

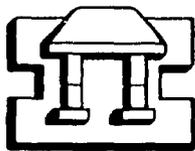


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**“LA INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO,  
RECONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO  
DE SELECCIÓN BAJO EL ESQUEMA  
DE COMPETENCIAS LABORALES”**

**T E S I S I N A  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
CLAUDIA YAMILE CEVALLOS SARQUIS**



**IZTACALA**

**NOVIEMBRE, 2002**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN.**



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: CEVALIOS SARRUJ  
CLAUDIA YDMILE

FECHA: 24/10/02

FIRMA: 

RECIBO  
BIBLIOTECA

A mamá y papá por darme vida, ser mi ejemplo, mi luz, y mi universo...gracias.

A mis hermanas y hermano y en especial a Paty y Rocio pues sin su apoyo, influencia, guía y ocurrencias...nada sería igual.

A Ofelia, Paty y Ana Elena porque sin su experiencia, este sueño pendiente no se hubiera hecho realidad.

A la U.N.A.M. que llevo en mi con orgullo a otras partes del mundo.

A Ana por ser mi compañía incondicional, mi apoyo invaluable y por los interminables ratos frente a la computadora... mil gracias.

A Gaby y Judith, gracias, gracias y más gracias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Indice

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1: La función del Psicólogo y los modelos típicos utilizados en las gestiones del área de Selección de Personal</b>	
1.1 Fundamentos históricos de la gestión de Selección de Personal.....	4
1.2 Modelos tradicionales, gestiones típicas y desaciertos en el proceso de Selección de Personal.....	10
<b>Capítulo 2: La Psicometría y sus aciertos en la gestión de Selección de Personal</b>	
2.1 Las pruebas psicológicas actuales más usadas en el área de Selección de Personal.....	31
<b>Capítulo 3: El Enfoque de las Competencias Laborales</b>	
3.1 Desarrollo conceptual histórico del enfoque de Competencias.....	73
3.2 Qué son las competencias laborales, los niveles de competencia y las cuatro dimensiones que se distinguen en ellas.....	81
3.3 El análisis ocupacional y el análisis funcional: sus diferencias con la descripción de puestos (postura conductual vs postura funcional).....	87
3.3.1. Mapas funcionales, función principal y propósito clave del enfoque de las competencias laborales.....	95
3.3.2. Unidades, elementos de competencia, calificación laboral y criterios de desempeño.....	98
3.4 Normas, niveles de competencia laboral y áreas ocupacionales (Sistema Inglés y Sistema Mexicano).....	103
3.5 Los tres diferentes tipos de competencias y las 20 competencias genéricas.....	111

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Capítulo 4: Propuesta de un modelo de “Integración de Talento Humano en base a Competencias Laborales”**

**4.1 Conceptualización del término “integración de talento humano”.....117**

**4.2 Modelo propuesto de “Integración de Talento Humano en base a Competencias Laborales”.....124**

**Conclusiones.....147**

**Referencias Bibliográficas.....151**

**Anexos.....157**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGINAL

## Introducción

Para muchos países, la década de los ochenta fue marcada por el crecimiento rápido de las empresas, por la creación de sistemas, por la búsqueda de resultados y por lo mismo de muchas exigencias manifiestas en el ámbito de los negocios. En adición, los años noventas marcaron una década de valores, de calidad y de intereses comunes por lo que si después de estas orientaciones, las organizaciones no reaccionan con la suficiente rapidez para captar el vuelo del cambio, se verán ciertamente superadas por los acontecimientos.

En los albores del siglo XXI, el contexto de la creación de riqueza es diferente a la mayor parte de los años anteriores. Hoy en día las empresas triunfadoras son las que conocen cómo liberar su potencial, es decir, lo que poseen por sí mismas: su personal, sus propios métodos y sistemas. Así, esta experiencia nos aporta información sobre la forma en que las organizaciones pueden valorizar, a través de su personal, todos los recursos que poseen. Las empresas de hoy, sobre todo las de conciencia global, reconocen que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Cada día existen más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se han dado soporte en las gestiones actuales de las áreas de Recursos Humanos orientadas a esta nueva economía cambiante.

El sistema tradicional de Selección de Personal ha dado respuesta a las necesidades de la integración del recurso humano en las organizaciones y lo ha realizado a través del tiempo con buen éxito, aún así, actualizar constantemente las estrategias en este contexto global, es un elemento que debe persistir en todas las gestiones del área de Recursos Humanos.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la Selección de Personal dentro de estas necesidades de un enfoque más competitivo, el cual puede apoyarse ya no sólo sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas y bien definidas. Las nuevas líneas en materia de identificación de personal efectivo o de detección del talento humano

adecuado, se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las muchas veces inoperantes descripciones de puestos facilita enormemente esta tarea con la definición de conceptos como los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

También el mundo del trabajo ha atravesado por cambios muy dramáticos. Muchas profesionistas hemos tenido la experiencia de algún tipo de reestructura organizacional, donde la finalidad siempre es la misma: *encontrar caminos más productivos para realizar el trabajo*. El incremento en la productividad requiere una fuerza de trabajo más flexible que pueda realizar más de un trabajo ya que una singularidad de los sistemas tradicionales de selección focalizados en descripciones de puesto es que simplemente no pueden capturar el total conocimiento de las habilidades y motivaciones necesarias para el trabajo del mañana. Así, el sistema de selección con enfoque en competencias apoya las gestiones necesarias para obtener personal que posea competencias laborales extrapolables a contextos similares.

El enfoque de competencias laborales tiene una referencia muy amplia que va desde la identificación de las competencias, la evaluación de las mismas, la formación basada en ellas y la certificación de éstas, constituyendo un sistema integral que puede aplicarse hasta como un sistema de calidad de los recursos humanos en las empresas. Existen normas de competencia establecidas formalmente por organismos gubernamentales nacionales autorizados como el *Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER)* que proponen sistemas integrales en ciertos sectores y han propuesto normas de competencia en contextos laborales variados, sin embargo, existe aún muy poca referencia sobre sistemas de selección de personal basados en competencias, ya que las gestiones de dicho organismo han sido orientadas mayormente a la formación basada en competencias. Por lo anterior, el propósito del presente trabajo se centra en la primera dimensión necesaria para este enfoque: *la identificación de competencias* y realizar una propuesta de un sistema de selección basado en competencias, reconceptualizando el

término de selección de personal en función de la consideración de elementos inherentes en este proceso, analizando la función del psicólogo y los aciertos del sistema tradicional de selección de personal así como los métodos de evaluación psicológica adecuados para esta propuesta.

## La función del Psicólogo y los modelos típicos utilizados en las gestiones del área de Selección de Personal

### 1.1 Fundamentos históricos de la gestión de Selección de Personal

Estrictamente, Selección es, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1970):

*-Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola.-*

Esta definición académica hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras, lo que implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión y, por supuesto, un conjunto de personas sobre el cual actuar, como aspecto previo imprescindible.

La acción de seleccionar en si, se produce espontáneamente, con gran frecuencia, en la vida social y en toda selección se halla implícita una predicción o expectativa que determina la elección. En base a esto, la Selección de Personal podría definirse como una acción predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a mediano plazo, a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores en el presente.

El problema de obtener la máxima eficacia, integrando a las personas con mayor potencial para lograr aquellos objetivos que son prioritarios, tiene una base absolutamente práctica y contrastada en la actividad cotidiana, ya que no todas las personas son iguales ni son igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad. Cuanto más exigente es la actividad, más pequeño y especial es el grupo de personas que pueden asumirla. El problema será localizarlas y seleccionarlas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con todo lo anterior, cabe suponer que ese problema es tan antiguo como la humanidad. Un primer ejemplo de Selección de Personal lo tenemos en la Biblia:

*7.1 A la mañana siguiente, Jerobaal, que es Gedeón, fue a acampar, con toda la gente que estaba con él, por encima de la fuente de Jarod. El campamento de Madián estaba debajo del Gedeón, al norte de las colinas de More, en el valle. \*2 Y dijo Yavé a Gedeón: 'es demasiada gente la que tienes contigo para que yo entregue en sus manos a Madián y se glorie luego Israel contra mí, diciendo: 'Ha sido mi mano la que me ha librado'. 3 Haz llegar esto a oídos de la gente: el que tema y tenga miedo que se vuelva y se retire. Veintidós mil hombres se volvieron y quedaron sólo diez mil. 4 Yavé dijo a Gedeón: 'Todavía es demasiada gente. Hazlos bajar al agua y allí te los seleccionaré; y aquel de quien yo te diga: Eses irá contigo, vaya; y todos aquellos de quienes te diga: Esos no irán contigo, que no vayan'. 5 Hizo bajar al agua Gedeón a la gente, y dijo Yavé a Gedeón: 'Todos los que en su mano laman el agua con la lengua, como la lamen los perros, ponlos aparte de los que para beber doblen su rodilla.' 6 Trescientos fueron los que al beber lamieron el agua en su mano, llevándola a la boca; todos los demás se arrodillaron para beber. 7 Y dijo Yavé a Gedeón: 'Con esos trescientos hombres que han lamido el agua os libentaré y entregaré a Madián en tus manos. Todos los demás que se vayan cada uno a su casa.' (Jueces, 7.1 a 7.7 Citado en: Nacar y Colunga 1964)*

Este antiguo ejemplo muestra un proceso sistematizado de Selección, basado en la *observación conductual* de los candidatos, cuyo comportamiento previo parece tener relación con el arrojo y la valentía en el combate. El problema se definió como la necesidad de conseguir un grupo reducido de guerreros muy aguerridos y eficaces, (Blasco y Prieto 1993).

Así, desde tiempos muy remotos, el hombre ha dado respuesta a sus necesidades de clasificación de personas aptas para el medio en el que se desarrollaban. Así, en algunas culturas florecientes de la antigüedad, se agrupaba a hombres y mujeres que reunían determinadas características para seleccionarlos y posteriormente adiestrarlos para el desempeño de tareas específicas. Entre los puestos guerreros se elegía a los individuos de mayor talla para constituir cuerpos militares ofensivos, a las jóvenes tranquilas y apacibles se les destinaban para las labores de la corte por sus características de respeto y humildad, (Martínez, 1991).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así los Romanos utilizaban la selección de personal para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones y una de las pruebas podría consistir en cruzar nadando un río tumultuoso; los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban, lógicamente no, (Henric 2002). Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado enormemente desde entonces y probablemente sea el momento de evolucionar de nuevo.

El paso del tiempo va descubriendo la necesidad de la selección de personas y pone paulatinamente en relieve las diferencias individuales como clave en este proceso pues entre las diferencias individuales se refleja la interacción de las variantes hereditarias y medioambientales, dado que las primeras establecen características físicas, las segundas destacan los intereses de cada persona y su medio. Según Flippo (1984), las dos ejercen una poderosa influencia en diferenciar a los individuos y determinan la ejecución de tareas específicas.

Con lo anterior se pone de manifiesto la necesidad de los numerosos esfuerzos realizados para esclarecer el estudio de las diferencias individuales y éstas quedasen al descubierto de una manera objetiva. La Psicometría o Psicotécnica de Stern (1871-1938) empieza por hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres estableciendo la medida "coeficiente intelectual" o "CI". Esta psicología aplicada se define pues junto con la intervención de Hugo Münsterberg (1863-1916) como la rama destinada a obtener resultados prácticos de la cuantificación en cualquier dominio de la actividad humana.

Los *Tests Psicológicos* tienen su origen a finales del siglo XIX y en los albores del siglo XX. Francis Galton, Mckeen Cattell y Alfred Binet son sus fundadores. En 1884, Galton funda el laboratorio antropométrico en el "South Kensington Museum" en el que, a través de una serie de aparatos puede llegarse a la medición de diversas funciones sensoriales, perceptivas y motoras. En 1890 Mckeen Cattell acuña el término "test mental" cuyo objetivo es el de adoptar "un sistema uniforme que permita comparar y combinar en lugares y momentos diferentes, la medida de las funciones mentales. Finalmente, Alfred Binet trabaja desde 1895 a 1903 en el estudio experimental del niño lo que le permite en 1905 (en

colaboración con su colega Theodore Simon) publicar el primer test mental de medida de la inteligencia en el que se presentan normas con las que se puedan obtener la edad mental y ello como expresión de la capacidad intelectual del sujeto en evaluación.

Si bien el test psicológico tiene su nacimiento esencialmente en Europa (así como también importantes desarrollos posteriores) no cabe duda que es en los E.U.A. donde la evaluación psicométrica florece de manera inusitada. Hasta la Primera Guerra Mundial el método de los "test mentales" había quedado limitado ante todo los de inteligencia y aptitudes aplicados a la educación y en el segundo lugar a la orientación profesional.

La Primera Guerra Mundial potenció notablemente estas actividades y produjo un evidente desarrollo de la psicotecnia. Los tests y los aparatos de medición psicológica dominaron el campo de la evaluación de trabajadores en los procesos de Selección de Personal.

Así, este modelo psicotécnico se asocia al *Paradigma Mecanicista*, que se fue fraguando en las industrias de producción de bienes tras las dos Revoluciones Industriales y, sobre todo, a partir de las aportaciones de Taylor, (1911) y de los desarrollos en medición de aptitudes logrados por la Psicología desde finales del siglo.

La filosofía subyacente de la aproximación mecanicista considera a la organización como una máquina que tiene que funcionar con la mayor perfección, es decir, maximizando eficiencia y eficacia. Para conseguir este objetivo se diseñaban cuidadosamente tanto los procesos como los procedimientos y la ejecución de las tareas (muy bien definidas y fragmentadas) y se confiaba en los trabajadores más hábiles y mejor entrenados. Así, las habilidades específicas serían lo que determine la idoneidad de un trabajador para ocupar un puesto de trabajo, en un esquema que se vino en denominar *Organización Científica del Trabajo*. Se creó y desarrolló la *Organización de la Producción*, con sus estudios de *Métodos y Tiempos* que ha sido y es la base de la actividad y de la retribución en muchísimas industrias, aún en la actualidad.

