisis en varios niveles:

1. Análisis Organizacional. Se refiere a examinar los factores referentes a la organización y que facilitan o dificultan la transferencia de lo aprendido

durante la capacitación al área de trabajo, tales como la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa.

2. **Análisis de Tareas.** Es una descripción de las actividades realizadas en el puesto y las condiciones en que se desarrolla y tiene la finalidad de determinar los objetivos de la capacitación. A su vez se divide en cuatro pasos: desarrollo de descripciones de tareas (especificar las tareas del puesto); desarrollo de grupos de tareas (las descripciones de tareas se reúnen en grupos); análisis de conocimientos, habilidades y aptitudes (establecer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para llevar a cabo tareas concretas); y desarrollo de programas de capacitación a partir de los vínculos entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y las tareas (dirigir la capacitación hacia la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes fundamentales para el desempeño del puesto). Las descripciones de puesto brindan datos importantes en este nivel.
3. **Análisis de Personas.** Se refiere a determinar quien necesita la capacitación y qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados; durante este análisis se puede hacer uso de evaluaciones de desempeño, entrevistas y encuestas (Muchinsky, 2002; Mondy y Noe, 2005).

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el paso más importante dentro de la capacitación ya que a partir de ésta se determinarán los temas de la capacitación, así como las personas que la recibirán. Para poder elaborar la DNC de manera adecuada es necesario contar con el apoyo del personal de la empresa, además de tener claro aspectos de la organización como misión, visión y valores, pero algo que resulta de gran importancia se refiere al perfil de puesto, ya que si éste no se encuentra elaborado adecuadamente no podremos identificar las actividades, así como los conocimientos y habilidades necesarias.

Al finalizar la DNC se debe llevar a cabo el establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo, los cuales deben ser concisos y claros ya que sin ellos sería imposible diseñar programas significativos de capacitación (Mondy y Noe, 2005).

Después de elaborar la DNC, el siguiente paso se refiere a diseñar el programa de capacitación para cumplir con los objetivos definidos a través de la DNC. La



capacitación se puede llevar a cabo a través de diversos métodos, ya sea en el lugar de trabajo, o fuera del lugar de trabajo; los primeros implican el entrenamiento de todo el trabajo, mientras que la capacitación fuera del lugar de trabajo implica sólo una parte del trabajo (Muchinsky, 2002).

La capacitación en el lugar de trabajo es llevada a cabo comúnmente por miembros de la misma organización pero que cuentan con conocimientos avanzados; esta opción tiene la ventaja de ser económica y efectiva, además de que los empleados suelen sentirse con más confianza ante gente conocida, pero por otro lado, este tipo de capacitación puede resultar inadecuada cuando el personal encargado de impartirla no tiene los conocimientos necesarios o no están en el nivel deseado.

Los métodos de capacitación en el lugar del trabajo incluyen: entrenamiento en el trabajo, en el cual los instructores son los trabajadores más experimentados y el aprendizaje es por imitación; la rotación de puestos que permite la familiarización de los trabajadores con varios puestos y de esta manera aprenden haciendo las cosas; la capacitación vestibular son más utilizados en los oficios, y consiste en que el nuevo trabajador sea instruido por un trabajador experimentado durante un largo periodo (Muchinsky, 2002).

Por otro lado, la capacitación fuera del lugar de trabajo implica un mayor costo para la empresa y tiene la desventaja principal de que las personas que serán capacitadas pueden tardar cierto tiempo en crear un ambiente de confianza; la ventaja de capacitar fuera del lugar de trabajo radica en que las empresas que la imparten tienen mayor experiencia y conocimientos relacionados con el tema de capacitación.

Independientemente de que los programas de capacitación sean internos o externos, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades, entre los principales encontramos:

- a) Programas para el aula. Este tipo de capacitación dirigida por un instructor es el método más popular y tiene como ventaja principal la transmisión de gran cantidad de información en un tiempo corto, pero puede ser de mayor utilidad cuando los grupos son reducidos.
- b) Mentoring y Coaching. Se refieren a un tipo de enfoque que destaca el aprendizaje individual. El *mentoring* es un enfoque para aconsejar y

educar con el fin de crear una relación para mejorar la carrera individual, se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para alcanzar un nivel de desarrollo más alto. El *coaching* es considerado una responsabilidad del jefe inmediato, quien proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor, cabe mencionar que el coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo.

- c) Estudio de caso. Es un método en el que se espera que los individuos, a través de estudiar la información proporcionada en el caso, tomen decisiones basadas en ésta.
- d) Representación de funciones. Implica que los participantes respondan a problemas específicos que puedan encontrar en sus empleos, así ellos aprenden en la práctica.
- e) Capacitación de aprendices. Combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo, mientras está en capacitación el empleado gana menos que el maestro que es el instructor.
- f) Capacitación de vestíbulo. Se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo, el énfasis se pone en que el empleado aprenda las habilidades requeridas.
- g) Simulaciones. Son enfoques que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas pero lejos del sitio de trabajo.
- h) Juegos de negocios. Son simulaciones en las que se reproducen ciertos factores seleccionados en una situación de negocios particular; los participantes tienen cierto papel que les permite tomar decisiones que afectan distintos aspectos de la empresa
- i) Aprendizaje en línea. Su principal ventaja es que existe disponibilidad en cualquier momento y en cualquier parte del mundo (Mondy y Noe, 2005).

Como cualquier otro programa, la capacitación debe contar con criterios de evaluación que permitan determinar su utilidad, pero que al mismo tiempo nos muestren en que aspectos está fallando para poder realizar los cambios pertinentes.

Se han identificado cuatro criterios utilizados en la evaluación de programas de capacitación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Los criterios de reacción miden las impresiones y sentimientos de los participantes sobre la capacitación. Los criterios de aprendizaje evalúan cuanto se ha aprendido durante el programa de capacitación. Los criterios de conducta miden los cambios reales que se realizan en el desempeño después de la capacitación. Los criterios de resultados (costo-beneficio) se refieren al valor económico que tiene la capacitación (Kirpatrick, 1976; citado en Muchinsky, 2002).

Por otro lado, Goldstein (1991; citado en Muchinsky, 2002) menciona que un programa de capacitación se evalúa en cuatro dimensiones: *Validez de la capacitación*, se refiere a en que grado los alumnos cumplían con los criterios establecidos para ellos en la capacitación; *Validez de la transferencia*, se refiere al grado de desarrollo del desempeño en el puesto logrado por la capacitación; *Validez intraorganizacional*, se refiere a la generalización interna de la capacitación; *Validez interorganizacional*, se refiere a la generalización externa de la capacitación.

Finalmente, es importante tomar en cuenta que un programa de capacitación debe llevarse a cabo de manera periódica dentro de una organización, con la finalidad de que su personal se encuentre actualizado y esto permita un mayor crecimiento empresarial.

#### **2.4. Evaluación del desempeño**

Dentro de una organización es necesario contar con medidas válidas acerca de lo que está haciendo el trabajador, es decir, debemos identificar si está cumpliendo con sus funciones de manera adecuada, es por esto que dentro de los procesos de Recursos Humanos se incluye la llamada Evaluación de Desempeño.

Una evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona, en este caso, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de una persona en el cargo o incluso del potencial de desarrollo futuro y se convierte en un medio para localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido, motivación, entre otros (Chiavenato, 2000).

La evaluación del desempeño puede ser usada para la formación de personal, administración de sueldos y salarios, ubicación de las personas en los puestos donde su desempeño es mejor, ascensos, despidos, investigación de personal (Muchinsky, 2002).

El proceso de evaluación de desempeño inicia identificando las metas de desempeño, después prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación y los métodos que se utilizarán. Durante el proceso, se anticipan y consideran los problemas potenciales de la evaluación y la administración proporcionará coaching a medida que avanza la evaluación. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo (Mondy y Noe, 2005).

Los datos para llevar a cabo la evaluación del desempeño pueden proceder de distintas fuentes:

- ✓ Datos objetivos de producción. Esta fuente es limitante ya que no constituye una medida completa del desempeño porque sus resultados pueden deberse a factores ajenos al individuo, además existen puestos donde las medidas objetivas del desempeño no existen o tiene poca relevancia para el desempeño real.
- ✓ Datos de personal. Se refiere a tomar en cuenta el ausentismo, la rotación y los accidentes, aunque esta última se vuelve más relevante en los trabajadores manuales que los administrativos.
- ✓ Datos de juicio. Se trata de un conjunto de métodos considerados precisos para evaluar el desempeño, pueden ser escalas de evaluación, métodos de comparación de empleados, listados conductuales y escalas.
- ✓ Evaluación de los compañeros de trabajo y autoevaluación. La autoevaluación implica que la propia persona se evalúe aunque tiene la dificultad de que algunas personas tienen opiniones de sí mismos mucho más elevadas de su propio desempeño de la que tiene otros. En la evaluación de los compañeros de trabajo los miembros de un grupo evalúan el desempeño de sus compañeros (Muchinsky, 2002).

Dependiendo de la fuente elegida o de las políticas elegidas por la empresa la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad de distintas personas dentro de una organización, como lo es el gerente, el mismo empleado, un equipo de trabajo, el área de recursos humanos, o incluso un comité que se forme específicamente para llevar a cabo este proceso.

Existen diversos métodos de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiene que construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados; los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación, una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados.
2. Método de elección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual; en cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.
3. Método de investigación de campo. La realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño; el

especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones

4. Método de incidentes críticos. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados; las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.
5. Métodos mixtos. Dentro de estos métodos encontramos el método de comparación por pares y el de frases descriptivas. El primero consiste en comparar a los empleados de dos en dos utilizando factores de evaluación, aunque es muy sencillo, este método es poco eficiente. El método de frases descriptivas se diferencia sólo del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases (Chiavenato, 2000).

Cada uno de estos métodos tiene ventajas y desventajas que vale la pena analizar: en el caso del *método de escalas gráficas* aunque es el más usado por su practicidad en cuanto a aplicación y obtención de resultados, muestra como desventaja el hecho de que se resume el desempeño de un empleado a simples números o a una simple categoría lo cual ocasiona dejar de lado muchas características específicas del desempeño del individuo, además de que es considerado un método muy subjetivo; el *método de elección forzada* proporciona resultados menos subjetivos y su aplicación es sencilla, aunque su elaboración es más compleja debido a la construcción de frases, además nuevamente se cae en el hecho de dar información demasiado general y no detallada, la cual sería de mayor utilidad para los procesos de desarrollo de personal; el *método de investigación de campo* tiene la ventaja principal de que permite a través del diagnóstico que se realiza, elaborar junto con el jefe un plan de acción además de que es un método más específico y especializado, al contar con el apoyo de un especialista, aunque este es el método más completo tiene como desventajas principales el costo y el tiempo invertido en él; el *método de incidentes críticos* nos brinda información acerca de los puntos específicos en que se tiene que mejorar pero también tiene la desventaja de brindarnos datos demasiado subjetivos.

Actualmente los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones (Chiavenato, 2000).

Finalmente, es importante destacar que las actividades mencionadas en el presente capítulo (análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación, evaluación del desempeño) y desempeñadas por el psicólogo organizacional resultan esenciales dentro de una organización que busque integrarse al mundo empresarial actual, ya que cada una de ellas va encaminada a mejorar y/o desarrollar el capital humano, siendo éste una pieza importante dentro del crecimiento de una empresa.

Específicamente, en lo que se refiere al presente trabajo, siendo el Sistema de Gestión por Competencias aplicable a las distintas áreas de una organización, resulta de gran importancia conocer de que manera el psicólogo desempeña sus labores y de qué manera puede ir integrando dicho sistema en sus principales funciones, específicamente en la selección, pero antes de abarcar ese aspecto resulta importante conocer las principales definiciones y estructura del Sistema por Competencias, aspectos que cubrirá el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO TRES. SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La Psicología Organizacional ha pasado por una historia relativamente corta pero ha ido obteniendo un lugar de gran valor, ya que se ha visualizado la importancia de las funciones del psicólogo dentro del crecimiento de una empresa, es por eso que han surgido nuevas teorías que facilitan y mejoran su trabajo, siendo una de gran importancia lo que se refiere al Sistema de Gestión por Competencias, debido a que responde a las exigencias del mundo empresarial actual.

## **3.1. El mundo laboral actual**

A lo largo de la historia el papel del psicólogo organizacional se ha ido modificando y aunque hoy en día ya se identifican con mayor claridad sus funciones cada día surgen nuevas teorías que cambian la forma en que éstas se llevan a cabo; dichas teorías surgen como respuesta a las necesidades del mundo laboral, el cual en la actualidad se ha vuelto más exigente.

Las principales tendencias de cambio en las organizaciones y el trabajo tienen que ver con: 1) cambios tecnológicos y sus efectos sobre la organización y el trabajo; 2) la globalización económica; y 3) la creciente competencia por los mercados (Ibarra, 2000).

En lo que respecta al cambio tecnológico, actualmente es común encontrar dentro de las organizaciones la implementación de tecnologías que permitan una nueva organización y gestión del trabajo, aunque esto también conlleva el hecho de buscar a personal que cuente con las competencias necesarias para hacer uso de ellas, o capacitar al personal con el que ya cuenta la empresa; de esta manera, la selección y capacitación de personal se ven afectadas por el cambio tecnológico, ya que tienen que buscar o hacer uso de herramientas efectivas y actuales que faciliten su labor.

Por otro lado, la globalización económica y la creciente competencia por los mercados han llevado a las empresas a una mejora continua en sus productos y procesos, lo cual implica la búsqueda de personal más capacitado y que cuente con las competencias requeridas por las empresas.



El mundo donde se desenvuelve hoy la empresa es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización. Un mayor acercamiento a las necesidades del cliente ha sido el primer paso tomado por muchas empresas con la finalidad de generar ventajas en el mercado (Mertens, 1996).