Este tipo de Selección de Personal se realizaba en laboratorios llenos de aparatos para medir aptitudes con gran precisión, en ocasiones simulando los movimientos necesarios para la producción en el puesto de trabajo. Los laboratorios psicotécnicos proliferaron por Europa y por E.U.A. En España se crearon antes de 1920 dos laboratorios (uno en Barcelona y otro en Madrid) que han venido funcionando hasta nuestros días, (Blasco, 1994). El rigor y el perfeccionismo presidieron la actividad de este enfoque de la Selección de Personal, que también es necesariamente reduccionista, ya que no considera más que habilidades y preferentemente de tipo motor.

A raíz del desarrollo de la psicometría se tuvieron avances en diversos terrenos prácticos ya que las técnicas que se desarrollaron permitieron elegir a los trabajadores en función de sus características tanto psicológicas y físicas exigidas por la tarea a desempeñar y utilizar al máximo las capacidades e intereses de los trabajadores y así la naturaleza de esta selección se convierte en una tarea previsor.

La utilización de la evaluación psicométrica sigue cobrando una enorme importancia tras la Segunda Guerra Mundial siendo su época la década de los '50 en la que puede decirse que no existía contexto de intervención psicológica en que algún tipo de prueba no estuviera presente. Durante los años '60, por contraposición, el test es sometido a una importante crítica pública que se manifiesta tanto en la prensa como en los tribunales de justicia, e incluso en el Congreso de los Estados Unidos. Las críticas esenciales estuvieron dirigidas tanto a su valor científico como a una supuesta violación del derecho constitucional a la intimidad de las personas a las que la evaluación psicométrica les fue administrada, sin embargo en aquella época también hubieron voces que defendían la evaluación psicométrica. Este panorama hace que la evaluación psicológica (disciplina más amplia que el simple hecho de administración, corrección y valoración de un test) comience a cobrar mayor relevancia a finales de la década de los '60 con las series de McReynolds (1968) y, más claramente, en la década de los '70 como lo atestiguan las obras de Maloney y Ward (1976) o de Sunberg (1977). La década de los '80, las fricciones entre los distintos enfoques evaluativos (conductual vs psicológicos) como entre la relativa oposición de la evaluación psicométrica conlleva a considerar que el test es uno de los instrumentos de

mayor utilización para recoger información sobre el sujeto, contrastar las hipótesis formuladas y tomar decisiones sobre los objetivos del caso (diagnóstico, orientación, selección o tratamiento).

Así, con todo lo anterior se puede concluir que los criterios para evaluar las diferencias individuales y su relación con la ejecución de los trabajadores tuvo su origen en Europa y los Estados Unidos así como en la 1ra. Guerra Mundial principalmente donde la Psicología Industrial da respuesta a las empresas al enfrentarse a problemas relacionados a la clasificación idónea del personal a emplear.

Habiendo revisado los fundamentos históricos de la gestión de Selección de Personal continuaremos con un análisis del modelo tradicional, sistema y desaciertos para orientar al lector en la justificación de la opinión profesional de la sustentante.

## 1.2 Modelos tradicionales, gestiones típicas y desaciertos en el proceso de Selección de Personal

Es difícil dar una definición clara de la actividad de Selección de Personal muy común en las organizaciones, sistematizada desde finales del siglo pasado y consolidada en las dos grandes guerras mundiales, como método para asignar personal militar a diferentes servicios en los que se exigían determinadas aptitudes o características personales. La posguerra del '45 inició una clara terciarización de la sociedad occidental que hasta potencializó la aparición de empresas consultoras que realizaron (y realizan) servicios de Selección de Personal desde una perspectiva de especialización muy específica en este campo, (Blasco, 1994).

Lo que podemos asegurar es que la Selección de Personal en su forma general se compone por varios pasos estructurados y predefinidos que permiten hacer una apreciación global del desempeño futuro de una persona en un ambiente laboral dado. Por lo que encontrar a la persona idónea fundamenta la búsqueda de una metodología que suministre al factor humano adecuado a cada ambiente.

En la visión tradicional de la Selección de Personal, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar determinando el perfil del candidato, en términos de "conocimientos" (diplomas) y "experiencia". La búsqueda de los candidatos se efectúa en los mismos términos de conocimientos y experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la selección inicial son evaluados en términos de "Ser" teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**EFICACIA DEL GRUPO = LA SUMA DE LAS EFICACIAS INDIVIDUALES + SINERGIA**

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica. Por ejemplo: *Un jefe se queja de que su departamento de siete personas, no alcanza los resultados esperados. Los estudios y pruebas realizadas muestran que una de las empleadas era de convivencia difícil, que trabajaba aislada de sus compañeros o entraba en conflictos con ellos. "Sin embargo, comentaba el jefe, si le das un trabajo a realizar, lo hace muy meticulosamente y el resultado es casi perfecto, bordado".*

Podemos decir que se lograba un óptimo desempeño local, pero perjudicaba al óptimo desempeño global porque sus interacciones con los compañeros eran escasas o malas, retenía información, carecía de cooperación, no favorecía el ambiente de trabajo y frenaba la motivación del grupo. En términos generales, bajo la selección de personal tradicional esta persona aprobaría para este puesto porque la destaca en términos de sus características de conocimientos y experiencia. Pero hemos de reflexionar que el "conjunto" no forma equipo y el departamento pierde en ambos aspectos: competitividad y eficacia.

La Selección de Personal es el eje fundamental en el que se apoya la propia empresa. Es muy importante reflexionar que de la eficacia de los responsables de la selección dependerá en buena medida la evolución posterior de la propia organización. A estas alturas pocos dudan que el éxito de una empresa parte del acierto en la elección de las personas adecuadas para cada puesto o área.

El capital humano es soporte del crecimiento de la organización y contar con profesionales calificados garantiza un buen rendimiento. Los psicólogos y otros profesionales en Selección de Personal se encargan del proceso teniendo en cuenta todos los aspectos relacionados con la tarea o puesto a desempeñar y tratan de determinar el "perfil idóneo" para cubrir la vacante. En función del tipo de trabajo para el que se necesita personal los criterios varían.

Según el especialista en R.H. Luis Puchol "...el proceso de Selección de Personal tiene

como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, a las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, todo ello con un criterio de rentabilidad económica..." (Puchol, 2001).

Así, el sistema clásico de Selección de Personal consta de tres etapas diferenciadas que pueden ser alternantes. En la *fase previa o inicial* se describen las *funciones del puesto* de trabajo, se elabora el *perfil* y se procede al *reclutamiento* de candidatos. En este momento se lleva a cabo la preselección a través de la *currícula vitorum* o del formulario de solicitud de empleo corporativo, en el mejor de los casos. Cualquier error cometido en las fases iniciales viciaría el proceso de reclutamiento que debe partir de la información sobre las necesidades presentes y futuras de la empresa.

La identificación de los contenidos de los puestos, muy necesaria para realizar una diferencia adecuada de funciones, se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva.

En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones de puestos aparecieron muy ligadas a la lógica de las posiciones de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo operativo, del trabajo de oficina y del trabajo de "hacer", del trabajo de "pensar", (Jobert, 1990).

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición (como el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; CONOCER en México). Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas

de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la flexibilidad y mayor participación exigida.

Ahora, analicemos que en el sistema tradicional de Selección de Personal, frecuentemente la descripción de las funciones, (también llamadas "descripciones de puesto") a realizar para algún puesto vacante, no están definidas en relación a las necesidades corporativas, sino en el mejor de los casos se encuentran realizadas por el responsable de esa tarea o por alguien de otra jerarquía, inclusive mayor, que puede, bien intencionadamente, describir las necesidades "in situ" pero desconociendo una realidad más amplia si se descuida la perspectiva de la estrategia del negocio.

A su vez, frecuentemente dichas descripciones no se encuentran definidas con relación a los planes de desarrollo que cada posición vacante podría tener ni se encuentran relacionadas con la realidad del mercado (léase salario ofrecido) y por lo tanto suele ser un formato al que nos referimos todos los profesionales del área de Recursos Humanos pero que se encuentra, en la mayoría de los casos muy descuidado o incompleto.

Imaginemos el error que una descripción errónea o irreal puede significar a la organización: desde la pérdida de recursos en el proceso de reclutamiento y selección tales como la

inversión de tiempo en candidatos que no se ajustan a las necesidades reales, o candidatos con diferente exigencia económica, aplicación de exámenes psicométricos y técnicos no adecuados para esa responsabilidad, etc., etc., etc. o hasta el descuido de recursos materiales, financieros o de cualquier tipo en perjuicio siempre, eso es claro, de la organización.

Por otro lado, es común que en el proceso tradicional de Selección de Personal, algunas empresas opten por recibir formatos o formularios de solicitud de empleo diferentes. Tal vez por la presión de tiempo en el proceso de reclutamiento o por desinformación o falta de atención al hecho en sí, pero es claro que, al igual que los diversos formatos personalizados de *curriculum vitae* que se pueden llenar desde cualquier procesador de palabras, o currícula definida con un estilo muy personal, se obstruye el proceso de selección. ¿Cómo sucede esto? Pues bien, analicemos la dificultad de revisar con claridad y certeza un volumen considerable de información de diferentes candidatos en tan variados e indefinidos formatos de solicitud. Desde esta perspectiva, la tarea inicial de “revisar cartera de candidatos” se encuentra indefinida, ya que no podemos contar con una información estandarizada que nos permita considerar a todos los participantes del proceso desde una misma perspectiva, dificultándonos desde este momento todo el proceso.

En este continuo, la definición del *perfil* del candidato es necesaria para esclarecer a quién se requiere para ese puesto. Podemos decir que aquí tratamos con una mera descripción de requisitos sobre conocimientos, habilidades y experiencia necesarias o deseables para ocupar esa posición vacante. Los perfiles tradicionales suelen estar descritos casi en forma de cuestionario como si se tratara de asegurar vía “paloma o tache” que se cuenta o no con ciertos requisitos; sin embargo es una base de información desde la cual se debe centrar y focalizar nuestra atención. Se puede correr el riesgo de atender a necesidades muy “cerradas” o con poca movilidad al tratarse de posiciones muy específicas técnicamente o con cierto grado de tendencia central sino se cuenta con verdaderos profesionales responsables en el momento de determinar dicho perfil.

Los perfiles hacen referencia a las características esenciales que el candidato debe poseer y usualmente hace referencia a la escolaridad, rango de edad, experiencia acumulada, sexo y habilidades técnicas y específicas que debe tener para adecuarse a las *funciones* bajo su responsabilidad pero debe estar definido con claridad evitando una posible la alteración o sesgo de información por querer "adecuar" al candidato a la visión o interés particular que se tenga de la vacante o viceversa. Lo anterior se suele dar en organizaciones con visión muy simplista y contextual con poco horizonte estratégico.

En la fase inicial descrita está inmersa el proceso de inclusión de candidatos necesario para cubrir cualquier posición vacante. A partir de aquí, diseñado ya el proceso de Selección de Personal, el reto consiste en encontrar un grupo suficientemente numeroso de personas que puedan ser consideradas como *candidatos* es decir, aspirantes a ocupar un puesto, o mejor aún *a ese puesto*, dentro de la organización. A esta actividad de búsqueda se le suele denominar *Reclutamiento*, término que tiene claras reminiscencias militares y que permanece en el argot de los profesionales y de las organizaciones por tradición y por que parece difícil hallar otro término que sea más claro y neutro. No obstante, la frecuencia del uso ha conseguido que pierda su vinculación primaria y no es probable que genere confusión o reticencias conceptuales.

Usualmente encontramos aquí a los *medios y fuentes de reclutamiento* que bien sabemos que son las herramientas usadas para atraer a los candidatos potenciales (prensa, juntas de intercambio de vacantes y candidatos, internet, ferias de reclutamiento, cámaras de comercio, "job postings" etc.). Dentro de los medios de prensa encontramos al periódico, cuya penetración es cada vez es más escasa en este tenor, no por su circulación en sí, pero si como medio para atraer candidatos potenciales para ciertos niveles. Hoy en día, es eficiente para posibilidades de reclutamiento individual o en masa para posiciones muy operativas.

El futuro de las fuentes y medios de reclutamiento esta orientado al "e-recruiting" porque a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, aparecieron los sitios de trabajo en internet que hoy conocemos, los cuales han estado basados en un modelo de negocios

propio de las empresas "punto com". Se estima que actualmente el 90% de las grandes compañías estadounidenses busca personas a través de internet, y otras hacen un porcentaje similar de sus contrataciones mediante esta vía, (Puchol, 2001).

Estas distintas técnicas y estrategias (los anuncios en prensa, juntas de intercambio con empresas similares, las bolsas de trabajo de las facultades y las escuelas técnicas o usar algunos servicios que las algunas comunidades tienen en marcha, etc.) permiten buscar candidatos en el exterior de la organización. Esto es bien conocido como *reclutamiento externo*.

Una vez conseguido el grupo de candidatos, es necesario comprobar que cumplen con las exigencias planteadas por la organización. En base a ello se analizarán a los candidatos que han mostrado interés por la demanda de la organización en la fase de reclutamiento.

Por otro lado, el *reclutamiento interno* hace referencia a la búsqueda de candidatos dentro de la misma organización y suele tener el mismo procedimiento que el anterior pero con algunas variantes que pueden incluir la revisión de los planes de promoción o desarrollo de trabajadores "valiosos" o se puede optar por un "job posting" que no es otra cosa que la promoción de las vacantes dentro de la organización por alguna vía (revista interna, tablero de información, intranet, etc.)

Bien, en avance en el proceso habiendo hecho una dificultosa selección inicial se suele continuar con el proceso de selección con la aplicación de los exámenes autorizados por la organización y definidos para esa posición. Esta etapa suele ser alternante o incluso inexistente para muchas organizaciones que no le conceden a la evaluación psicométrica ni a los reportes de resultados técnicos un verdadero valor agregado a su proceso de selección.