Ante estos cambios y las nuevas condiciones sociales, económicas y culturales, las organizaciones deben competir con el más grande recurso con que cuentan: sus miembros, que deben ser capaces de generar resultados: se necesitan personas preparadas para generar resultados, que traigan consigo los conocimientos relevantes y útiles para el buen desempeño de su labor (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Todos estos cambios dentro del mundo productivo requieren de nuevas formas de gestión, organización y capacitación del recurso humano, así, se ha comenzado a dar mayor importancia a los trabajadores como factores de cambio y crecimiento dentro de la empresa, aunque el cambio ha sido paulatino.

En el caso de América Latina, el primer periodo que comprende de 1989 a 1992 ha enfatizado la gestión de la producción, más que la organización del trabajo y los recursos humanos; el segundo periodo, que comprende de 1993 a 1995 se ha dirigido a la organización del trabajo, así el área de desarrollo de los recursos humanos es la parte más rezagada (Mertens, 1996).

Este nuevo mundo empresarial implica un cambio en la visión en lo que se refiere a la forma de ver a los trabajadores, se pasa de una etapa de percibirlos como simples máquinas a una etapa que consiste en distinguirlos como elementos fundamentales de la organización, así se comienza a invertir en el recurso humano y en desarrollar el potencial que puedan tener, esto debido a que el éxito o fracaso comienza a basarse en el conocimiento y aprovechamiento de las habilidades con que cuentan las personas dentro de una organización.

De esta manera, el nuevo modelo productivo gira en torno al potencial humano, inteligencia, conocimiento, creatividad del individuo, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo; el perfil de calificaciones está cambiando por lo que ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, actitudes y habilidades para desempeñar con calidad sus funciones (Ibarra, 2000).

Este nuevo modelo productivo se centra más allá del simple conocimiento, es decir, presta atención a aspectos como habilidades o actitudes, es así como comienza a tomar importancia el concepto de competencia laboral y trabajador competente, y por lo tanto también comienza a cambiar la forma en que se debe gestionar el recurso humano. Las empresas comienzan a buscar nuevas estrategias que permitan aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuentan, además de que faciliten la búsqueda de personal que satisfaga sus necesidades. Tomando en cuenta que hoy en día resultan de mayor importancia las habilidades y conocimientos con que cuente una persona ha comenzado a cobrar gran auge el llamado Sistema de Gestión por Competencias, el cual permite destacar las capacidades de una persona.

Este modelo integral de gestión de recursos humanos está basado en el análisis de conductas observables y evaluables, llamadas competencias; permite potenciar las características del personal que integra las organizaciones logrando con esto un mayor aprovechamiento de sus cualidades (Ernst & Young, 2008).

Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión, basado en las cualidades y las cualificaciones, es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización (Vargas, 2002).

Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y más recientemente en América Latina han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias laborales, intentando con esto mejorar los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje (Villamayor, 2004).

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados, a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. En los países en desarrollo, su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Aunque a lo largo de la historia se ha hablado de la adquisición de conocimientos y habilidades, el concepto de competencias viene a abarcar un mayor número de aspectos buscando desarrollar un enfoque más integral de la persona.

### 3.2. Surgimiento y desarrollo del sistema de gestión por competencias

En 1947 apareció la Escuela del Comportamiento, representada por Simón, Barnard y McGregor, quienes abordaron el estudio del comportamiento desde un punto de vista general; posteriormente más centrados en la motivación humana encontramos a Maslow, Herbert y McClelland, este último considerado el padre de la gestión por competencias (Dirube, 2000).

El profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo cual postuló que era preciso buscar otras variables, en este caso las competencias, que podrían predecir cierto grado de éxito (Mertens, 1996).

Para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio (Rodríguez, 1999).

La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo (Vargas y cols. 2001).

Esta propuesta de McClelland es lo que da forma a una de las principales características del Sistema de Gestión por Competencias, que se refiere al hecho de que se evalúa aquello que permite un rendimiento exitoso en el trabajo y no a la simple evaluación de factores descriptivos generales de una persona, sin saber si éstos realmente se asocian con un comportamiento exitoso.

Durante la década de los setenta el concepto de competencia se desarrolló en el ámbito de la enseñanza y la educación, haciendo uso de éste no sólo a nivel conceptual sino también en programas para profesores. En la década de los ochenta fueron varias las organizaciones que comenzaron a implantar modelos de competencias para sus puestos directivos. En 1973 se publicó un estudio que constituye el inicio del modelo de las competencias llamado *Testing for Competence Rather Than Intelligent*. La primera prueba de este modelo se llevó a cabo cuando el Departamento de Estado de Estados Unidos encargó la selección de nuevos oficiales, para lo cual se trabajó sobre dos grupos de referencia, uno

compuesto por los oficiales más brillantes y efectivos en su trabajo y, el otro, por oficiales que realizaban bien su trabajo pero no destacaban de manera especial. Posteriormente se han realizado numerosas investigaciones en otras organizaciones y sobre otros puestos de trabajo, de tal manera que en 1991 se habían realizado más de 100 procesos similares en 24 países diferentes. Desde entonces las competencias han ido captando a un número creciente de seguidores (Dirube, 2000).

De esta manera, el término Competencia comenzó a ser usado en el ámbito educativo y laboral y aunque en la actualidad aún existe poca difusión acerca de este término y sus aplicaciones, varios países lo han implementado logrando buenos resultados y algunos más continúan trabajando en su aplicación.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. La aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación y Trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos (Vargas y cols. 2001).

Los países que han aplicado este modelo lo han hecho desde distintas posturas, es decir, desde distintos modelos, siendo en algunos casos el gobierno el principal precursor, o en otros casos, las empresas quienes toman la iniciativa. Entre los países donde el gobierno ha impulsado el sistema de competencias laborales están el Reino Unido, Australia y México. En ellos se parte de un Consejo Nacional que debe dar coherencia al sistema y coordinar todos los esfuerzos en la materia.

En el caso de México se inició con la instalación a nivel nacional de un Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de carácter tripartito (gobierno, empresarios y trabajadores) en 1995, y empezó a operar en forma a partir de 1996; su sistema está formado por cinco componentes:

- Definir normas técnicas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, por parte de los actores sociales y con apoyo del Gobierno.
- Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia.
- Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular, basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos, de acuerdo con sus necesidades.
- Crear estímulos a la demanda, para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas, y buscando la equidad en la distribución de oportunidades de capacitación y certificación, atendiendo también a las necesidades de la población marginada.
- Realizar investigaciones en apoyo al sistema en conjunto (Mertens, 1996).

Aunque en México las Competencias Labores están siendo difundidas por el gobierno, aún no existe un conocimiento total por parte del ámbito laboral y educativo, siendo estos en los que mayor aplicación podría tener. En el caso de las empresas, muchas de ellas han comenzado a incluir dentro de su organización la gestión por competencias, aunque en ocasiones basadas en modelos de otros países, lo cual implica una mayor dificultad para obtener los resultados deseados.

Por otro lado, está la postura en la cual se impulsa el modelo de competencias a través de los distintos sectores económicos de un país; aunque este modelo podría ser equiparable al impulsado por las empresas, la principal diferencia radica en que aquel está protagonizado más por los empleadores y trabajadores. Como puede observarse, el modelo de competencias ha comenzado a tomar fuerza de manera paulatina, y aunque sus aplicaciones van desde el campo educativo hasta el laboral, ha sido en este último donde el papel del psicólogo ha resultado de mayor importancia.

Cuando una organización laboral amplía la incorporación de un enfoque de competencias a todo el campo de los Recursos Humanos, incluyendo las

funciones relacionadas con selección, administración, formación y desarrollo, movilidad horizontal y vertical, remuneraciones e incentivos, podemos hablar de una *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias* (Irigoin y Vargas, 2002).

En el presente proyecto nos encaminaremos a lo que implica esta Gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa, aunque es importante mencionar que gran parte de los términos y características de dicho sistema son transferibles al ámbito educativo.

### **3.3. Características del Sistema de Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias**

#### ***3.3.1. Definición de Competencia Laboral***

La palabra competencia fue utilizada por primera vez por David C. McClelland en un artículo publicado por la revista *American Psychology* en 1973 donde sostenía que los sistemas tradicionales de evaluación no servían para predecir de modo fiable el rendimiento en el trabajo, además de considerarlos discriminatorios; y en su búsqueda para encontrar otro sistema identifico repertorios de conducta que se daban en los individuos con éxito, los cuales estaban relacionados con los motivos, los rasgos, los valores, las habilidades y los conocimientos de cada persona, de forma que la combinación de esos factores constituye una característica propia que se manifiesta en comportamientos concretos, condicionados por las oportunidades que se encuentra en su entorno para actuar (Dirube, 2000).

A partir del surgimiento del término Competencia comenzaron a surgir distintas opiniones acerca de su definición, aunque todas intentando integrar los aspectos mencionados por McClelland: motivación, valores, habilidades y conocimientos dentro de un entorno en específico. Antes de dar la definición de Competencia que tomaremos en el presente proyecto, es importante analizar las distintas definiciones dadas por los autores.

Un concepto aceptado por la Organización Internacional del Trabajo dice que la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral. Cuando se habla de competencia profesional se la define como

la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (Villamayor, 2004). Se considera que la calificación señala los conocimientos, capacidades, habilidades y modelos de comportamientos que una persona tiene para ejecutar una actividad o puesto de trabajo. Se trata de un reconocimiento del logro alcanzado por una persona en el proceso de socialización y/o de educación/formación y que corresponde a la totalidad de una actividad o puesto de trabajo. La competencia, en cambio, se refiere solo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada (Irigoín y Vargas, 2002).

De acuerdo con Levy-Leboyer (1997) el término competencia se puede caracterizar por distintos aspectos:

- ✓ Las competencias son específicas de situaciones concretas, e incluso de contextos de empresa específicos.
- ✓ Las competencias hacen referencia a comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.
- ✓ Las competencias constituyen un “vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” (p. 47).

Hasta aquí estas dos definiciones nos dan a conocer algunas de las características principales de la Competencia Laboral: 1) permite o causa un desempeño **exitoso**; 2) se da en una **situación determinada** y 3) incluye aspectos como **comportamiento y habilidades**. Esta última característica es lo que convierte al término Competencia como un concepto totalmente integral al incluir distintos aspectos del ser humano.

Las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotor o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o

de colores). Aparte de esto, las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico (Rodríguez, 1999).

El CONOCER (2000) considera a la competencia como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en cierto contexto laboral, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad

De esta manera, en el presente proyecto se define a la Competencia Laboral como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes mostradas por un individuo dentro de un ambiente de trabajo, que permiten un desempeño eficaz que contribuye a los objetivos organizacionales

En muchas ocasiones el término Competencia Laboral suele confundirse con otros términos como habilidad o aptitud, pero es importante diferencia entre estos términos y el de competencia. Levy-Levoyer (1997) menciona que las aptitudes y rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, por otro lado, las competencias hacen referencia a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos para cumplir bien cierta actividad, esto en el marco cultural de la empresa.

Cada puesto de trabajo requiere un número de competencias concretas y las conductas por las que se manifiestan esas competencias se pueden agrupar en diferentes niveles genéricos de comportamiento. Para que esos comportamientos sean una competencia deben manifestar una capacidad para alcanzar algo y estar provocados por una intención, y cuando esta se instala en el individuo como elemento de su motivación se deduce que la persona tendrá una tendencia a actuar así de forma repetida (Dirube, 2000).

Por lo tanto, cuando se ha decidido hacer uso del término Competencia Laboral para regir las actividades de una empresa, resulta necesaria la cooperación de todos los involucrados en la empresa con la finalidad de llegar a un consenso acerca de aquellas competencias que se consideran necesarias para desempeñar un puesto, además de que se debe hacer una definición clara de estas y de los comportamientos que permiten su identificación.

En la gestión de recursos humanos basada en competencias se identifican las competencias clave o corporativas que definen en toda una organización cierta



identidad corporativa. Las organizaciones han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores, llegando así a un conjunto de competencias corporativas (Irigoin y Vargas, 2002).

El número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, por el hecho de que están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas (Rodríguez, 1999).

Aunque las Competencias Laborales elegidas por una empresa varían, existe cierto proceso dirigido a identificarlas y certificarlas, aunque cabe mencionar que dichas fases han sido puestas en práctica con mayor frecuencia en países con un Sistema de Gestión por Competencias más sólido, y en el caso de México, aún el CONOCER está implementado estrategias con la finalidad de que dicho proceso sea llevado a cabo por las distintas instituciones educativas y empresariales.

### ***3.3.2. Fases de la Gestión por competencias***

La Gestión por Competencias implica llevar a cabo un proceso largo, y en ocasiones complicado pero que permite su aplicación de una manera más clara y sistematizada. Las fases que se mencionan a continuación se han aplicado más al ámbito educativo que laboral, pero valdría la pena analizar de qué manera se pueden comenzar a difundir dentro de las empresas y específicamente dentro de la Gestión de Recursos Humanos.

El análisis de las competencias toma como punto de partida el análisis psicológico de las competencias percibidas, se captan las opiniones personales sobre la valía de una persona en el entorno laboral. El segundo paso consiste en evaluar tales competencias recurriendo a procedimientos objetivos como pruebas psicológicas o a través de realizaciones y actuaciones del individuo en su trabajo, siendo ambas estandarizables. El tercer paso consiste en certificar tales competencias (Levy-Levoyer, 1997). De esta manera Villamayor (2004) menciona que las etapas que deben atravesarse para poder realizar una aplicación efectiva de la

gestión por competencias son: identificación, normalización, formación del personal y certificación.

De aquí en adelante se explicará brevemente el proceso que va desde la identificación de las competencias hasta la elaboración de la norma de competencia laboral, la formación, la evaluación y la certificación. El proceso puede variar de acuerdo al ámbito en que se realice (nacional, por rama, por empresa, por área); los objetivos que se persiguen, así como a las áreas o funciones que serán investigadas.

### **a) Identificación**

El primer paso que hay que dar para implantar un sistema de gestión por competencias es identificar las competencias necesarias para llevar a cabo un desempeño excelente en cada puesto de trabajo.