En esta *fase central o intermedia* del sistema clásico de Selección de Personal se aplican las pruebas técnico-profesionales y los exámenes psicométricos antes o después de las famosas y explotadas *entrevistas laborales* que pueden ser de tipo personal o de panel (léase de grupo). Esta fase suele ser la de más entusiasmo para los profesionales de la

psicología por la aplicación e interpretación de la batería psicométrica a utilizar para ese puesto vacante y por el tipo de análisis que se deriva de su aplicación.

Para los fines anteriores se suele citar a *entrevista* de trabajo, con algún profesional entrenado del departamento de Selección de Personal, a los candidatos elegidos inicialmente y se sugieren algunas preguntas al realizar el contacto con los candidatos. Lo anterior tiene como objeto optimizar el tiempo del proceso y resolver cualquier duda inicial que hubiera surgido sobre el candidato en el reclutamiento, pretendiendo asegurar que los candidatos que se presenten a entrevista cuentan con el perfil adecuado, definiéndose así, las llamadas *pre-entrevistas* ya sea por contacto telefónico o de manera personal.

La entrevista en sí, es un instrumento fundamental del método científico y una técnica de investigación científica en la Psicología y puede tener múltiples usos y una gran variedad de objetivos. Así, le podemos denominar "entrevista psicológica" a la entrevista que persigue objetivos psicológicos, o sea la que usualmente encontramos en el terreno de la Selección de Personal y que persigue conocer el entendimiento entre la dinámica de la personalidad del entrevistado en relación con una determinada organización (léase empresa) y el puesto o responsabilidad que pretende ocupar.

La entrevista psicológica es un instrumento de trabajo no sólo para el profesional de la psicología sino para otros profesionistas relacionados con el manejo del personal en una organización, por lo que es muy importante comprender la dinámica de esta interrelación social de dos o más personas. Usualmente es de dos tipos, *abierta* o *cerrada* en la segunda, las preguntas ya se encuentran previstas (establecidas previamente, estilo cuestionario) tanto en orden como la forma de plantearlas y el entrevistador no puede alterar ninguna de estas disposiciones. En la entrevista abierta por el contrario, el entrevistador tiene una amplia libertad para las preguntas o para sus intervenciones, permitiéndose toda la flexibilidad necesaria para cada caso en particular de candidato. Si bien es cierto que ambas herramientas habilitan el escenario donde se puede explorar sobre características del candidato, es claro que la entrevista abierta no se caracteriza esencialmente por la libertad de plantear preguntas, ni por el propósito de obtener datos por parte del entrevistador, sino

en la flexibilidad y habilidad suficiente para que el entrevistado configure el "campo" de la entrevista según su estructura psicológica particular, o dicho de otra manera, que el entrevistado configure el campo de la entrevista en el máximo posible de las variables que dependen de su personalidad, así, su éxito depende de la habilidad del entrevistador.

La teoría de la entrevista ha sido enormemente influida por conocimientos derivados del Psicoanálisis, la Gestalt y por el Conductismo porque ha sido influenciada con el conocimiento de la "dimensión inconsciente" de la conducta, de la "transferencia" y de la "contra-transferencia" y otros mecanismos de defensa (como la represión, negación, resistencia, proyección, etc.) ilustrados por el psicoanálisis. La Gestalt ha aportado la comprensión de la entrevista como un todo en el cual el entrevistador es uno de sus integrantes y considera el comportamiento de éste como uno de sus elementos. El Conductismo la ha influido con su aportación principal de la observación del comportamiento manifiesto, etc. convirtiéndola en un instrumento científico en el cual el "arte de la entrevista" se ha visto enriquecido en función a la sistematización de las variables que la componen permitiendo mayor claridad y rigor en su aplicación científica.

Se realizan entrevistas sin tener que poseer un "don" o "virtud" imponderable gracias a que el estudio de la entrevista ha reducido su porción de arte e incrementando su operatividad y manejo como técnica científica. La investigación científica del instrumento mismo ha conducido a que la entrevista incorporara algunas de las exigencias del método experimental: tales como constituir un procedimiento de observación en condiciones controladas o por lo menos, en condiciones más conocidas. A pesar de estos aciertos en este campo, es muy importante reconocer que ninguna situación como esta ha logrado la emergencia de la totalidad del repertorio de conductas o habilidades de una persona y, por lo tanto, ninguna entrevista puede agotar la personalidad del entrevistado sino sólo un segmento de la misma. La entrevista en sí, no excluye otros procedimientos de investigación sobre el acervo de habilidades y conocimientos de un candidato.

Con lo anterior, la entrevista de selección de personal tradicional suele ser muy variada. Comúnmente posee los tres diferentes tiempos que la estructuran: "rapport", cima y cierre,

donde establecer el clima adecuado, profundizar en la información y concluir la investigación son los elementos básicos respectivamente. Así mismo los métodos más comunes pueden contener las siguientes técnicas:

- *Eco*: que consiste en repetir las palabras clave de la frase que el entrevistado acaba de decir. Generalmente el entrevistado al recibir esta interrogante se siente obligado a aclarar y complementar lo que ha dicho. Si se aplica insistentemente puede desconcertar a los candidatos tímidos o causar molestias a los candidatos muy sensibles.
- *Silencio*: donde al guardar silencio, después que el entrevistado emite alguna frase, se invita a seguir comentando sobre el tópico. Esta técnica suele aplicar demasiada presión para algunos candidatos.
- *Confrontación*: que consiste en solicitar al entrevistado que proporcione pruebas fehacientes de sobre los hechos o eventos que asegura y se presume se encuentran sobre-expuestos o sobre-calificados.
- *Agrado*: realizar afirmaciones sobre algún hecho comentado durante la entrevista suele permitir que el entrevistador conozca algunas reacciones del entrevistado mediante los signos de aprobación.
- *Presión del Tiempo*: que suele utilizarse para conocer la capacidad de organización de ideas del candidato y se usa generalmente dando poco tiempo para exponer algún tópico.
- *Presión Emocional*: que consiste en informarle al candidato que no ha realizado un buen desempeño sobre algún tópico y busca conocer el grado de equilibrio emocional ante la oposición del entrevistador.
- *Evaluación*: que es una técnica de presión que consiste en evaluar constantemente la información emanada confrontándola con otros elementos.
- *Proyectiva*: que se basa en el supuesto de que a la mayoría de las personas nos sea más fácil "poner en boca de otros" lo que pensamos sobre temas con fuerte carga emocional o que pudieran implicar un compromiso de nuestra parte por lo que se pueden sugerir algunas respuestas por parte del entrevistador.

Dentro de la fase central o intermedia del proceso tradicional de Selección de Personal a la que nos hemos referido, mencionamos que se presentan diferentes técnicas de evaluación,

que han sido y siguen siendo muy variadas y, en cierto modo, determinan distintos modelos de diseño de los procesos de Selección de Personal que, a su vez, están relacionadas con el concepto de organización que tiene el responsable de dicho diseño. Se han visto fuertemente influenciadas por la tecnología predominante en cada momento, (Chapanis, 1961) de forma que es frecuente en la actualidad encontrar técnicas automatizadas de evaluación, por citar la situación más reciente.

Entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes de suficiencia en cuanto a competencia profesional, técnicas de evaluación grupal, simulación de tareas y un amplio etc. constituyen el universo de posibilidades a disposición del profesional del área de Selección de Personal dentro de las técnicas de evaluación. Discutidas y criticadas, pero en uso intenso y lejos de que su presencia disminuya en un futuro inmediato, podemos estar asistiendo a una renovación de los sistemas de evaluación y a una automatización de la evaluación solamente, incluso la de corte psicométrico. En este punto, al menos, la presencia de los psicólogos ha sido tradicional. Con respecto a la entrevista, como técnica prácticamente universal, se pueden encontrar muchas publicaciones, de entre ellas distinguimos en el enfoque aplicado, la obra de Swan (1989) y en las revisiones académicas, la de Eder & Ferris (1989) y la de Anderson & Shackleton, (1993). (Blasco, 1994).

Hay que añadir que la evaluación en Selección de Personal está sometida a limitaciones de tipo deontológico que no permite rebasar los límites de la intimidad, la discriminación por causa de creencias religiosas o políticas, o en base a la raza o procedencia de los candidatos. La legislación en los países latinos es deficiente en normas para regular los procesos de Selección. En E.U.A. la ley es determinante y las sentencias judiciales condenatorias por selecciones sesgadas en detrimento de las minorías étnicas o sociales son frecuentes y duras.

Específicamente, las pruebas *técnico-profesionales* son aquellas pruebas, generalmente cuestionarios, que se aplican a los candidatos sobre conocimientos prácticos sobre su área

profesional, es decir, se aplican para asegurar ciertos conocimientos teóricos sobre algún tópico que al entrevistador le interese especificar. Estas pruebas suelen aplicarse en lápiz y papel y se elaboran en función de ciertos conocimientos necesarios para aspirar al puesto vacante. Comúnmente son elaboradas, revisadas y calificadas por algún especialista del área haciendo que el profesional del departamento de Selección de Personal sea sólo un mediador/aplicador.

Cuando estas pruebas se presentan de forma cerrada (cuestionarios de opción múltiple o similares) es posible que el mismo departamento de Selección de Personal sea el responsable de aplicar y calificar bajo ciertos criterios preestablecidos pero es importante que el área solicitante, esté involucrada en los resultados sobre todo tratándose de pruebas de tipo abierto donde la apreciación cualitativa de las respuestas es responsabilidad de algún profesional o especialista del área. Este tipo de pruebas generalmente tiene un peso específico en la toma de decisiones sobre los candidatos en el proceso de selección, pero muy frecuentemente dicho peso se encuentra indefinido y puede depender de un criterio parcial del departamento solicitante. Lo anterior deja al departamento de Selección de Personal a merced de criterios endebles y fáciles de desviar en función a la "química" o empatía con algún candidato (si ya se tuvo contacto con ellos, o si es conocido por el departamento solicitante) o por el criterio de quien lo califica que no necesariamente es la misma persona, etc. La aplicación de este tipo de pruebas resulta útil cuando se encuentran definidos los contenidos bajo criterios aceptados por toda la organización, sirven de filtro real para el proceso de selección y se encuentran determinados claramente el criterio y la escala de calificación.

Los *exámenes psicométricos* dentro de este proceso evaluativo, suelen muy diferentes dependiendo del aspecto que a la organización le interese evaluar. Los principales aspectos son los de conocimientos y especialización, los de personalidad y los que miden diversas aptitudes como la fluidez verbal, capacidad de abstracción, etc. que se explicarán más adelante. Ahora, una *batería psicológica* es el conjunto de test o pruebas por medio de los cuales se trata de obtener un conocimiento de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidades.

El profesional de la psicología tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar los tests o pruebas psicométricas que van a integrar su batería, porque no existe prueba o examen alguno que por si solo sea capaz de medir todas las capacidades o habilidades que se pueden requerir para desempeñar un trabajo, por lo tanto, se hace imprescindible en empleo de un conjunto de pruebas. Un aspecto muy importante y tradicional es hacer un diseño de las baterías que se pueden utilizar para cada puesto vacante. Esto se hace en función de las especificaciones del análisis de puesto realizado anteriormente dentro del proceso de selección y por lo tanto, es necesario tener un amplio conocimiento e información sobre las pruebas o exámenes que existen y mediante esto afrontar las necesidades muy específicas.

Es importante señalar que para la elaboración del diseño se toma en cuenta también el tipo de reporte que se va a utilizar, ya que la comunicación entre el profesional de la psicología y los demás profesionistas en la industria debe procurar ser muy claro porque este aspecto suele ser razón de diferencias y obstáculos en el proceso de selección.

Normalmente para seleccionar las pruebas a incluirse en una batería psicológica se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Graduable:** que significa que su resultado pueda ser expresado en cifras
- **Estandarizado:** significa que fue verificado en un gran número de sujetos
- **Validado:** significa que cuantifica con precisión lo que desea medir
- **Fiable:** que significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en similares circunstancias y obtener resultados análogos
- **Inédito:** que quiere decir que el examen no debe ser conocido por el sujeto
- **Dispersión:** que significa que debe permitir poder tipificar los resultados en grupos según su calificación
- **Interesante:** que atraiga la atención del examinado
- **Resultados uniformes:** que quiere decir que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.

- **Objetivo:** significa que los resultados no dependan de las opiniones, ni juicios personales.
- **Constante:** significa que no deberá alterarse sin previa estandarización

Al haberse considerado los puntos anteriores debemos recordar que una sola prueba no puede arrojar todos los datos necesarios. También se debe de tomar en cuenta que la batería por si sola no da la información total requerida, por lo que es básico conocer y recurrir a todo el proceso de selección.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada de varios tests que consideren la evaluación de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial.

Para diseñar una batería se consideran los siguientes factores:

1. Según la vacante y de acuerdo al análisis de puestos, se establecen cuales funciones psicológicas son deseables a medir en un candidato aspirante a determinada posición.
2. Según el tiempo debe existir en las pruebas poca inversión de tiempo tanto en la administración como en la calificación e interpretación de datos.
3. Según el costo, se seleccionan pruebas económicas y que además se deben ajustar lógicamente a lo requerido.

En general el diseño de baterías psicológicas comprende las siguientes clases de tests:

- Pruebas de inteligencia, ejecución y/o de tipo verbal
- Pruebas de aptitudes y/o intereses
- Pruebas de personalidad, actitudes, motivación, etc.