De acuerdo con Vargas (2002) la identificación de competencias es el “método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente” (p. 7)

Cuando una empresa ha decidido implementar en su organización el Sistema de Gestión por Competencias se comienza identificando aquellas Competencias Laborales que considera necesarias para desempeñar cierto puesto; en ocasiones, se establecen primero aquellas competencias relacionadas con la misión y valores de la empresa, es decir, aquellas competencias que todo empleado debe tener y posteriormente, se establecen las competencias de acuerdo a un puesto en específico.

Para Irigoien y Vargas (2002) es posible identificar las competencias realizando estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. Existen tres métodos muy conocidos para definir competencias: Análisis Ocupacional, Análisis Funcional y Análisis Constructivista. En lo que respecta al *Análisis Ocupacional*, como su nombre lo indica, consiste en recolectar y analizar información relacionada con las distintas ocupaciones a evaluar, es decir, está más encaminado a obtener datos acerca de las

características del trabajo realizado y de acuerdo a eso analizar qué necesita el trabajador para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Entre las más importantes críticas que se le hacen a este procedimiento están las siguientes: a) se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones; b) su foco en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles, muy valiosas en los actuales contextos de rápido cambio.

Por su parte, el *Análisis Funcional* describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles *mínimos* requeridos. En este caso, se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto. La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional es que solamente verifica *qué se ha logrado* pero no identifica *cómo lo hicieron* (Mertens, 1996).

Finalmente, un *Análisis Constructivista* se basa en la actividad del trabajo y concibe a las competencias como capacidades dentro de un proceso de producción y guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interfase entre trabajadores. Siendo así de los tres métodos, el más participativo puesto que se orienta desde la disfunción, es decir basa su análisis en la población menos competente (Irigoin y Vargas, 2002).

Este tipo de análisis se encamina a escuchar realmente a los trabajadores, ayudarlos en su análisis y en general entablar un dialogo abierto con todo el personal; así la aplicación de la Gestión por Competencia Laboral no se realiza de manera aislada sino más bien se involucra por completo a la organización. Hasta ahora se han explicado aquellos modelos que permiten identificar competencias a través del estudio de los trabajadores con mejor desempeño, pero en ocasiones esto no es posible, ya sea porque se están definiendo las Competencias Laborales genéricas de la empresa ó porque el puesto para el cual se están diseñando es de nueva creación, o alguna otra circunstancias, es entonces cuando se recurre a métodos alternos.

Por un lado, el **panel de expertos** reúne a personas con buenos conocimientos de la organización y puesto a definir. Como primera parte se da una explicación acerca de las competencias y su definición, para posteriormente pasar a la

reflexión sobre el puesto y su entorno, así como al listado de las tareas que se deben realizar en dicho puesto; tomando en cuenta esto se asignan competencias que permiten una actuación exitosa, se define cada una de ellas y finalmente, se pueden establecer niveles de conducta que reflejen un desempeño por debajo de lo exigible, normal, bueno y muy bueno. Los principales problemas que muestra este método es la definición de acuerdo a parámetros difícilmente observables complicando con esto su evaluación y una definición de perfiles excesivamente idílicos. Una forma de atenuar estas cuestiones es utilizando un diccionario genérico que se haya elaborado a partir de la observación o identificación del comportamiento de trabajadores muy buenos, y de esta manera garantizamos que dichas competencias existan (Dirube, 2000).

Por otro lado, está la **entrevista de incidentes críticos**, la cual aunque puede ser ocupada dentro de los métodos arriba mencionados, también puede ser usada para elaborar un mapa general de competencias que favorezcan el desempeño exitoso, a través de entrevistar a aquellas personas cuyo trabajo es considerado dentro de la organización como eficaz, a quienes se les pide narren situaciones del pasado y centradas sobre su comportamiento donde hayan tenido una actuación exitosa. Los resultados obtenidos pueden dar forma a lo que se llama Diccionario de Competencias, el cual concentra aquellas competencias más comunes dentro de una organización, o en ocasiones algunos autores se han dedicado a obtener muestras de distintas organizaciones con la finalidad de que dicho diccionario sea más generalizable.

Todas estas metodologías tienen como objetivo describir de manera clara aquellos comportamientos que las personas deben mostrar para obtener un desempeño laboral exitoso; los resultados obtenidos a través de la identificación de competencias son la base para las etapas de normalización, formación y certificación.

## **b) Normalización**

Cuando se ha llevado a cabo la identificación de competencias se cuenta con un grupo de competencias consideradas por la empresa como necesarias para cubrir determinado puesto, pero con la finalidad de que éstas tengan un mayor reconocimiento y validez, se debe llevar a cabo el proceso de normalización.

La normalización de competencias es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional. El resultado es una norma o estándar de competencia (Vargas y cols. 2001).

Dicha norma o estándar es la expresión escrita de los conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que debe mostrar una persona para comprobar que posee determinada Competencia Laboral. La normalización es llevada a cabo por distintos actores que se involucran diariamente en el mundo laboral, por lo cual el análisis y delimitación que hacen se puede considerar válido para determinado sector, aunque no por ello se puede considerar meramente obligatorio.

La construcción y definición de una norma depende de factores relacionados con el contexto del que se hable, la situación, el método utilizado, así como del marco en que se esté insertando: a) nacional, sectorial o de empresa; b) bases nacionales comprensivas y uniformes o bien, autorreguladas por el mercado; bases para una preparación inicial, facilitando la transición de la escuela al trabajo, o bien, para facilitar la movilidad de trabajadores calificados (Mertens, 1996).

La norma incluye distintos competentes: la *Unidad de Competencia* que hace referencia al conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del mismo; el *elemento de competencia* se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar; el *criterio de desempeño* permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia; el *rango de aplicación* es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencias; las *Evidencias de desempeño y de conocimiento* son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado y que se maneja el conocimiento necesario para lograrlo (Vargas, 2002).

La norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de la selección, el de la formación, el de la evaluación y el de la certificación. En el caso de la selección es el patrón para

contrastar las competencias exhibidas por un candidato frente a las que requiere determinada ocupación. En el caso de la Capacitación, la norma de competencia puede evidenciar las necesidades de capacitación del trabajador y permitir un mejor diseño de los programas de desarrollo de carrera en las organizaciones laborales (Irigoin y Vargas, 2002).

Específicamente en México ha sido el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral quien se ha encargado de llevar a cabo la normalización de distintas Competencias Laborales, aunque aún no son muy difundidas dentro del ámbito empresarial.

### **c) Evaluación**

La Evaluación de Competencias resulta de gran importancia en lo que se refiere a los distintos procesos del área de Recursos Humanos; por un lado, permite conocer qué personas poseen determinadas competencias y en base a esto seleccionarlos para un puesto, para una promoción o para delimitar los incentivos que recibirá, por otro lado, permite también identificar a aquellas personas que no poseen alguna competencia considerada necesaria para la empresa o para su puesto, y de esta manera crear un plan de capacitación que le permite atenuar esas deficiencias.

De acuerdo con Irigoin y Vargas (2002) la evaluación de competencias es un “proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una trabajadora o trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado” (p. 137). Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y el resultado es un juicio sobre si el trabajador es *competente o aún no competente* y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro.

Dichos niveles de logro resultan más adecuados para llevar a cabo una evaluación ya que permiten conocer que áreas son las que se encuentran en niveles más bajos y así programar la capacitación adecuada, por el contrario, en el caso de los términos competente o no competente, estos resultan demasiado extremistas y no explican de manera específica en que aspectos la persona tiene un nivel mayor y en cuáles le hace falta mejorar.

Algunas características de la evaluación por competencias son:

- Fundamentada en estándares que describen el nivel esperado.
- Dichos estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho.
- Es individual, es decir, no se realiza comparando las personas entre sí.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

De hecho, debido a estas características la evaluación basada en competencias es considerada formativa ya que permite que el trabajador conozca lo que se espera de él y aunque se le de capacitación en las áreas deficientes, él mismo puede trabajar en ciertos aspectos tomando la evaluación como referente.

En cualquier forma de evaluación se sigue una serie de secuencia que implica definir objetivos, recoger evidencias haciendo uso de distintos métodos, comparar dichas evidencias con el objetivo o parámetro establecido desde el principio, así al finalizar se puede formar un juicio acerca de la persona y/o actividad evaluada.

En el caso de la evaluación por competencias, sus componentes básicos son:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente elaborado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso (Irigoin y Vargas, 2002).

Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para las competencias son: a) Observación del rendimiento, b) Pruebas de habilidades, c) Ejercicios de

simulación, d) Realización de un proyecto o tarea, e) Preguntas orales, f) Examen escrito, y g) Preguntas de elección múltiple (Mertens, 1996).

Estos métodos permiten recolectar información o evidencias relacionadas con el desempeño, en algunas ocasiones se puede usar sólo uno de ellos o varios, aunque conviene utilizar distintos métodos que permitan tener una visión más amplia e integral; cabe señalar que no se aplica un método en determinado momento, sino más bien se va llevando a cabo un proceso continuo donde se van utilizando estas distintas herramientas con la finalidad de reunir un conjunto de evidencias que permitan formar un juicio más confiable. Respecto al lugar donde se llevara cabo la evaluación por competencias, éste definitivamente debe ser el sitio de trabajo y de preferencia tiene que ser un proceso guiado por alguien que tenga contacto directo con la persona y/o puesto a evaluar, además de que tenga conocimientos acerca de la organización, sus valores y el ambiente que lo rodea. La evaluación basada en competencias puede mostrar algunas deficiencias como el no saber con exactitud el tipo y cantidad de evidencia considerada necesaria para determinar que una persona posee determinada competencia. Dichas desventajas deben ser tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo este tipo de evaluación, pero tampoco significa que sea de menor calidad que la evaluación tradicional, al contrario, la Evaluación por Competencias resulta más completa e integral y es un eslabón importante entre la Normalización de Competencias y su Certificación.

#### **d) Certificación**

Después de evaluar determinada competencia viene la etapa de certificar a una persona de acuerdo a los resultados de dicha evaluación, esta etapa de certificación consiste en un reconocimiento formal de la competencia demostrada por la persona.

En ocasiones este proceso de certificación es el menos difundido, de entre todas las etapas de la Gestión por Competencias, dado que no se conoce con exactitud que instituciones son las encargadas de evaluar y certificar a una persona, además, dentro de las empresas no existe una cultura por certificar a sus empleados en aquellas competencias consideradas básicas, más bien se busca certificarlos en el manejo de determinada tecnología o conocimiento.



La certificación tiene tres momentos básicos. El primero es la acreditación de la competencia, vale decir, se tiene que validar cómo se ha construido la competencia y los elementos que la componen, según la definición adaptada por el país, o bien, cuando no existe un criterio uniforme nacional, por la(s) instancia(s) que es (son) facultadas para acreditar. El segundo es la acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia y que son facultadas para emitir el certificado. El tercer momento es el acto de la certificación de la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia (Mertens, 1996).

Cuando todas las iniciativas e intereses se manejan de forma articulada y se crea una cierta estructura institucional que garantice el ciclo: identificación normalización, formación y certificación, entonces estamos en presencia de un Sistema Normalizado de Formación y Certificación de Competencias, como el que existe en México y que es dirigido por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER (Vargas y cols. 2001).

El sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inició a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que desarrollaron de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). Este proyecto pretende actuar sobre el sistema educativo y el laboral con planes y programas de estudio, basados en normas de competencia laboral en instituciones de educación técnica (Álvarez y De la O, 2005).

En agosto de 1997 se instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) como un fideicomiso público cuya finalidad es el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral se dirige a la promoción y apoyo de comités que elaboren Normas Técnicas de Competencia Laboral, las cuales expresan el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas al desempeño de una función productiva, a partir de requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (Ibarra, 2000).

Según el CONOCER (1997, citado en Ramos, 2002) en Latinoamérica, México es uno de los pioneros en la implantación de programas de competencia laboral; sin embargo aún falta mucho para avanzar con mayor rapidez. El CONOCER actualmente funge como co-ejecutor del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación y se encuentra abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa, que desee participar en el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias:

- Básicas (vinculadas a niveles generales de lectoescritura, aritmética, etc.).
- Genéricas o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva).
- Específicas (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado) (Irigoin y Vargas, 2002).

Además de esta clasificación señalada por el sistema mexicano, también puede existir dentro de una organización determinada un Sistema de Competencias que haya sido creado en base a las necesidades propias de dicha empresa y aunque esta estructura no haya sido aprobada por una institución a nivel gubernamental, resulta válida para llevar a cabo la gestión en dicha empresa.

Cuando una empresa le da una mayor importancia a la Certificación de Competencias Laborales puede resultar ampliamente beneficiada. En el caso de los trabajadores que ya se encuentran dentro de la organización, después de haber sido evaluados y capacitados en sus áreas de mejora pueden certificarse en determinado número de competencias, lo cual implica que dicha organización posee un personal más capacitado que otras y por lo tanto tiene una ventaja en comparación con sus competidores. En el caso de que se esté en un proceso de reclutamiento de nuevos empleados, la empresa puede realizar una búsqueda de persona que cuente con certificaciones de competencias necesarias para determinado puesto, con lo cual tendría un desempeño eficaz desde el momento de ingresar a la empresa, además nuevamente tiene una ventaja sobre sus competidores.

En el caso de los trabajadores, los beneficios de la certificación son: calificación reconocida nacionalmente, reconocimientos de las capacidades y experiencia presentes, calificaciones obtenidas al propio ritmo del candidato, facilita y estimula el crecimiento profesional, mejora las opciones de movilidad laboral al incluir las competencias transversales (Irigoien y Vargas, 2002; Ramos, 2002).

Todas las etapas vistas hasta el momento, desde la identificación hasta la certificación, permiten clarificar que competencias posee una persona, pero también permiten clarificar cuales aún es posible desarrollar, es ahí donde se lleva a cabo la capacitación o formación, la cual también se ha visto influenciada por el Sistema de Gestión por Competencias.