Ahora, el número de exámenes o pruebas que contiene cada batería normalmente está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica con relación al puesto para el cual es candidato el personal evaluado. Se pueden encontrar dificultades para conocer las pruebas que se necesitan y normalmente se recomienda concentrarse a las

pruebas ocupacionales adecuadas. Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

- a) Definir los objetivos para quien es dirigida la batería y a qué nivel (ejecutivo, mandos intermedios, profesionistas, secretarial u obrero).
- b) Se deben definir los factores psicológicos que sean de interés explorar y se debe saber cuales son mensurables y detectables y cuales no.
- c) Se deben ensayar las pruebas que se presupone que miden con efectividad las áreas establecidas.
- d) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería a los diferentes niveles:

#### NIVEL EJECUTIVO

<i>Test</i>	<i>Evalúa</i>	<i>Nivel Aplicable</i>
W.A.I.S. Escala de inteligencia Wechsler para adultos	Inteligencia general, estilos de inteligencia. Concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración visomotora, razonamiento.	Ejecutivo Medio
Bender	Percepción, motricidad, retención. Relación de la persona con su medio ambiente	Ejecutivo Medio Operativo
Moss	Percepción, motricidad, retención. Relación de la persona con su medio ambiente.	Ejecutivo Medio
M.M.P.I.	Personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento	Ejecutivo Medio Operativo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Novis	Inteligencia bajo presión	Ejecutivo Medio
Oxford	Personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico apreciativo, sociabilidad	Ejecutivo
Cleaver	Creatividad, estilos de trabajo bajo tres situaciones: normal, motivado y bajo presión. Habilidades ejecutivas. Motivación	Ejecutivo
Test de apreciación temática T.A.T.	Rasgos de personalidad. Motivación	Ejecutivo Medio
Entrevista Dimensional Pruebas Técnicas	Personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico apreciativo, sociabilidad.	Ejecutivo
H.T.P. Test Casa- Arbol- Persona	Dinámica de la personalidad	Ejecutivo Medio Operativo
16 P.F. 16 Factores de la Personalidad	Estructura de la personalidad.	Ejecutivo Medio
P.I.V.	Memoria y percepción	Ejecutivo Medio Operativo
D.A.T. Test de aptitud	Razonamiento abstracto y verbal	Ejecutivo Medio Operativo

diferencial		
Entrevista Acertada	Resultados en el puesto	Ejecutivo Medio Operativo
Centros de Evaluación: Assesment Center	Habilidades en el puesto	Ejecutivo
AVA	Conducta Laboral	Ejecutivo Medio
Terman Merrill	Inteligencia	Ejecutivo Medio
Reading	Liderazgo	Ejecutivo
Test de Colores de Lúsher	Personalidad	Ejecutivo
Firo B	Sociabilidad, autocontrol, estilo de mando.	Ejecutivo

NIVEL MEDIO

<i>Test</i>	<i>Evalúa</i>	<i>Nivel Aplicable</i>
Anstey Dominos	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto.	Ejecutivo Medio Operativo
M.M.P.I.	Personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento.	Ejecutivo Medio Operativo
Army-Beta	Inteligencia específica. Areas: Planeación,	Medio

II-R	aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas a situaciones nuevas, discriminación potencial.	Operativo
W.A.I.S.	Inteligencia general. Estilos de inteligencia. Concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración visomotora, razonamiento.	Ejecutivo Medio
Moss	Habilidad en relaciones interpersonales, habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, evaluación de problemas interpersonales, sentido común y tacto en relaciones.	Ejecutivo Medio
Novis	Inteligencia bajo presión	Ejecutivo Medio
Cleaver	Creatividad, estilos de trabajo bajo tres situaciones: normal, motivado y bajo presión. Habilidades ejecutivas, motivación	Ejecutivo Medio
Test de apercepción temática T.A.T.	Rasgos de la personalidad. Motivación.	Ejecutivo Medio Operativo
Entrevista Dimensional Pruebas Técnicas	Formación. Habilidades ejecutivas. Conocimientos técnicos variables.	Ejecutivo Medio Operativo
F.I.G.S. Frases Incompletas de Grados/	Personalidad. Relaciones interpersonales. Area conflictiva y forma de enfrentarse a situaciones.	Medio Operativo

Sánchez		
Barsit Test rápido de Barranquilla	Inteligencia general o aptitud para aprender.	Operativo
Bender: Test Gestáltico visomotor de Lauretta Bender	Percepción, motricidad, retención. Relación de la persona con su medio ambiente.	Ejecutivo Medio Operativo
Anstey Dominos	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto.	Medio Operativo
Intereses de Geist	Intereses y motivación	Medio Operativo
Allport	Valores	Medio Operativo
Bennett	Información y conocimientos de herramientas física y básica	Medio Operativo
Meili	Inteligencia. Conocimiento de la realidad. Adaptación al medio. Resolución de problemas nuevos.	Medio

Reiteramos que las pruebas psicológicas que se integran en una batería dependen del tipo de puesto para el que se esté seleccionando y por supuesto al tipo de organización. Es conveniente recordar que las pruebas psicológicas que integran las baterías dependen de las necesidades organizacionales como son puesto, tiempo, costo, etc.

En la última de las etapas o *etapa final* se efectúa la selección propiamente de aquellos candidatos con mejor resultado y se elige al (los) mejor (es) aspirante (s). En este proceso tradicional, se eligen por lo menos 3 candidatos inicialmente y son los que normalmente se les programa una serie de entrevistas con el área solicitante. Se envían los resultados o apreciación integral sobre el candidato al departamento o área solicitante con el fin de informar sobre las fortalezas y debilidades de cada candidato. Dicha apreciación integral normalmente incluye información general sobre el candidato como es: sexo, edad, profesión, experiencia, etc., tal como la descripción de puesto lo ha determinado anteriormente.

Es importante considerar que un elemento muy importante en esta etapa es la habilidad de entrevista que los integrantes del área solicitante manejen. Normalmente este elemento es susceptible a entrenamiento dada la necesidad de capacitación a este respecto para muchos ejecutivos no humanistas.

La toma de decisión final generalmente es responsabilidad del área solicitante y en este contexto, la función del profesional de la psicología queda relegada a la "maquila psicológica" necesaria a cumplir.

En este momento se produce la adscripción al puesto de trabajo, la acogida, el reconocimiento médico (en algunos casos), la inducción a la empresa y el entrenamiento al puesto. Con frecuencia la contratación definitiva tiene lugar tras el periodo de prueba establecido por la empresa u organización.

Ahora, después de comentar el proceso típico del modelo tradicional y sus fundamentos históricos, nos parece interesante exponer la información de una investigación realizada sobre las prácticas comunes de la psicometría actual y los aciertos en la gestión de ésta dentro de un grupo de empresas de consumo internacionales con presencia en México.

Dicha investigación fue realizada con el fin de conocer las practicas de evaluación psicológica utilizadas del grupo referido, compuesto por 19 empresas del giro de productos de consumo durante el año 2001.

## La Psicometría y sus aciertos en la gestión de Selección de Personal

### 2.1 Las pruebas psicológicas actuales más usadas en el área de Selección de Personal

Como ya hemos comentado, los seres humanos difieren profundamente unos de otros en sus características físicas, intereses, capacidades y conocimientos. Por esas diferencias, lógicamente también difieren la forma y su capacidad para realizar un trabajo.

Claramente es visto que en un grupo de personas siempre existirá alguna que puede tener mejores resultados en la ejecución de una tarea específica que otra, pero el problema mayor es determinar en que medida la ejecución de esa tarea es mejor y cómo se puede conocer la ejecución futura. Así, se determina la cuestión a resolver sobre la elección de los candidatos y se da cabida a los problemas clásicos de Selección de Personal.

La evaluación psicométrica hace su aparición como fruto de la necesidad de resolver el creciente problema de la elección del mejor. La finalidad de la aplicación de pruebas psicométricas es la de ayudar a distinguir en los hombres y mujeres las características que más se adecuen a las solicitadas con el objeto de decidir la aceptación o rechazo del individuo a la organización que ha solicitado su ingreso (Rivera, 1986).

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana identificando la idoneidad de alguna persona para desempeñar una función determinada por lo que el programa de selección debe estar dirigido a obtener al candidato más eficiente y a predecir su posible crecimiento y desarrollo. (Amaro, 1981). Así, según Siegel (1975) el propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas, tales como personalidad, inteligencia, aptitud, conocimiento y habilidad entre otros.

Las empresas utilizan la evaluación psicométrica como una herramienta alternativa en el proceso de selección de candidatos y no debemos olvidar que esta evaluación tiene dos usos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

generales hoy en día: 1) como instrumentos de predicción para el desempeño y 2) como base para evaluar el nivel de desempeño y las capacidades, conocimientos y destrezas relacionados con este desempeño (Castillo y cols, 1984).

Flippo (1984) menciona que las pruebas psicológicas, son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: habilidad para razonar, capacidad para aprender, temperamento, aptitudes, coeficiente intelectual, personalidad e inteligencia.

Así la evaluación de los *conocimientos* (qué sabe hacer), las *habilidades* (cuáles son sus herramientas para actuar), la *inteligencia* (qué puede hacer), los *intereses* (qué quiere hacer), su *conducta* (cómo lo hace), sus *valores y motivaciones* (porqué lo hace), la *experiencia* (que ha hecho) y la *personalidad* (cómo enfrenta y se adapta a situaciones y/o estructuras) se convierten en centro del perfil de evaluación de una persona con éxito que, para los efectos de este apartado, denominaremos “estructura dinámica del individuo”.

Bajo la delimitación anterior, revisaremos las diferentes pruebas psicométricas que hoy en día son las más utilizadas en las gestiones del área de Selección de Personal actualmente. Esta revisión pretende ser representativa de las prácticas más comunes de un grupo de empresas del giro de productos de consumo entre las cuales se realizó una recopilación de información en el año 2001. Esta información se presenta en el orden de frecuencia en que fueron mencionadas y se hace una explicación de cada uno de sus procesos y valoraciones.

ÁREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA DINÁMICA DEL INDIVIDUO  
ENCAMINADA A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN



<p><b>EXPERIENCIA</b> (que ha hecho)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista dimensional</li> <li>• Revisión de C.V.</li> <li>• Consideraciones de antecedentes familiares, escolares y laborales (incongruencias)</li> </ul>	<p><b>CONOCIMIENTOS</b> (qué sabe hacer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámen específico de conocimientos</li> <li>• Entrevista con jefes inmediatos</li> <li>• Exámenes técnicos</li> </ul>	<p><b>INTERESES</b> (que quiere hacer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses vocacionales (MMPI)</li> <li>• Inventario de intereses</li> </ul>	
<p><b>PERSONALIDAD</b> (cómo enfrenta y se adapta a situaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a situaciones laborales: Cleaver</li> <li>• MMPI</li> <li>• Bender</li> <li>• Gordon</li> <li>• 16 PF</li> <li>• 5 PF (Big Five)</li> <li>• Machover</li> <li>• Lüscher</li> <li>• Grafología</li> <li>• Zavic</li> <li>• Oxford</li> <li>• Frases Incompletas FIGS</li> </ul>	<p><b>PUNTOS A EVALUAR</b></p>		<p><b>HABILIDADES</b> (cuáles son las herramientas para actuar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades interpersonales Moss</li> <li>• Entrevista dimensional</li> <li>• Bender (visomotor)</li> <li>• Lifo</li> <li>• Habilidad Manual de Bennett</li> <li>• Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick</li> </ul>
<p><b>VALORES Y MOTIVACIONES</b> (porqué lo hace)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores de Allport</li> <li>• Inventario de Personalidad y valores de Hartman</li> </ul>	<p><b>CONDUCTA</b> (cómo lo hace)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista dimensional</li> <li>• Observación durante la evaluación</li> <li>• "Assesment Center"</li> <li>• Casos específicos</li> <li>• Cuestionario de Reddin</li> </ul>	<p><b>INTELIGENCIA</b> (qué puede hacer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novis (bajo presión)</li> <li>• WAIS</li> <li>• Army Beta IIR</li> <li>• Terman Merril</li> <li>• Barsit</li> <li>• Novis</li> </ul>	

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Bajo el esquema anterior, la estructura dinámica del individuo establece una guía sobre la cual podemos identificar los diferentes aspectos que se consideran en las gestiones de los departamentos de Selección de Personal en las empresas hoy en día.

El esquema anterior nos permite visualizar al individuo como un ser integrado por diversos factores que pueden determinar la efectividad de la ejecución de una tarea o función, por lo que la consideración de todos los elementos que conforman dicha estructura dinámica, nos llevan a obtener una evaluación integral de los evaluados.

Resulta importante recordar que en el proceso tradicional de selección de personal mencionado en el Capítulo No. 1 de este trabajo, se enumeró claramente los pasos que normalmente se siguen en este proceso y sobre qué grupos específicos de la organización se pueden aplicar determinados tests o pruebas, así como el tipo de batería psicométrica a utilizar por lo que este apartado tiene la finalidad de mencionar con mayor especificidad cuales son las pruebas psicológicas de mayor uso en la actualidad.

Para mayor comprensión de la siguiente información, se presenta a continuación una breve semblanza de cada prueba sin mencionar a quién usualmente lo dirigen las empresas del grupo de donde salió la información o sobre qué población se aplica comúnmente con el fin de evitar la manipulación de candidatos potenciales.

A continuación podemos revisar un compendio de las herramientas o pruebas psicológicas actuales con mayor uso en el proceso de selección de personal en un grupo de empresas de producto de consumo. La información se presenta en el orden de frecuencia en el que fueron mencionados. Si se desea conocer la dimensión que evalúa, el lector se puede referir al cuadro de la estructura dinámica del individuo presentada en la hoja anterior.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS MAS USADAS EN EL AREA DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN UN GRUPO DE EMPRESAS DE CONSUMO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA

La entrevista es un instrumento fundamental del método científico y una técnica de investigación científica en la Psicología. Puede tener una gran variedad de usos y objetivos pero por entrevista psicológica vamos a entender que es aquella entrevista que persigue objetivos psicológicos, es decir el entendimiento de la dinámica de la personalidad del entrevistado en relación con la organización y el puesto que pretende ocupar, (Grados 2001).

La entrevista puede ser de dos tipos: abierta o cerrada cuya diferencia es la previsión de las preguntas en la segunda de ellas y la libertad al preguntar en la primera pero recordemos que la clave no radica en esa libertad, sino en la claridad de la exposición y principalmente en permitir que el entrevistado configure al máximo el campo de la entrevista con las conductas que son de interés.

Así, con esta consideración, la entrevista abierta posibilita una investigación más amplia y profunda de la realidad del entrevistado, mientras que la cerrada puede permitir una mejor comparación sistemática de datos, tanto como otras ventajas propias de todo método estandarizado. Un punto fundamental es reconocer que el entrevistador juega un papel muy importante en esta relación ya que mucho de lo expuesto dependerá de su propio comportamiento y a la vez dependerá de que se obtengan y logran los objetivos de la entrevista. (Grados 2001).

### *Supuestos básicos:*

- Existen diferencias individuales
- Existen procesos inconscientes tanto en el entrevistado como en el entrevistador
- Existen obstáculos conscientes e inconscientes para el correcto desarrollo de la entrevista
- Cada ser humano posee una personalidad sistematizada en un conjunto de posibilidades que son las que esperamos que se manifiesten en la entrevista

- La entrevista afecta a ambas partes, ya que ambos están inter-relacionados y forman parte del mismo campo
- Existen procesos de intercambio de información estilo transferencia y contra-transferencia
- La conducta predice la conducta
- Existe comunicación y lenguaje verbal y no verbal (lenguaje corporal)
- Existen pautas de lenguaje corporal que ofrecen pistas para mejorar la comunicación entre ambos

## LA ENTREVISTA DIMENSIONAL O ACERTADA

Debido a las constantes innovaciones técnicas en los ámbitos organizativos, en la administración moderna y en el estudio del comportamiento humano en el trabajo y tomando en cuenta algunas limitaciones de las pruebas psicológicas, en años recientes se ha venido utilizando la técnica llamada "Assesment Center" o Centros de Evaluación (que veremos más adelante) principalmente para cuando tratamos de evaluar capacidades y potencial de personal para ocupar puestos de cierta jerarquía.

Los centros de evaluación constituyen un conjunto de criterios, técnicas y procedimientos que buscan conocer y evaluar las habilidades y el potencial de las personas, recurriendo a la observación sistemática y al registro del comportamiento de los sujetos, en condiciones que simulan situaciones de trabajo y, en general de problemas ante los cuales se pueden y deben utilizar o poner en práctica ciertas habilidades que son relevantes para el desempeño de determinados puestos con éxito.

De la técnica de selección del Assesment Center, se deriva la denominada **entrevista dimensional o entrevista acertada**, cuyo principal supuesto es que *la conducta predice la conducta*, lo que significa que para predecir un correcto desempeño de la persona en el puesto, debe contar con habilidades ya estructuradas en su repertorio conductual y si no cuenta con ella, no tendrá forma de generar la conducta esperada. (Grados 2001).

Tanto la técnica del Assessment Center como la entrevista dimensional necesitan definir clara y previamente las habilidades o dimensiones indispensables para la correcta ejecución del puesto evaluado y pueden ser clasificadas en tres categorías:

1. Conocimientos y habilidades técnicas
2. Habilidades y conocimientos administrativos (planeación, organización, análisis de problemas, toma de decisiones, seguimiento, etc.)
3. Habilidades en relaciones humanas (comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, colaboración, trabajo en equipo, etc.)

Sobre la base de esta clasificación de habilidades y conocimientos, son determinadas las dimensiones que son indispensables para el desempeño de un puesto y deben ser transformadas a conductas observables, que son las que vamos a tratar de detectar en la entrevista a través de la formulación de las preguntas adecuadas. (Grados 2001).

## TÉCNICA CLEAVER

Conducta es toda respuesta ante el medio ambiente; Personalidad es un concepto más amplio descrito a menudo como la suma de todos los rasgos que diferencian a una persona de otra. Así nos es más apropiado para estos propósitos referirnos mejor a conducta ya que es de interés conocer los patrones específicos de reacción de un individuo dentro de un ambiente de trabajo. (Grados 2001).

Una de las premisas de esta técnica es considerar el *cómo* se debe hacer un trabajo en lugar de *qué*, en otras palabras es el estilo de trabajo o conducta demostrada en el trabajo lo que nos interesa conocer. Para contribuir a resolver este problema se diseñó el formato llamado "Human Factor Job Description" (HFJD) que le facilita al jefe determinar la respuesta conductual esperada en cuatro áreas básicas: Problemas, Gente, Ritmo y Procedimientos.

Cuando un jefe y un colaborador han completado su HFJD pueden emplear esta información para establecer un diálogo que conduzca a un acuerdo de cómo realizar el trabajo. Más de 20 años de experiencia con la aplicación del HFJD han mostrado que cuando un jefe y un subordinado tienen diferentes percepciones sobre el trabajo, el colaborador es calificado como inepto.

Cuando J. P. Cleaver creó en 1959 el HFJD lo hizo con el propósito de establecer un lenguaje común en la medición de funciones y de personal. Este lenguaje se fundamenta en cuatro palabras:

**DOMINIO:** Impulso hacia el logro a despecho de los obstáculos o circunstancias antagónicas.

**INFLUENCIA:** Influir a la gente para actuar en forma positiva y favorable.

**CONSTANCIA:** Ejecución o desempeño sistemáticos para producir

**CUMPLIMIENTO.** Cuidadosa adhesión a normas estrictas para evitar errores, problemas o peligro.

Cada término de este lenguaje tiene la suficiente flexibilidad para describir en forma amplia tanto al trabajo como a la gente. Es coherente tanto con los ambientes favorables o antagónicos y con las respuestas activas y pasivas.

El Dominio (iniciativa relativa respecto a los problemas) y el Cumplimiento (aceptación relativa de reglas, procedimientos y normas) están sujetos al ambiente antagónico en donde el rango de respuestas va de los extremadamente activos a los extremadamente pasivos. La Influencia (iniciativa relativa a la gente) y la Constancia (relativa comodidad con los cambios en el ritmo de trabajo) están sujetos al ambiente favorable con su respectivo rango de respuestas activas o pasivas. (Grados 2001).

## TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL

Se conoce que sus antecedentes vienen desde las escalas de Binet. Dichas pruebas fueron creadas para aplicarse a una gran variedad de situaciones y tiene como característica una única puntuación a manera de C.I. que indica el nivel intelectual del individuo, es decir, se presenta al sujeto una gran variedad de tareas en espera de que de esta forma se obtenga un muestreo adecuado para todas las funciones intelectuales importantes, (Rangel, 2001d).

La prueba Terman-Merril tiene como objetivo principal determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita. Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige al máximo rendimiento del examinado. La prueba detecta la brillantez intelectual y la constituyen diez series. Se tiene un tiempo límite para cada una y la aplicación total lleva aproximadamente 40 minutos. Las series son las siguientes:

- I. Información
- II. Juicio
- III. Vocabulario
- IV. Síntesis
- V. Concentración
- VI. Análisis
- VII. Abstracción
- VIII. Planeación
- IX. Organización
- X. Atención

Con la ayuda de la plantilla de calificación se da un punto por cada respuesta correcta. En las series II, V y X el número de aciertos se multiplica por 2 para lograr el computo parcial. En las series III, VI y VIII se resta al total de aciertos el número de respuestas incorrectas. Cuando se piden 2 respuestas en cada pregunta el puntaje es un punto por cada reactivo completo, es decir, se dará un punto si las dos respuestas son correctas. Para obtener el

cociente intelectual, se suman los puntos logrados en cada serie y esa puntuación total se convierte en la tabla de edades mentales. Obtenida la edad mental en meses se divide entre 192 (que es una constante) y se multiplica por 100. Una vez hallado el C.I. se busca el rango correspondiente.

## **FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER**

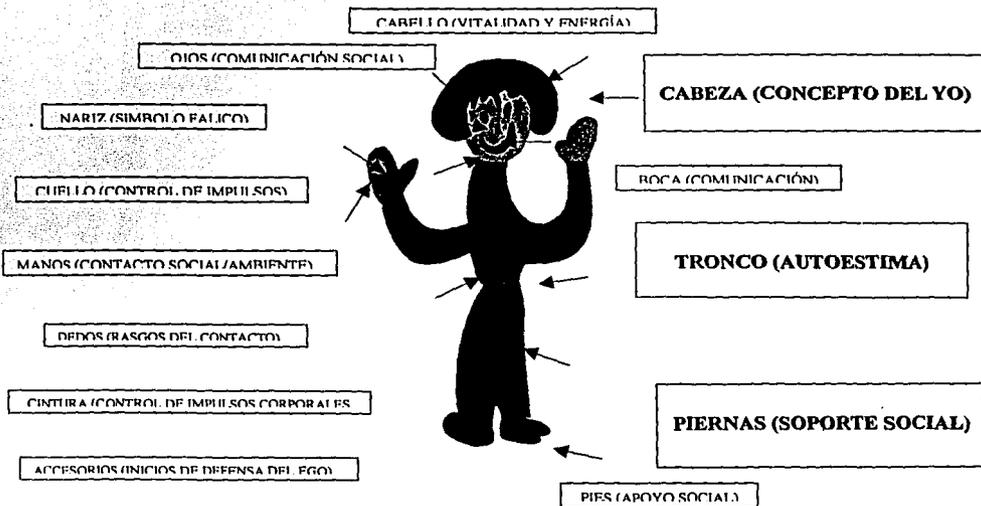
El test de la figura humana de Karen Machover es un instrumento que ha tenido amplia aceptación dentro de las organizaciones por su facilidad y rapidez para aplicarse, sin embargo la interpretación depende de la experiencia y el adecuado manejo de la técnica de quien está evaluando.

Se entregan hojas de papel blancas carta a los candidatos y se les indica que dibujen una figura humana completa y al terminar redacte una historia para ese dibujo. Una vez terminada la primera parte se le entrega otra hoja señalando que debe dibujar otra figura humana pero del sexo opuesto y que de igual forma redacte una historia para esa figura.

Al término de los dibujos se debe determinar la posición de la figura donde se identifiquen los rasgos en base al tamaño y posición de la figura. También puede interpretarse por cada parte del cuerpo y determinar cualitativamente cada trazo.

Esta técnica hace un bosquejo de la personalidad a través de los dibujos de la figura humana, considerando que el mismo cuerpo en sí, es un vehículo para la expresión, por lo tanto es un hecho que la personalidad no es un fenómeno que se da en el vacío, sino en el sentir, en el pensar y en el moverse de un cuerpo determinado, ya que el cuerpo, según sus tensiones y esfuerzos musculares constituye el vehículo por el cual el candidato obtiene logros y fracasos de tal manera que expresa necesidades, frustraciones y conflictos. (Rangel, 2001).

Se podrá apreciar en la siguiente figura las áreas de referencia para la interpretación adecuada de esta prueba.



## ARMY BETA

El Arma Beta es un instrumento útil en la selección de personal, sus ventajas lo hacen ser práctico, útil y confiable. Esta estructurado por su diseño a manera de que el sujeto que lo responda sea evaluado por el uso adecuado de sus habilidades y conocimientos prácticos, por lo tanto la oportunidad cultural y el grado de estudios no resultan tan relevantes como otras pruebas lo exigen, siendo ideal su uso en sujetos que hayan concluido estudios medios.

Existe la versión Army Beta II R que en la experiencia del autor, tiene un alto grado de exigencia en relación con el rango de edad que comparado con el Army Beta éste resulta

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

más confiable y consistente con la población adulta a la cual se ha hecho aplicación y correlación.

Esta prueba mide la capacidad intelectual general. Es recomendable utilizarlo con personas de baja escolaridad y proporciona una estimación expresada mediante un C.I. o mediante un percentil. Es prueba de inteligencia que consta de 6 tareas y cada una tiene un ejercicio de práctica en las cuales se puede revisar las posibles dudas. Cada tarea tiene un tiempo predeterminado para su ejecución:

Tarea 1: En este ejercicio se encuentran algunos laberintos los cuales se tienen que resolver encontrando la salida lo más rápido posible, sin despegar el lápiz del papel y evitando tocar las paredes o atravesar las líneas.

Tarea 2: Se presentan unas figuras a las cuales les corresponde un número y se les tiene que colocar en correspondencia a los casilleros de figuras que se encuentran abajo.

Tarea 3: En este ejercicio se tiene que trazar las líneas dentro de los cuadrados de manera que las figuras que se tienen a la izquierda quedan dentro del recuadro.

Tarea 4: En este ejercicio se tiene que trazar lo que falta de una serie de dibujos completando las figuras que se presentan.

Tarea 5: Se presentan parejas de dibujos o números de los cuales se tiene que identificar si son iguales o no marcando en la línea punteada los que no hacen par.

Tarea 6: Se presentan combinaciones de grupos de figuras y se tienen que identificar las figuras incorrectas o sin sentido.

El coeficiente intelectual que determina se asemeja en significación al de Wechsler. El método Wechsler para determinar el coeficiente intelectual ha sido estudiado detalladamente y se basa en las tablas de coeficiencia que están construidas para producir

un promedio de coeficiencia intelectual de 100 y una desviación estándar de 15 para cada grupo de edades. El C.I. tal como se determina en este procedimiento de prueba Beta, debe considerarse como índice relativo del grado de inteligencia y los resultados obtenidos por este sistema deben ser siempre señalados como Beta I.Q. y no simplemente I.Q. Al interpretar los resultados debemos percatarnos que un I.Q. Beta de 70 en una persona de edad avanzada es diferente a un I.Q. de 70 de una persona joven con respecto a la ejecución para la cual se determina.

## PRUEBA DE ADAPTABILIDAD SOCIAL Y/O SUPERVISIÓN MOSS

Esta prueba sirve para detectar hasta que grado una persona tiene habilidades para mantener las relaciones interpersonales. Se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos: habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, (Grados, 2001).