### **e) Formación de Competencias**

La capacitación o formación dentro de las empresas es buscada, en la mayoría de los casos, de manera externa a través de instituciones dedicadas a fomentar/desarrollar ciertas competencias en el individuo. Si el Sistema de Gestión por Competencias se está llevando de manera completa e integral, es necesario realizar una búsqueda de instituciones que lleven a cabo una Formación Basada en Competencias.

Este tipo de formación implica todos los aspectos de un proceso enseñanza-aprendizaje aunque siempre tomando como base el concepto de Competencia Laboral y lo que éste implica; además la Formación Basada en Competencias tiene como objetivo principal lograr la inserción laboral del estudiante por lo cual su enseñanza es meramente laboral.

La Formación Basada en Competencias (FBC) puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores. En este tipo de formación se busca apoyar el desarrollo de capacidades para su posterior despliegue en el proceso de inserción laboral, el mantener el empleo y el desarrollo de carrera (Irigoien y Vargas, 2002).

Este tipo de formación se puede obtener en la experiencia diaria o dentro de una institución dedicada a brindarla, en este sentido es importante delimitar dos tipos de formación que se brinda y de las cuales se suelen desdibujar sus diferencias.

Por un lado la formación profesional hace referencia a aquellas actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica; esto implica que cualquier medio es válido si se logran los objetivos del aprendizaje, con lo que es posible aprender mediante cursos o talleres, pero también mediante la experiencia práctica. Además, la definición incluye la competencia: conocimientos, metodologías, actitudes, valores, etc. (Vargas y cols. 2001).

Por otro lado, la capacitación profesional hace referencia a dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacionales de un trabajador, u obteniendo la competencia adicional requerida para ejercer otra ocupación afín o reconocidamente complementaria de la que posee; este tipo de formación se obtiene por medio de un programa tendiente a desarrollar competencias específicas para el desempeño de una determinada función.

Estos dos tipos de formación pueden ser utilizados para el desarrollo de competencias e incluso pueden integrarse en la Formación Basada en Competencias, más aún, si tomamos en cuenta que esta etapa de la Gestión por Competencias se encuentra en pleno desarrollo.

En términos generales, el planteamiento y desarrollo de las actividades de formación profesional implican las siguientes fases: definición de objetivos educativos por competencias, diseño curricular, método de enseñanza-aprendizaje, formación en alternancia y evaluación (Vargas y cols. 2001).

En el caso de la Formación Basada en Competencias (FBC) cuando se han identificado aquellas competencias que serán desarrolladas en la persona se avanza a la etapa de diseñar el Curriculum, lo cual sigue un proceso similar al diseño curricular tradicional: organización por temas o módulos, establecimiento de objetivos, selección y organización de contenidos, así como de las actividades y recursos necesarios para realizarlas, llegando finalmente la formulación de un Plan de Evaluación.

Este tipo de formación presenta varias diferencias con la formación que podríamos calificar de convencional o tradicional, pero no parece haber duda de que una es la diferencia más clara, definitiva y obvia: la FBC tiene como referente una competencia y eso obliga a que su diseño curricular se ordene desde el comienzo en torno a un desempeño. No podría partir, como sucede a menudo con programas de corte *academicista*, de los contenidos de una disciplina ni de lo que un grupo de profesores considera que las personas deberían aprender (Irigoin y Vargas, 2002).

En general las características más importantes de los programas de Formación Basada en Competencias son:

- ❖ Las competencias que los participantes desarrollarán son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- ❖ Los criterios de evaluación derivan del análisis de las competencias, sus condiciones son explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- ❖ La formación se dirige al desarrollo y la evaluación de cada competencia.
- ❖ La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes, y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- ❖ El progreso de los alumnos y alumnas en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- ❖ Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación con el personal instructor.
- ❖ Se pone el énfasis en el logro de resultados.
- ❖ El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo prefijado
- ❖ La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones y experiencias de trabajo reales.
- ❖ Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación y son flexibles, en la medida que contienen unidades obligatorias y opcionales.
- ❖ El programa en su totalidad es cuidadosamente planificado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- ❖ Se evita situaciones de aprendizaje en grupos numerosos.

- ❖ La enseñanza está menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de las personas. Se basa en el aprender haciendo y aprender a aprender.
- ❖ Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones
- ❖ Requiere de la participación de los trabajadores, trabajadoras, empleadores y empleadoras en la estrategia de capacitación, desde la identificación de las competencias (Vargas y cols. 2001).

Para garantizar el éxito en la implementación de un plan de formación, se utilizará una metodología que considere aspectos para planificar, diseñar, desarrollar y mantener la formación de acuerdo a las necesidades de la organización (Ernst & Young, 2008).

Dependerá mucho el tipo de empresa del cual se está hablando para que ésta considere implementar un plan de formación como el que hemos descrito hasta ahora. Comúnmente aquellas empresas no competitivas y más de tipo tradicional o familiar no están interesados en gastar demasiado tiempo y dinero en la formación de sus trabajadores; por otro lado, aquellas organizaciones más competitivas e incluso innovadoras en sus procesos se interesarán por dar a sus empleados una formación de calidad, y más aún con un sistema nuevo que ha mostrado buenos resultados, como lo es el Sistema de Gestión por Competencias.

La importancia que tiene la Formación Basada en Competencias radica en tres aspectos principales:

a) La formación basada en la competencia laboral adquiere gran parte de su importancia en una vigorosa corriente del pensamiento social contemporáneo; dirigentes, técnicos y especialistas ponen especial énfasis en la vinculación entre el desarrollo socioeconómico y la capacidad de la persona para construirlo como insustituible agente de cambio y, naturalmente, como su beneficiario.

b) Este nuevo enfoque asoma como capaz de llegar al hallazgo de un punto de convergencia entre capacitación y empleo.

c) Se verifica que el enfoque de competencias se adapta bien a los procesos de cambio del momento, los cuales se producen en grandes e importantes parcelas del quehacer humano (Mertens, 1996).

Finalmente, es importante mencionar que si una organización se muestra renuente a implementar un plan de formación, se le debe insistir en tomar a ésta como una necesidad de la empresa y una inversión a mediano y largo plazo, ya que es un proceso que permitirá tener dentro de la empresa a trabajadores más capacitados que den una ventaja competitiva a la empresa.

### ***3.3.3. Áreas de Aplicación de Gestión de Recursos Humanos por competencias***

El Sistema de Gestión por Competencias permite una organización más integral, siempre y cuando se aplique de manera completa dentro de una organización, ya que muchas lo utilizan sólo dentro de un ámbito de la empresa y aunque esto resulta eficaz para la organización, puede llegar un momento en que dicha área entre en conflicto con otra que maneje un sistema totalmente diferente; además, si se comprueba que dicho Sistema resulta adecuado para una organización y muestra buenos resultados, entonces ¿por qué no difundirlo dentro de las distintas áreas que la conforman?, al final de cuentas es importante recordar que las empresas de hoy en día agrupan a un gran número de personas que tiene un impacto en el éxito de la empresa, así que lo recomendable sería tomar en cuenta a todos dentro de este nuevo sistema.

El objetivo principal del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (Ernst & Young, 2008). Para lograr que la implementación del sistema realmente sea eficaz la organización debe establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos, siendo éste el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la Gestión de Talento Humano (Vargas, 2002).

De acuerdo con Levy-Levoyer (1997) para la empresa tiene gran interés “conocer las competencias concretas que caracterizan a sus recursos humanos y planificar

el desarrollo de las competencias de su personal en el marco de su estrategia y de su proyecto de empresa” (p. 31)

Para establecer una gestión del talento humano por competencias, los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son: 1) considerar los objetivos estratégicos de la empresa; 2) analizar la capacidad de la organización y de sus recursos; 3) estudio de la viabilidad económico financiera del modelo; 4) concebir y adoptar los principios y estructura de la Gestión del Talento Humano; 5) Elaborar su modelo de competencias; y 6) aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la Gestión de Talento Humano (Vargas, 2002)

Las principales áreas de aplicación de un sistema de gestión por competencias en el área de recursos humanos son:

- a) Descripción de puestos. Permite el logro de resultados a corto plazo (tomar decisiones organizativas, qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta), mediano plazo (plantea un sistema de reasignación efectivo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo), y largo plazo (identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo).
- b) Integración de equipos de trabajo. Se asigna a las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen, obteniendo así un equipo de trabajo bien integrado.
- c) Implantación de una cultura organizativa. Posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada, pues se conoce a los integrantes del equipo.
- a) Barrera generacional. La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, y facilita, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.
- d) Apreciación del potencial.
- e) Dirección por objetivos. Proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.
- f) Gestión del cambio.
- g) Competencias clave de la organización (Ernst & Young, 2008).



Al analizar las aplicaciones del Sistema de Gestión por Competencias encontramos que uno de los campos que se ha visto más influenciado por éste es lo que se refiere a la Gestión del Talento, el cual incluye los procesos de selección, capacitación, remuneración, evaluación y promoción del personal

El uso de las competencias muestra resultados más satisfactorios en el reclutamiento y selección, así como en las actividades de formación y desarrollo; mientras que el grado de satisfacción no es tan alto cuando se utilizan las competencias para planes de sucesión o gestión del cambio. Pero en cualquier caso, las empresas afirman que las competencias ayudan a la mejora del desempeño individual y en el desarrollo general de la organización, facilitan el cambio y permiten el surgimiento de competencias que favorecen el éxito (Dirube, 2000).

El uso de las Competencias Laborales en las empresas trae beneficios tanto para la empresa como para las personas que en ella laboran, entre los cuales podemos mencionar:

a) Las empresas cuentan con herramientas eficientes para identificar el grado de relación entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, lo cual a largo plazo permitirá contar con un personal adecuado para cada tipo de puesto.

b) El uso de estas herramientas no es único de un proceso en específico, sino como hemos visto, es aplicable a todos los ámbitos de Recursos Humanos; además de ser un sistema integral e inclusivo.

c) Las personas que son evaluadas a través de un Sistema de Gestión por Competencias pueden ser colocadas en trabajos adecuados a su perfil, evitando de esta manera, la desmotivación que suele ocurrir cuando realizan funciones que les resultan desagradables o complicadas.

d) Los empleados que son sometidos a una Evaluación por Competencias pueden conocer aquellos aspectos en los cuales están fallando y comenzar a trabajar en su mejora, ya sea con el apoyo de la capacitación o por iniciativa propia.

Aunque estas ventajas pueden ser observables en cualquier proceso de Gestión de Talento, es la capacitación donde ha tenido un mayor auge.

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de las competencias en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Las normas de competencia han ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación (Mertens, 1996).

La capacitación es un proceso de gran importancia dentro de la Gestión de Talento ya que permite desarrollar en los trabajadores habilidades que no poseen y que resultan necesarias para su puesto actual, pero cabría preguntarnos, ¿dónde quedan los otros procesos de la gestión del talento? ¿Por qué los distintos autores no se han dedicado a analizar la aplicación del Sistema de Gestión por Competencias en otros procesos? Tomando en cuenta que la capacitación implica a las personas que ya están dentro de la empresa, considero de gran relevancia analizar lo que pasa con aquellas personas que están intentando entrar a una empresa ¿de qué manera la Gestión por Competencias nos permite evaluarlas? ¿Cómo determinamos si una persona posee determinada competencia, de tal manera que pueda cumplir con las funciones de determinado puesto? En el siguiente capítulo se presentará un análisis acerca del proceso de selección actual así como de la forma en que se pueda aplicar en ellos la Gestión por Competencias.

### **3.4. Dificultades en la aplicación del Sistema de Gestión por competencias**

Hasta el momento se han explicado los distintos beneficios que trae consigo el Sistema de Gestión por Competencias, pero como cualquier teoría o sistema, éste también puede presentar problemas que es necesario tomar en cuenta y resolver para que el impacto negativo que puedan tener no sea amplio.

El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de este tipo, es que se requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en recursos económicos como materiales. Otra dificultad, y la mayor causa de fracaso, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones

generan expectativas vagas e irreales, careciendo de medidas objetivas y cuantificables (Ernst & Young, 2008).

De acuerdo con Dirube (2000) son tres los peligros más comunes que suelen impedir una buena implantación del sistema de gestión por competencias:

1. *La falta de método*, referido a implementar las competencias para que la gente lleve a cabo un tipo de conducta que normalmente no realizan, pero sin detenerse a pensar en las condiciones del trabajo, la estructura y la cultura de la empresa.
2. *Aferrarse a los tópicos* en el momento de elegir y definir las competencias que deben servir de referencia, o utilizar conceptos cuyo significado se da por entendido, sin hacer definiciones concretas de conducta.
3. *La falta de rigor en la utilización del método*. No se identifican claramente cuáles son las competencias que han de servir de referencia; esto puede ocurrir porque las herramientas utilizadas para identificar conductas no son suficientemente fiables (Dirube, 2000).

De acuerdo con Ramos (2002) las áreas de oportunidad del modelo de competencia laboral son: la falta de aceptación y/o credibilidad hacia este modelo por parte del sector productivo; el rechazo de las personas adultas con grados académicos y el poco tiempo que tiene en México.

De esta manera, las desventajas que puede tener el Sistema de Gestión por Competencias hacen referencia principalmente a:

- Falta de recursos económicos y materiales. En este sentido resulta necesario evaluar de que manera se puede comenzar a implementar dicho sistema de manera paulatina para evitar costos altos, aunque también se debe pensar en éste como una inversión a largo plazo.
- Desconocimiento acerca de la metodología a utilizar. Cuando surgió este sistema muchas empresas quisieron implementarlo sin detenerse a planear la forma adecuada de hacerlo, y aunque hoy en día existe más información

acerca de cómo se debe llevar a cabo, muchas empresas continúan implementándolo de manera equivocada.