La ventaja que esta prueba ofrece es que es una prueba estructurada, fácil y rápida para contestar, aplicar y calificar. Las limitaciones son que no aporta suficientes datos con relación a la personalidad, mide más aspectos de sociabilidad que aspectos de la personalidad.

La manera en que esta prueba puede detectar hasta que grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos:

- Habilidad en supervisión
- Capacidad de decisión en las relaciones humanas
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

## LIFO

De acuerdo con las teorías de Eric Fromm, de Carl Rogers y de Peter Drucker, el método LIFO fue desarrollado en 1960 por Allan Katcher y Stuart Atkins y utilizado en muchos negocios y en las organizaciones gubernamentales. Las modificaciones y las adiciones han ampliado las aplicaciones a una variedad amplia de culturas y de áreas del conocimiento. Diseñado para ayudar a que los gerentes mejoren su eficacia interpersonal ahora ofrece programas importantes en planeación de empresas, desarrollo de la gerencia y de la organización, pensamiento y funcionamiento estratégicos, selección, planificación de carrera, etc. (Grados, 2001b).

El término LIFO abarca desde sus preferencias básicas al actuar en diversas situaciones hasta sus metas, actitudes y sentimientos.

La teoría de LIFO distingue cuatro orientaciones básicas:

*Da y Apoya, Toma y Controla, Mantiene y Conserva y Adapta y Negocia.* La combinación de orientaciones del individuo se puede comprobar vía resultados de un cuestionario estandarizado y validado. Los resultados muestran sus preferencias y orientaciones (la mayor y la menor probable) al ocuparse de situaciones de rutina y frente al estrés o presión.

Muchos años de investigación han mostrado que hay una relación cercana entre fortalezas de una persona y sus debilidades. Los puntos fuertes en un carácter se convertirán en debilidades bajo un uso excesivo. Alguien que es fuerte en la cooperación, probablemente seguirá a otros demasiado fácil; o una persona que depende del análisis y de la investigación se hará indecisa durante las situaciones difíciles que requieren acción inmediata. La confianza en sí mismo puede convertirse en arrogancia cambiando la dirección en comportamiento tiránico.

La base del método es crear el reconocimiento y la penetración crecientes en nuestras fortalezas como base para usarlas productivamente, mientras que evita su uso excesivo. El

aprender procede identificando sus fuerzas y orientaciones personales, confirmando quién es usted y lo que usted tiene para usted, entendiendo sus vulnerabilidades al exceso, descubriendo sus disparadores para la tensión y capitalizando sus fuerzas para ser más eficaz.

Una de las características más importante del método LIFO es que no sugiere de ninguna manera que exista solamente un buen estilo de trabajo y comportamiento. Cada orientación preferida tiene valor. Hay solamente una cuestión de diferencia, no de desigualdad. No hay amenaza cualquiera de crítica ni ridiculización para cual “es el mejor”. Desafortunadamente otros métodos insisten sobre cumplir ciertas normas arbitrarias, el LIFO acentúa las estrategias para el nivel de influencia de los diversos estilos dentro del equipo y de la organización.

Una segunda característica esencial es la conexión directa que se puede hacer entre la función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y la cooperación con los colegas y los supervisores. Esto significa que la llave para el cambio y la distribución de tareas en la organización y los procedimientos de trabajo y de toma de decisiones se pueden hacer rápidamente y con eficacia.

Por lo tanto las aplicaciones del LIFO no significan una manera forzada de cambiar a la gente, por el contrario, la aplicación se concentra en la mejora en eficacia y la eficiencia de la organización y de su funcionamiento. El uso único del método para entrenar con propósitos tales como procesos de aprendizaje individual, es por tanto, una aplicación restringida del método. Las formas concretas referentes al funcionamiento y al estilo de negociar en la organización es la manera más útil de obtener provecho de este método.

## **ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS WAIS**

Basado en la primera forma del “*Wechsler-Bellevue Intelligence Scale*” se estructura el Wais con la re-estandarización de la escala. El amplio y continuo uso y la literatura que

provocó, indica que ha satisfecho lo que algunos críticos llaman una necesidad existente. Esta necesidad, abreviando, era buscar un exámen individual proyectado principalmente y adaptado específicamente para medición y evaluación de la inteligencia de los adultos. También ha encontrado una creciente y más amplia aplicación estableciéndose por sí misma en un lugar sólido como un instrumento básico para el diagnóstico psicológico, (Grados, 2001).

Se basa en la teoría de las inteligencias múltiples que se organiza a la luz de los orígenes biológicos de cada capacidad para resolver problemas y solo se tratan las capacidades que son universales a la especie humana. Esta es una visión alternativa que se basa en un enfoque de la mente radicalmente distinto, una visión pluralista de la mente que reconoce muchas facetas de la cognición que toma en cuenta que las personas tiene diferentes potenciales cognitivos y que contrasta esos diferentes estilos cognitivos.

Las siete inteligencias son:

- **Inteligencia Lingüística:** construcción y/o comprensión de un lenguaje articulado y complejo.
- **Inteligencia lógico-matemática:** la capacidad para razonar, entender y resolver problemas relacionando numerosas variables
- **Inteligencia espacial:** es la capacidad para formarse un modelo mental de un mundo espacial y para maniobrar y operar usando este modelo
- **Inteligencia cinético-corporal:** la capacidad para usar el propio cuerpo para expresarse, moverse diestramente o resolver problemas de cálculo relacionado con el movimiento
- **Inteligencia musical:** la capacidad para comprender, escuchar o producir sonidos armoniosos
- **Inteligencia interpersonal:** capacidad para sentir y hacer distinciones acerca de los estados de los demás y que facilita un trato adecuado en cada situación
- **Inteligencia intrapersonal:** capacidad para percibir, distinguir y comprender los propios estados internos y sobre ello construir un modelo viable de sí mismo

**Subtests:**

- **Información:** involucra la función de memoria, mediante la operación asociación, desarrollo y funcionamiento de la memoria como capacidad de integración de experiencia
- **Comprensión:** revela el juicio teórico convencional, juicio crítico individual o sentido común, capacidad para manejar cosas de la vida diaria
- **Aritmética:** generalmente se considera que los reactivos del subtest de aritmética requieren de concentración así como de la utilización de habilidad aritmética. Se relaciona también con la abstracción, selección y elaboración. La concentración ha sido caracterizada por la relación activa con lo que nos rodea, mientras que la atención fue caracterizada por una libre receptividad relativamente pasiva, en relación con el medio personal
- **Semejanzas:** mide generalización, pensamiento abstracto, procesos fundamentales para la formación de conceptos verbales y pensamiento lógico. La formación de conceptos ha sido considerada como la función intelectual relacionada con la semejanza de objetos y eventos.
- **Retención de dígitos:** aquí interviene el proceso de atención más que de memoria, aunque la memoria inmediata si está involucrada, al igual que imaginación visual y auditiva
- **Aritmética y Retención de Dígitos Comparados:** Si los dígitos son significativamente más bajos que la aritmética, se sugiere ansiedad encontrada en pacientes neuróticos o deprimidos
- **Vocabulario:** Considerado el subtest más importante ya que se puede medir la dotación innata, independientemente de que su mejoramiento está en relación de la riqueza de su ambiente educacional temprano y de la escolaridad del sujeto ya que la integración del vocabulario depende de las características dinámicas del intelecto de un individuo y el funcionamiento de su personalidad, interviniendo también la memoria y la formación de conceptos
- **Claves o Símbolos y Dígitos:** mide coordinación visomotora, capacidad imitativa y probablemente capacidad de planeación. La ejecución de este subtest depende de la actividad visual, motriz, coordinación y aprendizaje.

- *Figuras Incompletas:* tanto la concentración como el razonamiento juegan un papel importante para determinar el grado de éxito en este subtest estando involucrados los factores de concentración y organización visual. Mide también la habilidad del individuo para diferenciar los detalles esenciales de los no esenciales
- *Diseño con Cubos:* interviene la capacidad de coordinación visomotora imitativa, capacidad de planeación, análisis y síntesis y de organización. Se puede también manifestar aquí alguna habilidad de conceptualización abstracta o alguna habilidad de generalización.
- *Ordenamiento de Dibujos:* mide la habilidad de comprender y sintetizar una situación global o compleja, es decir, planeación anticipación y comprensión de situaciones sociales
- *Composición de Objetos o Rompecabezas:* esta es una las tres pruebas de coordinación visomotriz junto con diseño con cubos y claves. Intervienen la capacidad de planeación, organización y anticipación de una conducta dentro de situaciones nuevas en donde el sujeto desconoce el resultado final de o no son fácilmente reconocibles

## **INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (MMPI)**

El MMPI es un test creado en la clínica que explora 10 factores de personalidad a partir de 566 frases (550 más 16 repetidos). Existe a su vez una versión abreviada de 366 frases seleccionadas de tal manera que se mantienen tanto la validez como la confiabilidad de la prueba. Dentro de la estructura de la prueba existen 4 escalas de validez que miden el número de frases omitidas, el grado de mentira, el grado de confusión generado por la no comprensión de las frases y la actitud del sujeto ante la prueba y ante sí mismo. Usualmente en el ámbito industrial, la mayor cantidad de protocolos obtenidos resultan invalidados a raíz de la actitud falseada del examinado, de ahí que en muchos casos sea más conveniente el uso de otras pruebas o de un adecuado uso de la entrevista.

Según Fong (2001) se ha observado un detalle curioso en la aplicación del MMPI, porque cuando éste en el ámbito industrial no resulta invalidado a consecuencia de la ausencia de la actitud defensiva citada, generalmente se trata de sujetos con una patología probablemente severa o de sujetos inmaduros e ingenuos. Como quiera que sea, el MMPI goza de popularidad entre los psicólogos y reporta beneficios para la industria aunque por su enfoque clínico es sumamente criticado. Así, deben tomarse los resultados de este test con mucho tiento cuando se aplique en un ámbito industrial ya que exige para su interpretación de un psicólogo capacitado para ello.

Por lo general la prueba se califica en forma manual por medio de plantillas de cartulina (una para cada escala) que tiene perforaciones correspondientes a los ítems relativos a cada una de ellas. Las plantillas se superponen una por una a la hoja de respuestas del sujeto y a través de las perforaciones se contarán las respuestas significativas del sujeto para cada una de las escalas. Existen plantillas para hombres y para mujeres en la escala 5M6 y se anota debajo de cada escala la puntuación bruta obtenida, en su caso, se agregará el factor correctivo K. Después se traza el perfil localizando la puntuación en bruto anotada para cada escala. Se notará que el valor T para cada puntuación se encuentra en las columnas localizadas a la derecha e izquierda del perfil. Una vez que se ha localizado en el perfil el valor de cada una se unen entre sí los puntos correspondientes a las escalas de validez L, F y K (izquierda del perfil) y aparte se unen los puntos de 1 a 0 (derecha del perfil) una vez hecho lo anterior, se ha obtenido el trazo del perfil del M.M.P.I. para ese sujeto. La prueba puede invalidarse si el sujeto dejó más de 30 frases sin contestar.

## **CENTROS DE EVALUACIÓN (ASSESSMENT CENTER)**

Los centros de evaluación tuvieron sus orígenes en Alemania y fueron utilizados en la II Guerra Mundial en Inglaterra como medio para seleccionar espías. Hacía falta obviamente no solo evaluar cualidades como inteligencia, conocimientos o capacidades físicas, sino más sutiles como comportamiento bajo presión, autocontrol, capacidad social y hasta integridad. Las razones por las cuales se ha extendido su uso pueden ser que la exactitud de

la técnica ha sido manifestada en estudios reconocidos mundialmente (conducidos por AT&T, IBM y Sears) donde los candidatos han demostrado ser 2 o 3 veces más exitosos y mejores administradores que aquellos promovidos sobre la base de juicios del supervisor.

Un Centro de Evaluación (C.E.) o "*Assesment Center*" es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial, evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada (Grados, 2001).

Los C.E. pueden ayudar a organizar e identificar tempranamente el potencial administrativo y diagnosticar el desarrollo individual para que sea entrenado y desarrollado. Los centros de evaluación pueden también actuar como poderosos estimulantes para el desarrollo administrativo, proveyendo auto reflexiones dentro de las áreas problema e identificar posibles acciones de desarrollo. Este método puede incrementar la exactitud en la selección inicial de puestos directivos potenciales, los cuales manejarán mejor el material con el que trabaja.

Un C.E. se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea, con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y de un ambiente tan parecido al del trabajo el cual permite observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin.

Para aplicar esta técnica se requiere:

- Determinar los objetivos del programa
- Contar con el perfil del puesto adecuado
- Definir las dimensiones que se han de evaluar
- Seleccionar los ejercicios o simulaciones que midan las dimensiones a evaluar
- Contar con un administrador
- Contar con un observador por cada 2 candidatos
- Formar grupos de 4 candidatos como mínimo y seis como máximo

- Diseñar un programa para el centro de evaluación y anunciarlo a los observadores, administrador y participantes
- Emitir un reporte con base a lo requerido por el puesto
- Dar retroalimentación a los participantes, u resumen de su participación y las acciones que pueden fundamentar su desarrollo

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de la necesidad particular y del nivel de puesto que se evalúa. Este método involucra múltiples técnicas de evaluación, incluyendo varios tipos de simulaciones relacionadas al trabajo, algunas veces entrevistas y pruebas psicológicas.

Las simulaciones de trabajo más comunes en los C.E. son:

- Ejercicios "charola de correspondencia"
- Discusiones grupales (roles no asignados y/o roles asignados)
- Simulaciones de entrevistas
- Ejercicios de búsqueda de hechos
- Problemas de análisis/ toma de decisiones
- Ejercicios de presentación oral
- Ejercicio de comunicación escrita
- Juego de negocios

## 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Aparece en 1949 constando de 16 escalas independientes (factores primarios) y 4 factores secundarios. Se basa en descriptores de personalidad o esfera de personalidad que es un diseño para asegurar la cobertura de reactivos iniciales para todas las conductas que comúnmente entran en la clasificación de las descripciones de personalidad del diccionario enciclopédico. Consta de 10 a 13 reactivos por escala que corresponden exclusivamente a

cada uno de los factores. Trata de eliminar la aversión por la elección forzada y la discapacidad social, (Grados, 2001).

El cuestionario 16 PF está inserto en el amplio tejido o red de la Psicología general, ya que en su forma actual la prueba se basa en un fundamento empírico de investigaciones de análisis factorial sobre una muestra de varios miles de reactivos. La confiabilidad y la validez han sido exploradas y reportadas a partir de gran cantidad de muestras y condiciones. Los datos científicos acerca del cuestionario proporcionan una rica base de evidencia y de criterio en la industria, en el área clínica, el área social y la educacional.

Explicación de los factores:

*A: Expresividad Emocional:* Va de la emotividad plana y seca, cauto en la expresión emocional (-) a la exagerada expresión de afecto, interés en la gente (+)

- A + Soliloquia: menos confiable en trabajos de precisión y más despreocupados por cumplir sus obligaciones, crítico, discreto, desprendido, alejado.
- A - Sociabilidad: frío, calculador y metódico en su proceder, complaciente, atento con la gente, confiado, adaptable.

*B: Inteligencia:* No muestra una alta correlación con las pruebas de inteligencia comúnmente usadas y se usa como un indicador cuando no se cuenta con el tiempo suficiente para aplicar otras pruebas.

- B + inteligencia alta, brillante, alta capacidad mental general, perspicaz, aprende rápido, muestra buen juicio, perseverante
- B - Inteligencia Baja, torpe, baja capacidad intelectual, incapacidad de resolver problemas abstractos

*C: Fuerza del Yo:*

- C + Fuerza superior del Yo: estable emocionalmente maduro, se enfrenta a la realidad, calmado, estable, constante en sus intereses, sereno, tranquilo.

- C – Inestabilidad Emocional o Debilidad del Yo: afectado por sentimientos, menos estable emocionalmente, fácilmente perturbable, alterable.

*E: Dominancia:* Este factor tiende a estar correlacionado positivamente con la posición social, más elevado en dirigentes que seguidores. Se asocia con ocupaciones que requieren audacia y valor. Rasgo asociado con factores hereditarios.

- E + Ascendencia: afirmativo, agresivo, competitivo, terco, mente independiente, austero, severo, solemne, poco convencional, rebelde.
- E – Sumisión: obediente, indulgente, moldeable, dócil, servicial. Sumiso, dependiente, considerado diplomático, sencillo.

*F: Impulsividad:*

- F + Impetuosidad: entusiasta, precipitado, despreocupado, conversador, alegre, franco, rápido. Origen de un ambiente más fácil, menos duro, más optimista y creativo, actitud despreocupada o aspiraciones menos precisas, víctimas de síntomas histéricos.
- F – Retraimiento: sobrio, taciturno, serio, silencioso, introspectivo, preocupado y reflexivo. Retraídos, dolores de cabeza, preocupación. Irritabilidad, depresión, fobias y pesadillas.

*G: Lealtad Grupal:* Conducta por estándares morales, perseverancia en el esfuerzo y en general esa tendencia que impulsa al ego y restringe al id (eso o ello autocontrolada. Fuerte involucración en los problemas morales del bien y del mal, preocupaciones). Control positivo por ideales definidos y tempranamente inculcados, parcialmente inconscientes no sujetos a manipulaciones racionales.

- G + Superego Fuerte: carácter escrupuloso, perseverante, moralista, juicioso, responsable, consciente.
- G – Superego débil: falta de aceptación de las normas morales del grupo, desacata las reglas, activo, desobligado, inconstante, frívolo, autoindulgente, perezoso y desidioso.

**H: Aptitud Situacional:** Asociado con temperamento innato y con una alta tensión y sobre actividad autónoma. Factor hereditario.

- H + Audacia: Aventurado, insensible a la amenaza, vigoroso socialmente. Aventurado, gusta de conocer gente activo, interesado en el sexo opuesto, sensible, simpático.
- H – Timidez: Recatado, tímido, reprimido, susceptible a las amenazas, vergonzoso, retraído. Se retrae en presencia de sexo opuesto, cauteloso emocionalmente, propenso a amargarse.

**I: Emotividad:** Desarrollo ambiental y cultural, educación sobre protectora.

- I + Sensibilidad emocional: Afectuoso, sensitivo, dependiente, sobreprotegido, inquieto, espera atenciones y afecto.
- I – Severidad: calculador, rechaza las ilusiones, no sentimental, espera poco, confiado en sí mismo, toma responsabilidad, severo (al punto del cinismo).

**L: Credibilidad:** Uso persistente del mecanismo de proyección, tensión interna.

- L + Desconfianza: suspicaz, celoso, dogmático, sospecha de interferencia, hace hincapié en sus frustraciones.
- L – Confianza: confiado, acepta condiciones, admite poca importancia personal, sensible a cambios, sin sospecha de hostilidad, dispuesto a olvidar dificultades.

**M: Actitud Cognitiva:** creatividad, subjetividad, vida mental interior, distingue a los creativos de los rutinarios.

- M + Subjetividad: imaginativo, bohemio, distraído, no convencional, absorto en ideas, interesado en el arte, teoría y creencias básicas.
- M – Objetividad: práctico, tiene preocupaciones reales, convencional, alerta a las necesidades prácticas, preocupado por intereses y asuntos inmediatos.

**N: Sutileza:** Desarrollo intelectual, educacional, ingenioso, flexible en su punto de vista, inclinado a estudiar distintas alternativas.

- N + Astucia: astuto, mundano, cultivado, socialmente consciente, tiene mentalidad calculadora precisa, emocionalmente despegado y disciplinado.
- N – Ingenuidad: ingenuo, modesto, sincero, pero socialmente torpe. Tiene mentalidad vaga e imprudente.

*O : Consciencia:* Desajuste como conflicto interno, sensación emocional de minusvalía general.

- O + Propensión a la culpabilidad: aprensivo, autocriminante, inseguro, preocupado, atormentado, ansioso, deprimido, llora fácilmente.
- O – Adecuación serena: seguro de sí mismo, apacible, complaciente, confía en sí mismo, jovial, elástico, persistente.

*Q1: Posición social:* Conjunto de actitudes adquiridas, radicales intelectuales, políticas y religiosas.

- Q1 + Radicalismo: le gusta experimentar, liberal, analítico, pensamiento libre.
- Q1 – Conservadurismo: conservador, respeta ideas establecidas, tolerante ante las dificultades tradicionales.

*Q2: Certeza individual:* Contribuye firme y significativamente al éxito escolar.

- Q2 + Autosuficiencia: autosuficiente, rico en recursos, prefiere sus propias decisiones
- Q2 – Dependencia grupal: socialmente dependiente del grupo, se adhiere y es un seguidor ejemplar

*Q3: Autoestima:* Preocupación del individuo por su autoconcepto.

- Q3 + Control: controlado, firme fuerza de voluntad, escrupuloso socialmente, estricto en su proceder, se guía por su propia imagen
- Q3 – Indiferencia: descontrolado, flojo, sigue sus propios impulsos, indiferente a las reglas sociales

**Q4: Estado de ansiedad:** La tensión se manifiesta siendo el individuo irracionalmente preocupado, tenso, irritable, ansioso y agitado.

- Q4 – Tensión: tenso, frustrado, impulsivo, sobre excitado, mal humorado.
- Q4 – Tranquilidad: relajado, tranquilo, aletargado, no frustrado, sereno

## **INVENTARIO DE PERSONALIDAD Y VALORES DE HARTMAN**

Este test esta basado en la teoría formal de valor (axiología formal) desarrollada por Robert S. Hartman. La diferencia entre la teoría formal y el material del valor, es que la primera describe campos específicos del valor, valores estéticos, religiosos, económicos, teóricos, etc. Mientras la segunda se desarrolla con el género valor del cual los valores específicos son especies. Como la definición está basada en género y especie es imposible conocer que lo estético, económico u otra clase de valores son, a menos que se conozca el género del valor del cual son especies. El test mide la capacidad para hacer distinciones valorativas en general combinado con una escala de valores específicos llamados “valores personales”, (Martínez, 2001b).

La clasificación de valores señalada por Spranger y universalmente adoptada, es la que se aprovecha para la realización de este estudio de valores. Dicha clasificación presenta los siguientes tipos básicos:

- A) El hombre “Teórico”: tiene como valoración predominante la investigación pura, el amor a la verdad y la exactitud que preside la variedad siempre creciente de los descubrimientos científicos
- B) El hombre “Económico”: el que antepone en todas sus relaciones, la utilidad y la conveniencia propias particularmente en formas monetarias
- C) El hombre “Estético”: es aquel en que domina la emoción ante lo bello, lo elegante, lo sublime. Es el que interpreta de un modo subjetivo y apasionado lo que ama u odia
- D) El hombre “Social”: en él predomina la actividad amorosa, la simpatía, no es egósta sino que a través de la ternura y de la fidelidad anhela la dicha propia y la ajena. Busca constantemente las relaciones sociales

- E) El hombre "Político": es el amante del poder, de la justicia y del derecho, busca el orden y la seguridad y procura por todos los medios posibles dominar a los demás y desea que todos se sometan a su opinión
- F) El hombre "Religioso": es aquel que busca en el mundo de la experiencia al encuentro con dios ser trascendente e infinito. Es el que experimenta una inquietud e insatisfacción hasta dar el sentido último y verdadero a la vida y que trata de orientar todo hacia dios

Escalas de medida:

*Medida de Diferenciación (DIF)*: esta medida nos da la sensibilidad valorativa del examinado, esto es, la capacidad para diferenciar los elementos del valor en las situaciones.

*Medida de Dimensión (DIM)*: el número más bajo de los cuadros en el DIM muestra la dimensión del valor en el cual el sujeto está relativamente más fuerte. El número más alto nos muestra la dimensión en la cual está más débil. Esta medida mide el sentido de proporción, la capacidad para ver en el mismo nivel las distintas dimensiones del valor.

*Medida Relativa de Dimensión (DIM%)*: mide el sentido de realidad del examinado tanto en el mundo como en sí mismo.

*Medida de Integración (INT)*: esta medida nos da la capacidad del examinado para ver lo relevante en situaciones complejas.

*Medida de Integración Relativa (INT%)*: mide el desarrollo de la capacidad para organizarse y controlar sus reacciones cuando se enfrenta a problemas internos o externos.

*Medida Disimilitud (DIS)*: mide la propensión del examinado a la distorsión valorativa, esto es, la confusión entre valoración y la desvalorización.

*Medida de Valor (VQ)*: mide la capacidad de valoración objetiva del examinado, esto es, su capacidad para valorar situaciones externas

*Medida de Equilibrio Relativo (BQR):* nos indica el balance entre las capacidades de valoración y autovaloración del examinado.

*Medida de Equilibrio Absoluto (BQA):* esta nos da la capacidad valorativa total en términos de la escala axiológica de valores, el primer número indica la cantidad y el segundo la cualidad o armonía en esta capacidad.

*Capacidad Combinada (CQ):* esta medida nos indica la capacidad total para valorar tanto el mundo externo como así mismo. El primer número indica la cantidad y el segundo la calidad de la capacidad total.

*Capacidad de Concentración (DI):* mide la capacidad de concentración en las situaciones problemáticas externas.

## TEST DE COLORES DE LÜSCHER

El test de los colores de Lüscher es un test de psicología profunda a pesar de la notable rapidez con que se puede administrar y fue creado para el uso de psiquiatras, psicólogos, médicos y todos aquellas personas que se hallan relacionadas profesionalmente con las características y motivos de los demás. (Rangel, 2001b).

Consta de la presentación de tarjetas con ocho colores diferentes que han sido escogidos cuidadosamente por su significado especial psicológico y fisiológico, es decir, por su estructura. Este significado es de carácter general y aplicable en todo el mundo, tanto para jóvenes como para adultos hombres o mujeres, instruidos o no. De hecho lo único que realmente debe tomarse en cuenta para la aplicación de este test es la comunicación indispensable con el candidato, confirmar que éste entiende lo que se le explica y ver las tarjetas de colores (sea o no daltónico) y pueda determinar sus preferencias. Así, el candidato debe elegir el orden de preferencia de las tarjetas de colores que se le presentan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Mucha gente tiene animadversión hacia los test psicológicos en particular hacia aquellos que requieren contestar muchas preguntas durante mucho tiempo o que presuponen deben de trabajar con un gran número de láminas. La experiencia de aquellos que han empleado este test de colores es que ese malestar se presenta en muy contadas ocasiones en esta aplicación. Este test es atrayente e interesante de realizar, toma muy poco tiempo de aplicación y de cualquier modo es muy difícil comprender como evaluado que alguien pueda conocer algo de él por medio de los colores. (Rangel, 2001b).

**GRIS:** Es un color neutro que no manifiesta ser una zona ocupada, es decir, tierra de nadie. Si se elige en primer lugar se desea encerrar en sí mismo para mantenerse libre de compromisos e imparcial del modo que pueda protegerse. Ahora, si se elige en último lugar, quiere acabarlo todo, rechaza la ausencia de compromiso y siente que tiene que ver con todo lo que le ocurre a su alrededor. El puesto medio de elección estadística del gris es e sexto lugar pero puede trasladarse a los quinto y séptimo lugar sin que signifique cambio importante, sin embargo en situaciones de agotamiento, vacío o tensión este color tiende a recorrerse hacia delante.

**AZUL:** El azul oscuro de este test representa la serenidad absoluta. La contemplación de este color tiene un efecto tranquilizador en el sistema nervioso central. El cuerpo se relaja y recupera por lo que en la enfermedad y en el cansancio aumenta la prioridad por este color. Cuando se elige en primer lugar hay una necesidad de tranquilidad emocional, paz, armonía o una necesidad fisiológica de descanso, sosiego y posibilidad de recuperarse. Cuando su posición de elección es sexta, séptima u octava, esa necesidad de ecuanimidad y confianza no es satisfactoria y se origina ansiedad. Rechaza sus asociaciones afectivas presentes y sus relaciones otros por no alcanzar los niveles que les exige.