- Manejo inadecuado de las distintas competencias laborales. Conforme se ha difundido este sistema se han elaborado distintas listas o diccionarios de competencias laborales, y aunque se han basado en investigaciones generalizables es necesario hacer uso de ellos con reserva y tratar de adecuarlos a la cultura organizacional de cada empresa; además se tienen que hacer definiciones claras de aquellas competencias consideradas elementales, esto con la finalidad de evitar problemáticas posteriores. En el caso de los países que cuentan con un Sistema de Certificación de Competencias, resulta adecuado acercarse a las definiciones que dichos Consejos han delimitado.

Respecto a este último punto, en México aunque existe un Sistema de Certificación (CONOCER) que ha desarrollado una metodología para aplicar de manera general a las empresas, la mayoría de las empresas se encargan de “tropicalizar” el modelo norteamericano sin tomar en cuenta al CONOCER, ya que para ellos las normas establecidas por éste no son empleables (Ramos, 2002)

Finalmente, es importante mencionar que como cualquier sistema la Gestión por Competencias presenta dificultades pero si se encuentra la manera de solucionarlas o aminorarlas de la mejor manera, este sistema resulta de gran aplicación al mundo actual.

# **CAPÍTULO CUATRO. SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El psicólogo organizacional tiene distintas funciones y actividades profesionales dentro de una empresa, lo cual ha ocasionado que su acervo de conocimientos se dirija no sólo a aspectos del comportamiento, sino también a aspectos más de tipo administrativos, como el manejo de la nómina o las compensaciones.

En distintas organizaciones, esta situación ha llevado a que los encargados del área de Recursos Humanos sean administradores o ingenieros y aunque estos cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar tales actividades, la Psicología, siendo la ciencia que estudia el comportamiento humano, es la más indicada para explicar y desarrollar el recurso humano dentro de una empresa, conforme a los objetivos organizacionales que se tengan. El Sistema de Gestión por Competencias ha venido a ofrecer una nueva perspectiva en la realización de las distintas actividades del psicólogo, siendo una de gran importancia lo que se refiere a la selección de personal.

La selección de personal es un proceso que permite analizar el perfil de distintos candidatos con la finalidad de elegir a aquel que tenga una mayor concordancia con los requerimientos del puesto y de la empresa, garantizando con esto que se cuente con el personal considerado “adecuado” o “competente”, por lo cual la responsabilidad que recae sobre este proceso es mucha. Además, es importante señalar que la selección de personal es la base de las actividades posteriores llevadas a cabo por el psicólogo organizacional, como la inducción y capacitación. Debido a su importancia se han creado distintas herramientas, como la entrevista o las pruebas psicológicas que permiten identificar las habilidades y conocimientos con que cuenta una persona, y aunque estos instrumentos han mostrado una gran funcionalidad, también es importante considerar que debido a los cambios tecnológicos y económicos que vive el mundo actual es necesario hacer uso de nuevas herramientas y teorías que cumplan con las necesidades de la empresa, y es el Sistema de Gestión por Competencias el que brinda una alternativa ante esta situación.

La Gestión por Competencias es aplicable a las distintas áreas relacionadas con el recurso humano dentro de una empresa, pero dentro del presente trabajo sólo se analizará su aplicación dentro del proceso considerado base: la selección de personal. Antes de explicar de qué manera implementar un Sistema de Gestión por Competencias en la selección de personal, resulta importante recordar de manera breve las características de los procesos de selección tradicional, ya descritos ampliamente en el capítulo dos.

#### **4.1. Características de los procesos de selección tradicionales**

Durante mucho tiempo las empresas han utilizado procesos de selección estandarizados y que han sido generalizados a todos los tipos de puestos y organizaciones, de tal manera que existen ciertos pasos y herramientas que ya son “típicos” dentro de un proceso de selección, aunque en ocasiones cambian en cuanto al orden u omitiendo algunas fases.

Grados (2001) propone un orden lógico para el proceso de selección que incluye las siguientes etapas: presolicitud, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, entrevista en la selección, examen médico, conclusión, decisión y contratación.

Las herramientas que se utilizan durante los procesos de selección también suelen ser sumamente parecidas de una organización a otra, tal es el caso de la entrevista y evaluación psicométrica. Por un lado la entrevista, considerada como profunda, va encaminada a identificar aspectos del candidato, tales como objetivos personales y profesionales, características de personalidad desde el punto de vista del mismo candidato, aspectos familiares, laborales, escolares y de salud. Por otro lado, la evaluación psicométrica se dirige a medir aspectos como personalidad, coeficiente intelectual y desempeño con lo cual se obtiene una visión integral del candidato.

Siendo el objetivo de las empresas elegir al mejor candidato hacen uso de estas herramientas de manera integral y así cuentan con mejores predictores del desempeño futuro del candidato. De acuerdo con Torres y Vargas (2007) la importancia de una adecuada selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades, por lo cual la evaluación debe

realizarse contando con elementos relacionados con la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Al finalizar un proceso de selección se cuenta con un candidato que cumple con un mayor nivel los requerimientos del puesto y la empresa, es entonces cuando se procede a su contratación, decisión que se basa en que la persona posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar, a diferencia del modelo por competencias, que se presentará más adelante, el cual toma en cuenta que la economía se desarrolla en entornos cambiantes y que el futuro es incierto, por lo cual presta una mayor importancia a los elementos que repercuten directamente en la productividad (Huerta y López, 2006).

Aunque este proceso de selección tradicional ha demostrado buenos resultados, todo el panorama económico y tecnológico actual ha llevado a las empresas a prestar mayor interés en las competencias laborales y a su uso en las distintas áreas de recursos humanos, debido a que éstas muestran una mayor aplicabilidad al mundo empresarial actual.

Además, los encargados de reclutar y seleccionar personal, han comenzado a identificar e implementar el proceso de selección que mejor se ajuste a los objetivos, misión y visión de las organizaciones, permitiendo identificar claramente los objetivos del puesto y actividades a realizar por el candidato (Torres y Vargas, 2007).

Las competencias introducen variaciones en el proceso tradicional: se da más énfasis a la búsqueda de un candidato para la organización que un candidato para el puesto; considera la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; y se introducen ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (Soriano, 2005; Castro, 2007).

Es importante mencionar que aunque la Selección por Competencias Laborales implica cambios dentro del proceso tradicional, aún se mantiene la estructura general de éste, así como herramientas que se han venido utilizando a lo largo del tiempo, tal y como veremos en el siguiente apartado dirigido a describir y analizar este nuevo proceso implementado por las empresas.

## 4.2. Gestión por competencias en la Selección de Personal

Las competencias laborales, como se ha mencionado anteriormente, hacen referencia a un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un desempeño eficaz o de calidad en determinado puesto, área o función.

De acuerdo con Soriano (2005) la selección de personal por competencias se define como la identificación de aptitudes de los trabajadores con base en su comportamiento personal y la experiencia este tipo de selección busca las habilidades y competencias de la persona más idónea para la organización.

Por otro lado Vega (2001; citado en Huerta y López, 2006) considera a la selección por competencias como la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones, siendo más importante lo que la persona demuestre haber hecho y no lo que dice ser.

De esta manera, podemos considerar a la selección por competencias como el proceso encaminado a identificar los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato, con la finalidad de elegir a aquel que demuestre poseer aquellas que permitan un desempeño eficaz en el puesto.

Para que el proceso de selección por competencias sea efectivo debe cumplir al menos tres condiciones: a) identificación y delimitación de las características del puesto; b) definición de los requisitos que debe cubrir el candidato, conocimientos, habilidades y competencias; c) la mayor objetividad posible al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos (Torres y Vargas, 2007).

De esta manera el proceso de selección por competencias inicia de manera similar al tradicional: elaborando un perfil de puesto, en el cual se identifiquen las características de éste así como los requisitos, definidos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que debe cubrir el candidato. Para definir las competencias se hace uso del perfil y/o requisición de personal o de aquellas definidas con anterioridad por la organización.

El proceso inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira (Castro, 2007).



La etapa de evaluación de competencias suele ser la más difícil, ya que es aquí donde la selección por competencias ha incluido nuevas herramientas, principalmente la entrevista por competencias, las cuales pueden ser complicadas al momento de aplicarlas y analizar sus resultados.

De acuerdo con Alles (2003) los pasos para llevar a cabo una selección de personal consisten en:

1º Detección de competencias clave, tomando en cuenta la visión y misión de la empresa, objetivos del negocio y plan de acción, visión de la alta dirección, la cultura de la empresa y su estilo y las competencias requeridas.

2º. Detección en los candidatos de las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

3º. Utilización de nuevas herramientas, es decir, un nuevo formato de entrevista, manual de competencias y dinámica grupal.

4º Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Tomando en cuenta lo mencionado por autores como Alles (2003); Torres y Vargas (2007) y Castro (2007), podemos delimitar el proceso de selección por competencias laborales en dos grandes etapas: identificación y evaluación, estas a su vez se encuentran integradas por varios procesos. Estas dos etapas serán descritas a continuación.

### **a) Etapa 1. Identificación de competencias**

La identificación de competencias dentro del proceso de selección implica delimitar una serie de competencias que se requieren por parte del candidato para desempeñar de manera eficaz determinado puesto, el principal propósito de esta etapa es determinar cuántas y qué variables, de una gran cantidad que existen, se incluirán en la evaluación.

Cada una de las competencias debe ser definida, conceptual y operacionalmente y debido a que no todas las conductas tienen el mismo significado, siendo algunas más relevantes que otras, se tienen que ponderar de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación (Soriano, 2005).

Al momento de definir las competencias surgen diferencias entre aquellas consideradas esenciales por la empresa y otras consideradas específicas del puesto que desempeñara el candidato, surgiendo así términos como competencia técnica y clave, siendo ambas fundamentales para la selección de personal, ya que si se presta más atención a los aspectos específicos del puesto dejando de lado lo que busca la organización en general, esto puede ocasionar una incompatibilidad entre la cultura organizacional y los valores propios del contratado.

Las competencias dominantes o clave son las que la empresa considera imprescindibles o más significativas (Alles, 2003). Estas competencias se obtienen a partir de los valores, políticas y filosofía de la organización y son consideradas esenciales para la eficiencia en una empresa de alto desempeño.

Para delimitar las competencias clave se pueden estudiar los documentos y/o escritos redactados por la empresa para recopilar la información inicial referente a la cultura, visión, misión y valores; además a través del Plan Estratégico podemos obtener información relacionada que nos permita tener más datos acerca de los comportamientos más importantes para la organización (Torres y Vargas, 2007).

Por otro lado, la competencia técnica hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan directamente con un buen desempeño dentro de un puesto en específico. Este tipo de competencias se obtienen a través de la descripción exacta de las funciones que realizará el empleado y a partir de éstas se determinan las competencias necesarias para llevarlas a cabo de manera eficaz.

Después de recabar la información se debe hacer un análisis con la finalidad de identificar las competencias antes mencionadas, claves y técnicas, y a su vez cada una de estas competencias debe ser definida en términos de comportamientos.

Teniendo definida la lista de comportamientos que integran a cada una de las competencias se deberá asignar indicadores de desempeño. Los indicadores de comportamiento son descripciones específicas de una competencia en un nivel determinado y ayudan a definir su significado, operacionalizando su definición en términos de comportamientos concretos, de tal manera que es observable y medible (Torres y Vargas, 2007).

Todos los datos recabados y análisis llevados hasta este punto permiten dar forma al llamado perfil de puesto basado en competencias, el cual se convertirá en la base del proceso de selección, ya que éste definirá aquellas competencias que se deben evaluar y la importancia que cada una de ellas tiene para el puesto.

De acuerdo con Alles (2003) un perfil de competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto; éste debe hacer referencia a las competencias relacionadas con la estructura organizacional y al mismo tiempo implican las características personales relacionadas con resultados superiores en el puesto, es decir, debe incluir tanto competencias clave como técnicas.

Por otro lado Ernst & Young (2008) mencionan que la descripción de perfiles permite detectar conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño superior en determinado puesto, desde la perspectiva de las competencias debe seguir el siguiente proceso: definición del puesto, tareas y actividades principales, formación de base y experiencia requerida, competencias técnicas, y competencias referidas como capacidades o habilidades.

Para llevar a cabo un análisis de competencias, primero se debe elaborar una descripción detallada de las tareas que conforman el puesto, esto a través de la observación del trabajo, entrevistas o reuniones con supervisores y/o ejecutivos (Huerta y López, 2006).

Es importante que todos los colaboradores de la empresa estén informados de las bases del Sistema de Gestión por Competencias que se esté implementando en la empresa, ya que permitirá que al solicitar las funciones sea más fácil que nos describan éstas en términos de conductas observables y que incluyan conocimientos, habilidades y actitudes.

De acuerdo con Castro (2007) el perfil de puesto se define por medio de diferentes competencias laborales que pueden variar dependiendo del área o del puesto a desempeñar, siendo el perfil la base del proceso de selección, deben definirse todos los requisitos necesarios excluyentes y los no excluyentes.

Para cumplir con el objetivo de esta primera etapa del proceso de selección se puede hacer uso de distintas herramientas, como menciona Alles (2003), se pueden realizar entrevistas sobre incidentes críticos, tener acceso a una base de datos de competencias con la información sobre puestos y organizaciones familiares, entre otras.

La importancia de contar con un perfil de puesto reside en que son claramente identificadas las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren, y tomando esto como parámetro se puede obtener una mayor efectividad y objetividad al proceso de selección (Montes de Oca, 2008).

La descripción de un puesto basado en competencias incluye casi los mismos aspectos que un perfil de puestos tradicional, es decir aspectos como escolaridad, edad, sexo, manejo de algún idioma o software, pero tiene la característica de incluir tanto las competencias clave de la empresa como las competencias específicas del puesto.

## **b) Etapa 2. Evaluación de Competencias**

Al terminar la primer etapa de identificación se cuenta con un perfil, el cual contiene una serie de competencias consideradas necesarias para un desempeño eficaz y es entonces cuando se comienza con la etapa más complicada de la selección: la evaluación.

La evaluación de competencias laborales tiene como objetivo determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo (Castro, 2007).

Para evaluar el nivel de congruencia, éste proceso se basa en el supuesto de que los comportamientos mostrados por el candidato en el pasado tienen un alto nivel de probabilidad de repetirse, es por esto que se deben identificar aquellos comportamientos pasados que se relacionen con las competencias buscadas.

De esta manera, lo importante es lo que la persona demuestre haber hecho en su vida, se debe ir más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, y centrarse en los ejemplos sobre sus acciones en el campo laboral, de trabajo en equipo, tratamiento personal, etc. (Soriano, 2005).

Para llevar a cabo esta evaluación de competencias se debe cumplir con varios aspectos que ya se incluyeron dentro de la identificación de competencias: escoger el mínimo de variables y el valor que cada una tendrá, definir en qué consiste la variable a evaluar, y que comportamientos son manifestaciones de ésta. La evaluación hace uso de distintas herramientas que desencadenan conductas con la finalidad de contar con evidencia concreta de la competencias;

aunque cada día surgen nuevas herramientas y técnicas, las más comunes en la selección de personal por competencias son: Assessment Center, Entrevista por Competencias y las tradicionales Evaluaciones Psicométricas.

#### ➤ ASSESSMENT CENTER

Los Assessment Center son una herramienta relativamente nueva dentro del proceso de selección de personal, y aunque su uso se ha vuelto más común para los perfiles tipo ejecutivo, también puede adaptarse para la selección de candidatos para otros tipos de puestos. Esta herramienta se utiliza en la selección por competencias debido a que sitúa al candidato en una situación “real” y por lo tanto permite identificar con mayor claridad los comportamientos concretos de una persona.

Los Assessment Center se conforman por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones relacionadas con el trabajo a realizar, se crea con ayuda de ejercicios de simulación y en un ambiente parecido al del trabajo, permitiendo observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin, este tipo de ejercicios pueden ser grupales o individuales (Soriano, 2005; Castro, 2007).

La evaluación de competencias por Assessment Center consiste en poner al candidato, ya sea de manera grupal o individual, ante situaciones que permitan evaluar los comportamientos relacionados con las competencias, es aquí donde cobra importancia un perfil de competencias elaborado adecuadamente, ya que en él se cuenta con las descripciones de las competencias buscadas y los comportamientos que evidencian cada una de ellas, así que las personas encargadas de organizar el Assessment Center tendrán que hacer uso de este perfil para crear las situaciones más adecuadas; durante este tipo de ejercicios existe un coordinador, así como observadores que sin hacerse notar observan a los candidatos para al final reunirse todos para llegar a una decisión final.

La ventaja principal de los Assessment Center es la relación precisa que guardan con las situaciones que el aspirante tendrá que enfrentar en el trabajo. Las desventajas radican en la cuidadosa preparación que se tiene que hacer para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta, además de la rigurosa capacitación que requieren quienes serán observadores, así se vuelve

una herramienta con un alto costo y en ocasiones la verdadera objetividad en la evaluación de las conductas no se logra (Rodríguez, 1999; Soriano, 2005).

Aunque esta herramienta puede ser muy útil, al momento de evaluar competencias es necesario tener presente que las situaciones que se presentan en un Assessment Center son finalmente ficticias, y aunque se apegan a lo que hará el candidato, no puede ser por sí misma una herramienta que nos permita conocer si una persona tiene determinada competencia, es por esto que resulta necesario acompañarla de otras técnicas, de tal manera que contemos con una idea más integral del candidato.

### ➤ EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

En el proceso de selección tradicional se hace uso de evaluaciones psicométricas que permiten complementar la información encontrada a través de una entrevista y aunque este tipo de evaluaciones ofrecen información importante acerca de la personalidad y comportamiento del candidato, su uso dentro de proceso de selección tradicional se ha vuelto demasiado estandarizado, de tal manera que se aplican las mismas pruebas para todos los puestos y no se analiza a detalle lo que cada una evalúa y que tan relevante es ese aspecto para desempeñar ciertas funciones.

En el caso de la selección por competencias, se hace uso de estas evaluaciones pero dando un enfoque distinto, de hecho como menciona Alles (2003) la evaluación por competencias y la evaluación psicológica no son conceptos excluyentes, es decir, se pueden aplicar ambas herramientas y de hecho eso sería lo ideal.

En la selección por competencias se hace uso de pruebas psicológicas prestando mayor atención a lo que cada una evalúa y la relación que tengan estos datos con las competencias de nuestro interés. De esta manera, el proceso para aplicar pruebas psicométricas consistiría en analizar que pruebas describen los comportamientos que estamos buscando y a partir de eso aplicarlas dentro del proceso de selección. Posteriormente al contar con los resultados se deben complementar éstos con la información obtenida a través de otras herramientas utilizadas, siempre tomando en cuenta que toda técnica tiene sus ventajas y desventajas.

Entre las ventajas al hacer uso de pruebas psicométricas encontramos su carácter de medición, es decir, la obtención de indicadores numéricos que permiten un grado de comparabilidad de resultados superior, así, su cuantificación y su carácter estandarizado son grandes ventajas. Aunque también se deben tomar en cuenta las críticas que se le han hecho a las pruebas psicométricas: 1) tienden a evaluar fundamentalmente resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando una situación podría tener soluciones múltiples; 2) la administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta; 3) se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, establecidos por el constructor de la prueba; 4) hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada; 5) la medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos (Rodríguez, 1999).

Las pruebas psicométricas, así como el Assessment Center, son algunas herramientas que se utilizan durante la evaluación de competencias, pero más de forma complementaria ya que se buscan instrumentos que nos brinden información más certera acerca de determinados comportamientos, tal es el caso de la Entrevista por Competencias, siendo ésta la más usada en el ámbito de la selección debido a que describe comportamientos más concretos y reales, por lo cual se describirá ampliamente a continuación.

#### ➤ ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La herramienta más común dentro de un proceso de selección es la entrevista ya que a través de ésta se obtiene información más completa y profunda del candidato, es por eso que en un proceso de selección por competencias sigue siendo la herramienta principal a utilizar aunque, de la misma manera que las pruebas psicométricas, el enfoque que se le da es totalmente diferente, así que a continuación se presentan algunas definiciones con la finalidad de identificar los puntos en común de cada una.

La Entrevista por Competencias se propone como un instrumento que objetiviza la selección ya que el análisis se centra sobre hechos concretos, además de ser una

entrevista basada en los elementos del perfil y por tanto existe una alta probabilidad de selección exitosa (Huerta y López, 2006).

La Entrevista por Competencias es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado relevantes para el empleo a conseguir, excluyendo preguntas hipotéticas y de autoevaluación (Mondy y Noe, 2005; Torres y Vargas, 2007).

Esta entrevista se basa en el principio de que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura, por lo cual se exploran acontecimientos del pasado con la finalidad de determinar cómo se comportara en el presente (Rodríguez, 1999).

De esta manera, en el presente trabajo se define a la Entrevista por Competencias como un diálogo entre dos personas cuyo propósito es obtener información concreta acerca del comportamiento pasado del candidato y que se relacione con las competencias que estamos evaluando para determinado puesto, la base de esta entrevista radica en que la conducta pasada es un predictor de la conducta futura.

Algunos autores (Alles, 2003; Huerta y López, 2006; Castro, 2007) han descrito las principales características de este tipo de entrevista:

- a) Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado, con lo cual objetiviza la selección.
- b) Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, centrándose más bien en lo que hace, asegurando una mayor eficiencia en el puesto.
- c) Requiere un alto nivel de análisis, por parte del entrevistador, para identificar los comportamientos dentro de un relato de hechos; además de requerir un entrenamiento previo para el entrevistador, debido a su complejidad.

Así, la Entrevista por Competencias se vuelve en cierto sentido más objetiva y mucho más certera que la entrevista tradicional, ya que como se ha mencionado, se basa en hechos concretos, pero para lograrlo el entrevistador debe ser capaz de plantear las preguntas “adecuadas”, que nos permitan obtener datos verídicos y no información hipotética, es por esto que para llevarla a cabo el entrevistador



debe contar con una preparación previa acerca del proceso a seguir, así como del tipo de preguntas que se deben realizar.

La preparación y aplicación de este tipo de entrevista puede ser demasiado larga, pero esto permitirá disminuir los procesos de selección inadecuada y que provocan una alta rotación dentro de la empresa. Para llevar a cabo una selección por competencias, se deben llevar a cabo tres etapas principales: la planeación de la entrevista, la entrevista en sí misma y el análisis de la misma.

La entrevista por competencias incluye los siguientes pasos: 1) análisis del puesto para determinar los conocimientos, habilidades y capacidades, así como aquellos comportamientos importantes para el éxito laboral; 2) determinar qué preguntas plantear sobre el puesto específico para obtener los comportamientos deseados; 3) desarrollo de un formato estructurado adaptado para cada puesto; 4) establecimiento de respuestas hechas a las preguntas., es decir, aquellas consideradas con buenas, promedio y malas; y 5) capacitar a los entrevistadores (Mondy y Noe, 2005).

Este procedimiento se realiza de manera previa a la entrevista y es la base para llevar a lo que llamamos **Planeación de la entrevista**. En lo que se refiere al análisis de puesto éste se lleva a cabo desde la etapa de identificación y debe contener las competencias que se evaluarán, así como los comportamientos con que se identifican éstas. Posteriormente se procede a la etapa de la preparación de la estructura de la entrevista, es decir, delimitar las preguntas a plantear para obtener información acerca de los comportamientos buscados, el desarrollo de formatos que nos permitan un mejor análisis de información y el establecimiento de niveles con la finalidad de puntuar las respuestas brindadas por el candidato.

Para elaborar las preguntas que se formularan durante la entrevista es necesario tomar en cuenta que lo que se busca es la descripción de una situación desafiante, lo que el candidato hizo y los resultados mensurables (Mondy y Noe, 2005).

Los ejemplos de comportamiento pasado que se soliciten al candidato deben incluir lo que se llama STAR: **S** que hace referencia a la situación que se está afrontando respondiendo a las preguntas ¿En qué situación te encontrabas?; **I** que es la tarea u objetivo que busca conseguir el candidato, respondiendo a ¿Qué objetivo tenías que cumplir?; **A** es la acción adoptada por el candidato contestando a ¿Qué hizo y cómo lo hizo?; y **R** que es el resultado de las acciones

del candidato respondiendo a ¿Cuáles fueron sus resultados? (Castro, 2007; Torres y Vargas, 2007).

Teniendo el perfil de competencias que se evaluarán y los comportamientos que son evidencia de cada una de ellas, se debe hacer una guía que contenga una serie de preguntas encaminadas a identificar éstos comportamientos; en ocasiones una pregunta nos permite obtener toda la información del suceso, pero en otras ocasiones cuando el candidato no responde de manera completa es necesario analizar qué aspectos de STAR nos hacen falta y en base a eso plantear la siguiente pregunta.

El tipo de preguntas que se pueden realizar en una entrevista por competencias son *preguntas situacionales*, las cuales plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares; *preguntas sobre el conocimiento del puesto* que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; *preguntas de simulación de muestras de trabajo* que involucran situaciones en las que a un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea; *preguntas sobre requisito del trabajador*, las cuales intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto (Torres y Vargas, 2007).

Después de tener estructuradas las preguntas que se harán durante la entrevista se deben establecer niveles de las competencias, lo que implica esclarecer las características de cada uno de estos con la finalidad de poder puntuar las respuestas brindadas por el candidato al momento de estar realizando la entrevista. Esta división de las competencias en dimensiones puede hacerse desde el momento en que se identifican las competencias, de tal manera que en esta etapa de la selección solo se analizaría el tipo de respuestas que se podrían dar por parte del candidato, y a qué nivel correspondería.

Como menciona Huerta y López (2006) cada candidato responde a varias preguntas situacionales y las respuestas se pueden evaluar bajo diferentes dimensiones de competencias, puntuándolas de acuerdo a una escala.

Finalmente en la etapa de planeación de la entrevista se deben realizar formatos o guías que se utilicen durante ésta y que permitan el registro inmediato de la evaluación de la conducta, un ejemplo de este tipo de formatos es el siguiente:

Candidato:			
Fecha:			
Hora de inicio:		Hora de término:	
Competencia	Respuesta	Comentarios	Grado
Liderazgo			
Toma de decisiones			
Capacidad de administrar			

Registro de Entrevista

Fuente: Huerta y López (2006) p.141

Después de llevar a cabo la planeación, viene la **Aplicación de la Entrevista**, es decir, la entrevista en sí misma, durante la cual se hace uso de la guía de preguntas elaboradas en la planeación, así como del formato que se creó, es importante tomar en cuenta que esta entrevista debe seguir el mismo formato que la entrevista tradicional en el sentido de que debe llevarse a cabo un rapport, un climax y cierre de la entrevista.

De acuerdo con Alles (2003) *durante* la entrevista, las preguntas se deben realizar ubicando al entrevistado en una situación específica que permita evaluar determinada competencia y posteriormente se deberá repreguntar, con la finalidad de confirmar y obtener mayor información acerca de la situación, y por tanto obtener evidencias de la competencia. Es importante no hacer uso de preguntas hipotéticas ya que su uso puede dejar fluir la imaginación del entrevistado.

Finalmente, el **Análisis de la Entrevista** consiste en reunir toda la información recabada durante la entrevista (respuestas, comentarios del entrevistador acerca de comportamiento verbal y no verbal, etc.) con la finalidad de analizarla de manera integral, compararla con las definiciones de competencias y comportamientos que se realizó al inicio del proceso y definir, por medio de un reporte, que competencias posee el candidato y de esta manera evaluar si cumple o no con el perfil requerido para la vacante.

Aunque la entrevista por competencias ha venido a ofrecer grandes ventajas al proceso de selección, una de las dificultades que tiene es que algunos de los candidatos han aprendido el proceso, y por tanto las historias que algunos inventan sobre quiénes son y que hicieron resultan ser ficción (Mondy y Noe, 2005).

Hasta aquí se han presentado las tres herramientas más utilizadas durante la evaluación de competencias laborales: Assessment Center, Evaluaciones Psicométricas y Entrevista por competencias y es importante mencionar que ninguna de estas es excluyente, sino todo lo contrario, son instrumentos que se pueden utilizar de manera integral y así contar con un panorama más amplio de las competencias del candidato, lo que facilitará la decisión final, así como garantizará en mayor magnitud el éxito del proceso de selección.

El proceso de selección descrito en el presente trabajo es el que ha comenzado a tomar mayor auge dentro de las empresas debido a que permite identificar no sólo aspectos de la persona como personalidad, comportamiento o conocimientos, sino que de manera integral nos ofrece información de cómo es probable que se comporte un candidato en determinada situación y de esta manera evaluar si sus acciones son las adecuadas para el puesto. Es importante señalar que aunque sólo se haga mención de la etapa de identificación y evaluación de competencias, éste nuevo proceso de selección incluye aspectos tradicionales como la solicitud, entrevista inicial y examen técnico.

Las competencias no son una moda, porque siempre se ha realizado una selección tomando en cuenta el perfil del puesto, sin embargo no se habían tomado en cuenta los factores de manera integral: actitud, conocimientos y habilidades (Soriano, 2005).

Finalmente, es importante mencionar que debido a la complejidad de este nuevo proceso de selección, el papel del psicólogo se ha vuelto más relevante dentro de una organización, ya que es él quien cuenta con los conocimientos necesarios para analizar a detalle los sucesos y comportamientos de una persona con la finalidad de determinar si cuenta o no con determinada competencia.

De esta manera, el psicólogo tiene un gran reto si pretende adentrarse y aplicar el enfoque de competencias laborales. En la selección de personal tendrá que aplicar las técnicas de identificación de competencias laborales y no sólo hacer uso de las pruebas psicométricas y entrevista tradicional, además de elaborar

perfiles de puesto basados en este enfoque y así aumentar el número de competencias que posee (Soriano, 2005).

#### **4.3. Selección de personal basado en un sistema de gestión por competencias: Aplicación e Investigación en México**

Como se ha visto hasta ahora, el Sistema de Gestión por competencias se ha convertido en una nueva estrategia en el área de Recursos Humanos que ofrece grandes ventajas para todos los procesos que ahí se llevan a cabo; específicamente lo que se refiere a la selección basada en este sistema se caracteriza por ser un proceso novedoso que se adecua de una mejor manera al mundo laboral actual, así como a la cultura de cada empresa, además este proceso de selección por competencias pronostica de una mejor manera el desempeño eficaz de una persona en determinado puesto.

Tomando en cuenta que la selección de un nuevo miembro es una inversión importante para la organización y para el candidato, se debe desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos, ya que se convierte en un factor clave para el éxito de toda organización (Torres y Vargas, 2007).

Cabe mencionar que aunque existe una gran diversidad en cuanto a aproximaciones, definiciones y aplicaciones del término competencia, se ha prestado poca atención al desarrollo de un marco de interpretación práctico (Mertens, 1996). Además como menciona Soriano (2005) en América Latina en el 95% de los casos no existe un consenso oficial general sobre metodologías ni usos.

Aunque la selección por competencias se adecua a la cultura organizacional de la empresa y del puesto en específico, lo cual se convierte en una de sus principales ventajas, la principal carencia con que se cuenta es el hecho de que cada empresa aplica este proceso de manera “arbitraria”, en ocasiones sin tomar en cuenta los supuestos teóricos que la sustentan o retomando solo aspectos básicos y lo implementan como ellos “creen que se hace” ó como ellos “han visto que otros lo aplican”.

De esta manera, pese a los beneficios que puede traer consigo el implantar el Modelo de Selección por Competencias Laborales muchas empresas sólo lo

están implementando para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y estar a la vanguardia, olvidando en el proceso para qué sirve y cómo se debe hacer (Huerta y López, 2006).

Como menciona Soriano (2005) en México se tiende a la moda y muchas veces se quieren implantar modelos que no han sido adaptados al esquema cultural del país y la empresa, por lo tanto hay un choque de valores tendiendo al fracaso.

Las empresas no cuenta con una idea clara de cómo se debe aplicar una selección por competencias ya que no se cuenta con un proceso delimitado y claro. Por otro lado, en México aún no existen amplias investigaciones acerca de los resultados que ofrece utilizar este tipo de sistema por lo cual no contamos con una certeza de que se aplicable dentro de nuestra cultura.

De hecho, Huerta y López (2006) mencionan que el modelo por Competencias Laborales, incluyendo la entrevista estructurada, se está introduciendo rápidamente, lo que ocasiona que muchas empresas por estar a la vanguardia lo están convirtiendo en un requisito estratégico sin que existan investigaciones que evidencien el verdadero impacto que trae consigo su utilización.

Específicamente en México encontramos algunas propuestas de la aplicación del modelo de competencias en la selección de personal y de la utilidad que éste ha demostrado.

Soriano (2005) realizó una propuesta de un modelo de selección de personal con base en competencias laborales, tomando como referencia el enfoque conductista, en una institución de Gobierno, su objetivo era demostrar que contar con personal que posea las competencias clave disminuye la incompatibilidad entre la cultura deseada por la institución y la existente en los empleados, lo cual provocaría una actitud de insatisfacción laboral. Este autor llevó a cabo el siguiente proceso: 1) analizar los reportes de resultados referentes a los últimos 3 años; 2) analizó el proceso de selección y la documentación que se requiere para el mismo; 3) Determinó las competencias claves de la institución por medio de la descripción del proceso de planeación estratégica de la misma, aquí redefinió las competencias clave con la finalidad de tener un número de competencias menor y más concreto pero rescatando siempre los objetivos de la misión y visión de la organización, quedando así la siguientes competencias: actitud de servicio, integridad, eficiencia y transparencia; 4) seleccionó y describió los instrumentos más apropiados para identificar las competencias clave en el personal de la

organización, debido a la poca cooperación sólo se pudo hacer uso de herramientas que no implicarán demasiado tiempo, en este caso el 16FP y el Inventario de Personalidad de D. Jackson; 5) se aplicaron, calificaron e interpretaron los instrumentos seleccionados, incluyendo un instrumento de satisfacción de personal. De acuerdo con el estudio piloto, los datos obtenidos son limitados, ya que la muestra es de 15 sujetos y no es posible realizar una generalización de los resultados, aunque ofrece la posibilidad de hacer un análisis de la situación actual de la institución, de proponer alternativas de mejora y reforzar las debilidades que se encontraron en la institución.

Por otro lado, Torres y Vargas (2007) desarrollaron la técnica de entrevista por competencias como una herramienta que permita llevar a cabo evaluaciones acertadas de candidatos durante el proceso de selección. Retomaron cinco competencias a nivel corporativo: crear visión, innovación, orientación a resultados, orientación al cliente y trabajo en equipo. El procedimiento que llevo a cabo fue: *levantamiento de información* a través de información escrita y entrevistas a líderes, personal de buen desempeño y grupos focalizados; *agrupación de conductas* donde se concentro la información obtenida en el paso anterior para transformarla en conductas aplicables a las características que definen a cada uno de los puestos, además se clasificaron tres niveles de dominio (básico, intermedio y avanzado); *generación de "familias de cargo" por competencias* generando agrupaciones de cargos en relación a nivel jerárquico de cada puesto con el tipo de responsabilidad general y tipo de contacto con el cliente, cada una de estas agrupaciones se denominó "familia de cargo por competencias"; *perfiles por competencias*, cada una de las familias contiene puestos de distintas áreas dado que se trata de competencias de liderazgo y no de competencias funcionales, se definieron 19 familias de cargo por competencias,

Finalmente, Huerta y López (2006) diseñaron y aplicaron una entrevista por competencias laborales con la intención de validarla instrumentalmente para seleccionar de manera interna a los candidatos idóneos para que desempeñen de manera eficaz el puesto de supervisor en una empresa automotriz. Dividieron cada una de las competencias en 4 grados: Grado A-Alto, Grado B-Bueno, Grado C-Mínimo necesario, Grado D-Insatisfactorio. Las competencias identificadas y evaluadas a través de la Entrevista por Competencias Laborales fueron:

Liderazgo, Toma de Decisiones, Capacidad de Administrar, Comunicación, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad al Cambio, Trabajo bajo Presión y Capacidad de Planeación. La muestra fue de 12 empleados pertenecientes a una empresa automotriz considerados como candidatos para ocupar el puesto de supervisor en el área de producción y mantenimiento. Los resultados obtenidos indicaron que existe un alto índice de confiabilidad en la entrevista por competencias laborales. Así mismo, se demostró que los resultados arrojados por ésta, coinciden con los resultados de la evaluación por medio de la batería de pruebas psicológicas al seleccionar a los mismos empleados como aptos y no aptos para el puesto. Estos autores sugieren implementar éste modelo en industrias del mismo ramo, ya que a pesar de que para cada empresa y para cada puesto es necesario realizar una entrevista diferente, se pueden ir encontrando aspectos comunes entre empresas que se asemejen en el producto que procesan, cultura, etc.

Tomando en cuenta la falta de un proceso claro y de investigaciones dentro de la selección por competencias, resulta necesario realizar propuestas desde la perspectiva psicológica encaminadas a delimitar y clarificar el proceso que se debe llevar a cabo para este tipo de selección así como investigaciones dirigidas a evaluar su eficacia.



## CONCLUSIONES

La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento en interacción con su medio ambiente, por lo cual su importancia dentro de cualquier ámbito donde se desenvuelve el ser humano se ha vuelto mayor, y el caso de las organizaciones no es la excepción.

Hoy en día la Psicología Organizacional se ha convertido en una disciplina que ofrece soluciones a las problemáticas dentro de una organización, esto a través de la aplicación de distintas ideas y teorías, algunas basadas en los supuestos básicos de la Psicología, y otras basadas en nuevas teorías. Tomando en cuenta este panorama el presente trabajo tuvo como objetivo analizar una de estas nuevas teorías implementadas en el mundo empresarial actual: la gestión por competencias, con la finalidad de brindar un panorama integral y general de su aplicación dentro del proceso de selección de personal.

Para poder cumplir con dicho objetivo fue importante primero analizar lo que se refiere a la historia y definición de Psicología Organizacional

El trabajo ha sido un término usado desde tiempos remotos pero comenzó a ser estudiado desde distintas perspectivas cuando su papel pasó de la simple cobertura de necesidades, al hecho de verlo como parte de la vida cotidiana del ser humano. La psicología se adentró en este ámbito primero como una ciencia capaz de ofrecer las estrategias necesarias para contar con personal productivo, lo cual beneficiaba directamente a los empresarios, aunque posteriormente conforme el mundo empresarial ha cambiado también lo ha hecho dicha perspectiva. Dentro de la historia de la Psicología Organizacional encontramos que los primeros autores cuyos escritos se dirigían a la Psicología Laboral se basaban principalmente en lo que se refería a la productividad y a la solución de problemas industriales de una manera práctica y aunque algunos de sus supuestos no son aplicables al mundo actual, hay algunos otros que aún lo son dentro de las empresas de hoy en día aunque con modificaciones, tales como las categorías de Fayol.

Dentro de la historia de la Psicología Organizacional las guerras mundiales jugaron un papel de gran importancia. A partir de la Primera Guerra Mundial, la Psicología comenzó a ser aceptada y reconocida dentro del ámbito industrial, principalmente por sus aportaciones en cuanto a la construcción de pruebas

psicométricas, y así comenzaron a surgir revistas especializadas en este ámbito, además de algunas firmas de consultoría. Por otro lado, la Segunda Guerra Mundial significó un gran trampolín para el desarrollo de la Psicología Laboral ya que se lograron grandes avances a nivel de selección y evaluación de reclutas, con lo cual obtenía mayor aceptación y sobre todo permitió que se le reconociera su carácter científico.

Al analizar la historia de la Psicología Organizacional encontré que la definición acerca de su campo de estudio así como su crecimiento no ha sido continuo y uniforme ya que aún existen discrepancias, es por eso que existen distintas concepciones, e incluso aún siguen surgiendo diferencias en cuanto a llamarla Psicología Organizacional o Industrial. Al principio la psicología aplicada al mundo laboral recibió el nombre de Psicología Industrial debido a que su estudio se dirigía, principalmente a lo relacionado con la productividad pero posteriormente esto no fue suficiente y se aceptó el hecho de que una empresa es un sistema complejo en el cual influyen aspectos sociales y grupales. Tomando en cuenta tales puntos en el presente trabajo se llegó a una definición clara e inclusiva: la Psicología Organizacional es la rama de la psicología encargada de estudiar los fenómenos psicológicos que se llevan a cabo dentro de los distintos procesos de una organización, así como la relación que tienen con las personas que la componen.

Es importante dejar en claro que a pesar de que esta área de estudio surgió dentro de las industrias su concepción más integral es Psicología Organizacional y no Industrial, porque éste último término reduce el campo de trabajo del psicólogo sólo a ciertas actividades y a cierto tipo de organizaciones, en cambio, el término Organizacional es más incluyente además de que implica también un cambio en la visión que se tiene del ser humano, pasando de ser una simple máquina a un ser humano que influye de manera decisiva en el crecimiento de una empresa. De esta manera, encontré que esta disciplina tiene como campos de aplicación no sólo las industrias sino también cualquier grupo considerado como organización, aunque el presente trabajo se aboca más a lo que se refiere a sus funciones dentro de una empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que la Psicología Organizacional también ha tenido diferencias en cuanto a su crecimiento, ya que éste ha sido mayor dentro de algunos países a diferencia de otros. En el caso de México pude

percatarme que aún es un campo en crecimiento comparado con el de otros países específicamente en lo que se refiere a la investigación aplicada.

Después de llevar a cabo el análisis a nivel histórico acerca de la Psicología Organizacional y su campo de estudio el presente trabajo se aboco a identificar y describir las principales áreas de ejercicio profesional que tiene el psicólogo dentro de una empresa encontrando una mayor uniformidad, comparado con el aspecto de la definición de esta área.

El psicólogo organizacional se involucra dentro de distintas áreas dentro de una empresa y en ocasiones sus actividades se ven dirigidas no sólo al aspecto del recurso humano sino también a aspectos administrativos, aunque debido a la importancia que se le da al personal hoy en día su papel se vuelve primordial en lo que se refiere al desarrollo de personal, lo que involucra el análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, siendo estas actividades las más mencionadas por los distintos autores.

Estas funciones dan forma a lo que se conoce dentro de las empresas como Departamento de Recursos Humanos, cuyo principal objetivo implica la atracción, evaluación y desarrollo del capital humano.

La primer actividad a llevar a cabo por parte del psicólogo organizacional es lo que se refiere al Análisis de Puestos, el cual se definió dentro del presente trabajo como aquel proceso que proporciona información acerca de las actividades y ambiente laboral dentro de un puesto en específico, con la finalidad de identificar que serie de conocimientos, habilidades o aptitudes son necesarias para desempeñarlo de manera satisfactoria. La importancia de ésta actividad radica en el hecho de que se convierte en la base para los procesos posteriores, como selección, capacitación y evaluación de desempeño por lo cual resulta de vital importancia que dentro de una organización se cuente con análisis de puestos definidos claramente.

Posteriormente se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, en los cuales al ser descritos y analizados encontramos que existe una metodología ya establecida y utilizada de manera generalizada por las empresas de tal manera que se utilizan estrategias como la aplicación de pruebas psicométricas y la entrevista, las cuales han sido de utilidad hasta el momento aunque han surgido nuevas formas de evaluar candidatos que resultan acordes con el mundo empresarial en el que vivimos, ese es el caso de la entrevista por

competencias basada en el llamado Sistema de Gestión por Competencias, tema que se analizó en el presente trabajo con el objetivo de describir todo lo que se refiere a su surgimiento y características no sólo a nivel general sino también a nivel del área de selección de personal, aspecto al que nos dirigimos directamente dentro del presente trabajo.

Al acercarme a todo lo que implica el Sistema de Gestión por Competencias, pude percatarme de que son ideas relativamente nuevas dentro de las empresas ya que su aplicación durante los últimos años ha sido más encaminada al aspecto educativo y ha sido a últimas fechas cuando realmente se han comenzado a vislumbrar las ventajas de contar con un sistema como éste dentro de las empresas.

La Gestión por Competencias se basa en la siguiente afirmación: existe una alta probabilidad de que la conducta mostrada por una persona en el pasado se muestre nuevamente en el futuro; de esta manera dicho sistema se encamina a identificar y evaluar lo que se llama competencia laboral, la cual es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes mostradas por un individuo dentro de un ambiente de trabajo, que permiten un desempeño eficaz que contribuye a los objetivos organizacionales.

Las fases de un Sistema de Gestión por Competencias son: identificación de competencias, normalización, formación, evaluación y certificación. En este sentido es importante señalar que cada una de estas fases va encaminada a tener una base uniforme acerca de lo que se considera una competencia y de la manera en que éstas deben ser evaluadas, pero cada una de estas etapas es llevada a cabo de manera distinta tanto por los países como por las empresas. Específicamente en el caso de México, al buscar información acerca de las competencias laborales, nos tenemos que remitir al CONOCER, institución que a pesar de sus altibajos tiene como objetivo promover las competencias laborales, además de ser el órgano encargado de certificar a las personas en el manejo de éstas.

Durante el presente trabajo se dieron a conocer las principales características del CONOCER y al analizarlo constata que a pesar de ser una institución constituida hace más de 10 años no ha mostrado los resultados planteados al momento de su creación, lo cual se debe principalmente a problemas de tipo administrativo, organizacional y también relacionados con el poder ejecutivo en México. Cabe

señalar que actualmente este organismo está retomando los proyectos que se habían dejado durante un tiempo y está intentando difundir a nivel educativo y empresarial lo que se refiere a las competencias laborales.

La Gestión por Competencias puede ser aplicable a distintas áreas de una organización, y en el presente trabajo me enfoque a la selección de personal, considerando que ésta es la base de los procesos posteriores, como inducción, capacitación o evaluación de desempeño.

La selección de personal se ha llevado a cabo dentro de las empresas de una manera ya estandarizada y de hecho si revisamos los procesos que éstas manejan no encontraremos grandes diferencias con lo que nos muestra la literatura, siendo las herramientas más utilizadas lo que se refiere a la entrevista y evaluación psicométrica, como ya se había mencionado. Las características y utilidad de estas herramientas fueron descritas dentro del presente trabajo pero es importante hacernos algunas preguntas ¿cómo es el mundo empresarial actual? ¿qué buscan las empresas actualmente?

Las empresas de hoy en día se están enfrentando a grandes cambios de tipo tecnológico y económico que han repercutido en la forma en que se visualiza a los trabajadores, siendo actualmente considerados parte importante de una organización por lo cual existe un gran interés a nivel empresarial por contar con personal que no sólo sepa llevar a cabo determinadas actividades sino además cuente con ciertas habilidades, conocimientos y actitudes que permitan un desempeño óptimo para determinado puesto.

De esta manera, la selección basada en un sistema por competencias ofrece grandes ventajas a las empresas de hoy en día, entre las cuales encontramos que es un proceso basado en la filosofía de la empresa y en las características del puesto; además, a diferencia del sistema tradicional, se vuelve más objetivo basándose en comportamientos concretos y no hipotéticos.

Cabe mencionar que a pesar de ser un sistema con nuevas ideas es capaz de incluir dentro de su proceso las estrategias usadas hasta hoy dentro de las empresas, de tal manera que se pueden incluir evaluaciones psicométricas y la entrevista, aunque esta última sufre modificaciones convirtiéndose en una entrevista por competencias.

A pesar de las ventajas que puede ofrecer la Selección por Competencias Laborales, la información acerca de su definición, estructura y aplicación no es

muy amplia y la gran mayoría de ésta es extranjera, además cabe mencionar que existe poca o nula información acerca de la forma en que este sistema se debe aplicar dentro de las empresas, ya que los autores brindan datos más bien de tipo teórico que aunque no dejan de ser importantes resultan insuficientes para aplicar este sistema dentro de una organización.

La información recabada en el presente trabajo y en general la información presentada por los autores nos da pauta para considerar a este sistema como algo novedoso y útil para responder a las problemáticas del mundo empresarial actual, pero aún hace falta tener una mayor base y es por eso que después de analizar la información presentada en el presente trabajo considero que es necesario que dentro de las diversas instituciones de tipo educativo y de investigación dedicadas al área psicológica se dedique un mayor espacio a lo que se refiere a este tema.

En lo que respecta al ámbito educativo puedo hacer referencia a lo que ocurre dentro de la FES Iztacala, institución en la cual el psicólogo recibe formación dentro de distintas áreas destacando principalmente la clínica, educativa, social y laboral, aunque esta última no se incluye dentro del plan de estudios si existen algunos cursos en los cuales se imparte información referente al área organizacional aunque resulta insuficiente, además lo que se refiere a la selección de personal se estudia, generalmente, desde el punto de vista tradicional.

De esta manera, es necesario que se incluyan dentro de su plan de estudios materias relacionadas a lo que se refiere el tema de las competencias, y no necesariamente enfocado solo al ámbito organizacional, sino se pueden incluir materias generales que permitan que los alumnos conozcan a grandes rasgos su surgimiento, definiciones principales y aplicaciones dentro del ámbito educativo y laboral. A pesar de que no se cuenta con esto considero que el psicólogo de la FES Iztacala cuenta con conocimientos referentes a la investigación, evaluación y aplicación de distintas herramientas, como la entrevista o la observación, que facilitan su inserción al tema de las competencias. De manera general, dentro de las instituciones a nivel educativo resulta necesaria una revisión de sus planes de estudio y se pregunten ¿qué tanto se está trabajando en aspectos que le permitan al psicólogo enfrentar el mundo laboral de una manera satisfactoria?

Por otro lado, en cuanto al ámbito de investigación mi propuesta es llevar a cabo investigaciones dentro de empresas donde se lleve cabo el proceso de selección

por competencias con la finalidad de analizar su aplicación dentro del mundo laboral e incluso analizar el pre y post de este proceso y así identificar las ventajas reales que ofrece a las organizaciones.

De manera general, puedo concluir diciendo que el Sistema de Gestión por Competencias es una alternativa moderna que ofrece respuestas a las problemáticas del mundo actual y en el caso de la selección por competencias es considerada una herramienta novedosa que brinda los resultados esperados por una empresa, a pesar de esto las investigaciones acerca de su aplicación son demasiado escasas por lo cual este es un punto que se puede retomar en futuras investigaciones de tipo teórico y práctico.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2003). **Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias**. Argentina: Ediciones Granica.

Álvarez, M. L.; De la O, P. C. (2005). *Evaluación y certificación de competencias laborales en México. El caso de las dependencias del gobierno federal*. **Revista de la Facultad de Contaduría y Administración**, 216, 13-34.

Bass, B. M. (1972). **Psicología de las Organizaciones**. México: Trillas.

Castaño, A. D.; Sánchez, B. G. (1978). *Problemas de la importación tecnológica psicolaboral en los países en desarrollo*. **Revista Latinoamericana de Psicología**, 10, 71-82.

Castro, D. G. (2007). **Reclutamiento y Selección por competencias laborales**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Zaragoza, México D. F.

Chiavenato, A. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: McGraw Hill.

CONOCER. (2000). *Experiencias en la implementación del sistema de calidad en el CONOCER*. Presentado al seminario "La gestión de calidad en la formación profesional". Seminario de divulgación y análisis de experiencias de gestión de calidad para la formación profesional en una selección de países de América Latina, Lima Perú. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>. Recuperado Septiembre 2009.

Cortés, S. E. (2002). Historia, contexto y producción teórica en el psicoanálisis. En: I. A. Herrera; C. A. Amador; C. Mondragón (Eds.), **Historia, Psicología y Subjetividad**. (205-222). México: UNAM-FES Iztacala.

Dirube, M. J. (2000). **Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas**. España: Gestión 2000.

Enciso, F.E.; Perilla, T. L. (2004). *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional*. **Acta Colombiana de Psicología**, 11, 5-22.

Ernest & Young Consultores. (2008). *Gestión por competencias. Manual del director de recursos humanos*. Disponible en: <http://www.psicojack.com/archivos/191007-pdf> Recuperado Enero 2009.

Furnham, A. (2001). **Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones**. México: Oxford University Press. p. 51-87.

González, L. E.; Montoya, U. S. (2004). **Psicología Organizacional desde el enfoque interconductual**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Grados, J. (2001). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**. México: Manual Moderno.



- Gran Biblioteca Océano. (2005). **Enciclopedia Temática**. España: Autor.
- Huerta, M. A.; López, A. V. (2006). **Diseño y aplicación de una entrevista por competencias laborales (Análisis de Caso)**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Zaragoza, México D. F.
- Ibarra, A. A. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. **Boletín Cinterfor**, 149, 95-108.
- Irigoin, M.; Vargas, F. (2002). **Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud**. Montevideo: Cinterfor.
- Lara, H. E. (2005). **La selección de personal por competencias laborales**. Seminario de Administración. Mimeografiado. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
- Levy-Levoyer, C. (1997). **Gestión de las competencias**. España: Gestión 2000.
- López, M. E. (2008). *Historia de la Psicología Organizacional: cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global)*. **Revista Electrónica**. UNIVA, 22.
- Martínez, M. M. (1999). **La psicología humanista: un nuevo paradigma psicológico**. México: Trillas. p. 61-77.
- Mertens, L. (1996). **Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo: CINTERFOR.
- Molina, G. R.; Argotte, R. L.; Jácome, G. N. & Domínguez, B. M. (2006). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos. Actividades de investigación*. **Boletín de Instituto de Investigaciones Electrónicas**. Disponible en: <http://www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf>. Recuperado Mayo 2009
- Mondy, R. W.; Noe, R. M. (2005). **Administración de recursos humanos**. México: Pearson Educación.
- Montes de Oca, A. M. (2008). **Competencias laborales y su aplicación en recursos humanos en México**. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México
- Muchinsky, M. P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional**. México: Thomson Learning.
- Munduant, J. L. (1997). **Psicología social de las organizaciones**. España: Psicología Piramide. p. 13-23.
- Pacheco, C. V. (1999). **Expectativas de reforzamiento consistentes e inconsistentes en igualdad a la muestra**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México. p. 1-7.

Ramos, C. V. (2002). **Las competencias laborales en el ámbito de la psicología organizacional**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México. p. 86-104

Rodríguez, T. N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas Venezuela. Disponible en: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_e/fe/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_e/fe/index.htm) Recuperado Enero 2009.

Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo?* **Papeles del Psicólogo**, 24, 1-12.

Ruiz, V. M.; Jaraba, B. B. & Romero, S. L. (2005). *Competencias laborales y la formación universitaria*. **Psicología desde el Caribe**, 016, 64-91

Schein, H. (1996). **Psicología de la Organización**. Madrid: Prentice Hall.

Soriano, F. L. (2005). **Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología, México D. F.

Torres, H. A. (2008). **Análisis de la capacitación y adiestramiento de personal por competencias laborales**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México. p. 7-16.

Torres, G. L.; Vargas, T. V. (2007). **La entrevista por competencias como herramienta para la selección**. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología, México D. F.

Vargas, M, J. (2007). **Psicología Organizacional**. Seminario. Mimeografiado. Asociación Oaxaqueña de Psicología, A.C., México.

Vargas, Z. F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un concepto para antiguas demandas*. **Boletín Cinterfor**, 149, 9-23.

Vargas, Z. F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001). **El enfoque de competencia laboral: manual de formación**. Montevideo: Cinterfor.

Vargas, Z. F. (2002). **Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos**. Montevideo: Cinterfor.

Villamayor, R. E. (2004). *Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad*. Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central. Disponible en: <http://www.cemla.org/pdf/rh-vi-argentina.pdf> Recuperado Mayo 2009.

Zepeda, H. F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: Pearson Educación.

Zinser, O. (1987). **Psicología Experimental**. México: Mc. Graw Hill. p.19-22.