**VERDE:** Se expresa psicológicamente como la voluntad en actividad, como perseverancia y tenacidad. Representa firmeza, perseverancia y sobre todo de resistencia al cambio. La persona que lo elige en primer lugar desea aumentar la certeza de su propio valer sea por auto-afirmación proyectándose en una imagen idealizada de sí mismo por el reconocimiento que espera de los demás como consecuencia de sus posesiones, tanto como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

por su gran riqueza, por sus logros físicos, educacionales o culturales. Si es elegido en sexto, séptimo u octavo lugar, el candidato desea las mismas cosas pero su deseo se ha debilitado ante la resistencia encontrada y siente disminuida su imagen por falta de reconocimiento. Esto lleva a tensiones y angustias debido a la índole imperativa de esos deseos y posiblemente también de debilidad física actual.

**ROJO:** Representa una condición orgánica de exceso de energía. El pulso se acelera, aumenta la presión sanguínea y el ritmo respiratorio crece. El color rojo es la expresión de la fuerza vital y de la actividad nerviosa y glandular, por esta razón, significa deseo en todas las gamas de apetencia y anhelo. Es el apremio de lograr éxitos, de alcanzar triunfos y de conseguir ávidamente todas aquellas cosas que ofrecen intensidad vital y experiencia plena: es el impulso, la voluntad de vencer y todas las formas de vitalidad y poder. Si se elige en primer lugar, el candidato desea que sus propias actividades le proporcionen la intensidad experiencial y plenitud vital. Si se elige en sexto, séptimo u octavo lugar se está señalando que su intensidad estimulante se mira con hostilidad. El que evita el rojo está en un estado de sobre estimación, fácilmente irritable, ya sea porque sufre la falta de vitalidad por debilidad física o insuficiencia cardíaca.

**AMARILLO:** Los efectos de éste son de luz y alegría. El amarillo aumenta la presión sanguínea, el ritmo del pulso y de la respiración de un modo parecido al del rojo. Las principales características del amarillo son la claridad, reflexión, brillo y alegría sustancial. El amarillo manifiesta expansividad desinhibida, laxitud y relajación. Aquel que elige éste en primer lugar demuestra un ansia de liberación y la esperanza de una mayor felicidad. Incluye algún conflicto de menor o mayor importancia del cual es menester librarse. Si se elige en sexto, séptimo u octavo lugar, los ideales se han desvanecido. La persona se enfrenta a un vacío y se siente aislada o separada de los demás. En un estado como éste la claridad y cualidad sustancial del amarillo se consideran como inadecuadas y superficiales. En cuanto mayor es el desengaño, más atrás se elige al amarillo.

**VIOLETA:** Es una mezcla de azul y rojo e intenta unir el ardor impulsivo del rojo con la dócil entrega del azul para significar identificación. El violeta quiere decir identificación en

una unión íntima y erótica. Puede llevar en una comprensión intuitiva y sensible. Nos demuestra una gran irresponsabilidad en el sujeto ya que una persona juiciosa en general elegirá un color básico en lugar del violeta. Este color es escogido por adolescentes y por personas emocionalmente inmaduras. Cuando este está en primer lugar, es menester indagar un poco y descubrir que cualidad del violeta se subraya. Cuando el violeta se encuentra en el lugar octavo, el deseo de intimidad mística con otro se ha abandonado o suprimido debido a la imposibilidad aparente de realizarse o debido a unas condiciones totalmente inadecuadas.

**MARRÓN:** Este es un color amarillo-rojo oscuro que representa lo sensitivo, es decir lo que hace referencia a los sentidos corporales. Es sensual y se relaciona directamente con el cuerpo físico y su posición en la fila da una indicación de la condición sensorial de éste. Cuando existen trastornos somáticos o malestar, el marrón se recoge al principio de la fila demostrando de este modo que se acentúa la indisposición orgánica y la necesidad de mejorar las condiciones que permitan aliviarla. Si se elige en los dos primeros lugares es porque hay una necesidad en aumento de bienestar físico y de satisfacción sensual, de librarse de alguna situación que lleva consigo alguna incomodidad. Cuando se encuentra en octavo esa necesidad de reposar se rechaza completamente y el descanso físico y la satisfacción sensorial se interpretan como una debilidad que se debe superar.

**NEGRO:** El color negro es la negación del mismo color y representa el renunciamento, la última entrega o abandono y tiene un efecto muy intenso. Si el negro se elige en primer lugar y en especial en los tres primeros lugares, se manifiesta una conducta compensatoria extrema, ya que puede estar renunciando a todo como protesta inflexible, contra la estructura actual en la cual se siente que nada está como debería ser. Si el negro se encuentra en segundo lugar se interpreta que el candidato se siente capaz de renunciar a todo con tal de que tenga aquello que se presenta con el color que presenta en la primera elección. Si está en la tercer aposición exige que los colores de las dos primeras elecciones proporcionen las compensaciones adecuadas. Asignarlo en el octavo lugar es lo más frecuente estadísticamente y representa un deseo más o menos normal de no abandonar nada y de estar en control de las propias acciones y decisiones.

### **F.I.G.S. (FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS Y SANCHEZ)**

Según Grados (2001), la selección que se hace en México generalmente se utilizan pruebas psicológicas que han sido construidas en países más desarrollados o con otra realidad socioeconómica, por lo que se hace una adaptación de estos instrumentos a nuestra población. Lo anterior ha provocado algunos esfuerzos en el campo de la experimentación y se han enfocado a estudios del nivel intelectual de los trabajadores y de las aptitudes que están implícitas en los puestos que integran determinada organización o bien se refieren a estudios de rendimiento ocupacional en el área de diagnóstico y descripción del comportamiento laboral, adaptándose pruebas de uso clínico a aquellas que no son específicas para uso industrial.

Esta prueba es resultado de un esfuerzo realizado en 1964 por un grupo de psicólogos en la oficina de Encuestas y Servicios Sociales e la Comisión Federal de Electricidad quienes tenían que resolver el dilema de la selección de personal apto de manera económica y efectiva que se adaptaba a las necesidades de trabajo de la C.F.E. Se eligieron las pruebas de frases incompletas porque eran métodos económicos en tiempo de aplicación y calificación además de que su forma de administración puede ser tanto individual o colectiva.

La meta inicial del trabajo era construir una prueba de frases incompletas que detectaran información útil para el psicólogo que trabaja en la evaluación de personal. Para tal efecto, se recopilaron información de los estudios más relevantes realizados con éstos métodos, su forma de diseño, tipo de reactivos, instrucciones, población a la que se aplicaba y resultados obtenidos. De acuerdo a esta información, se seleccionó la de Sacks y Levy la cual está diseñada para uso clínico. De primera intención se pensó únicamente en modificar dicha prueba pero los resultados obtenidos no fueron satisfactorios pues se observó que algunos reactivos no medían la actitud que pretendían medir, ocasionando respuestas que nada tenían que ver con el área de la personalidad que se pretendía explorar y en otros casos los reactivos provocaban respuestas estereotipadas.

Se respetaron todos los pasos y se aumentaron algunos procedimientos de trabajo como fueron el uso de formas (diseño de reactivos, registro de respuestas, etc.). Con este procedimiento de trabajo se obtuvo una prueba de 68 reactivos que permiten una variabilidad de respuestas y éstas a su vez se seleccionan con la actitud que se pretende medir. Las áreas o actitudes conservadas se refieren a aspectos fundamentalmente importantes en la evaluación de personal.

El F.I.G.S. se determina como una prueba en la que se puede señalar cuales con las áreas de conflicto que manifiesta el examinado, evaluándose no desde un enfoque clínico en busca de patologías, sino con el fin de determinar la posibilidad de una integración óptima del examinado a la organización que se trata. Además de que está en la posibilidad de realizar una descripción de la mecánica de la conducta del examinado de acuerdo con las respuestas registradas. El F.I.G.S. tiene como principal objeto la descripción de la conducta humana y no su diagnóstico. En forma mínima esta prueba pretende satisfacer la carencia de técnicas en el medio de la psicología del trabajo.

Las ventajas de esta prueba son:

- Es rápida
- Fácil de aplicar
- Explora varias áreas de la personalidad

Sus limitaciones son:

- Es una prueba subjetiva
- La calificación depende mucho de la opinión del examinador

## NOVIS

Este test de inteligencia diseñado por L. Ronald Hubbard se presenta en dos formas: A y B. Ambos tests son del tipo selectivo los cuales se ha comprobado ser más confiables como pruebas de inteligencia ya que las marcas I.Q. pueden variar más o menos 10 puntos de

acuerdo al test. La mayoría de la gente cae en el rango de normal y superior con unos individuos con excelente en las escalas. Las escalas y clasificaciones usadas en estos tests se comparan satisfactoriamente con los tests de naturaleza similar.

El test Novis marca rápida se alinea en forma similar al test Otis. En esta prueba, el I.Q. se obtiene como sigue:

I.Q. de hombres = No. de Respuestas Correctas + 75

I.Q. de mujeres = No. de Respuestas Correctas + 70

Es una prueba de agilidad mental que mide la aptitud para solucionar problemas y dura aproximadamente 30 minutos aplicándose a nivel medio. Consta de 80 problemas y la evaluación por cada acierto al resultado se agregan las constantes y los resultados se buscan en la tabla de rangos y diagnósticos para obtener el C.I.

Los estándares son los siguientes:

*Promedio Bajo:* puede seguir direcciones si no son muy complejas y solamente la va pasando.

*Promedio Alto:* lleva a cabo planes y la pasa bien.

*Superior:* puede tomar ventaja de oportunidades y con dedicación puede progresar rápidamente, sin embargo una inteligencia alta es solamente útil en la medida en que existan datos disponibles a las cuales se pueda aplicar.

*Muy Superior:* indica el potencial para ser capaz de comprometerse en actividades de la más alta calidad o directivas.

El análisis cualitativo de los reactivos es:

*Razonamiento Verbal:* dotación natural, riqueza de lenguaje, capacidad en el manejo de conceptos, reflejo del medio ambiente del individuo.

*Razonamiento Abstracto:* capacidad para relacionar hechos causales, capacidad para abstener y generalizar situaciones complejas y capacidad de atención-concentración.

*Razonamiento Lógico:* aplicación del juicio lógico y del sentido común, capacidad para interpretar hechos sociales y capacidad en el manejo y control de impulsos.

Las ventajas de este test son principalmente las que circundan en la facilidad y rapidez de aplicación así como en la facilidad para contestarse y calificar. La limitación principal es que mide agilidad mental y resolución de problemas más que inteligencia en sí.

## **PRUEBA DE HABILIDAD MANUAL**

Esta prueba de habilidad manual ha sido diseñada para estimar el grado de capacidad en el manejo de las herramientas de uso común en la mecánica. Este tipo de destreza es de mucha importancia en diversos trabajos de fábricas, en los talleres, el campo, talleres de servicio, los automóviles, etc. (Martínez, J. 2001).

La habilidad que se valora con esta prueba es una combinación de aptitud y perfeccionamiento basado en experiencias anteriores en el manejo de las herramientas. Las instrucciones para el orden que se sigue para desarmar y rearmar los tornillos, se ha preparado con el propósito expreso de disminuir las ventajas que se pueden obtener mediante la habilidad de planeación superior.

Con esta prueba se pretende cuantificar la habilidad manipulativa, independientemente de los factores intelectuales. La inteligencia y la comprensión de los principios de la Mecánica

se pueden valorar más adecuadamente mediante las ya existentes pruebas con papel y lápiz en lugar de ser incluidos en una prueba de esta naturaleza.

Se instala una armazón de madera con tuercas y tornillos sobre una mesa y se asegura que se encuentre firme. Cada tornillo se coloca con sus cabezas hacia adentro y se le colocan rondanas y tuercas a cada uno.

Lo esencial del procedimiento de esta prueba es cuantificar la habilidad del examinado para ejecutar las tareas manuales requeridas: la capacidad para comprender las instrucciones no forma parte de lo que se pretende valorar. De esta forma, la persona que aplica la prueba puede sentirse con libertad para proporcionar las instrucciones de cualquier forma razonable con el objeto de aumentar la comprensión del examinado.

La puntuación de esta prueba es la cantidad de tiempo que se toma el examinado para remover las tuercas y los tornillos del plano vertical de la izquierda y montar éstos en el plano vertical de la derecha. La persona que aplica la prueba registra el tiempo activando el cronómetro tan pronto como el sujeto examinado toma la primera tuerca hasta apretar la última tuerca en el plano vertical del lado derecho.

Existen normas mediante las cuales se puede hacer la comparación de la puntuación de la prueba de un individuo con las puntuaciones de las pruebas de grupos identificados permitiendo en esta forma una interpretación de mayor utilidad que la que se podría lograr mediante la inspección exclusiva de su puntuación natural.

Uno de los argumentos a esta prueba se refiere al hecho de que típicamente la prueba cuantifica únicamente una porción de las habilidades requeridas para un trabajo ya que se puede cuantificar las habilidades manuales requeridas para cierto trabajo de mecánica, mientras que los índices de ejecución del trabajo pueden reflejar muy acertadamente no sólo estas habilidades sino probablemente también la habilidad de aprendizaje, capacidad de recursos, conocimiento específico, puntualidades, actitudes y así por el estilo.

## TEST GUESTALTICO VISOMOTOR DE BENDER

Este test está basado en la teoría de la Gestalt sobre la percepción, en particular en las investigaciones realizadas por Wertheimer sobre las leyes de la percepción en 1923. La profunda convicción del valor intrínseco de estas ideas básicas de esta teoría condujeron a Lauretta Bender a investigar el problema que compromete el campo de la percepción con el problema de la personalidad y sus patrones dinámicos, (Grados, 2001).

Es un test clínico, guesáltico porque la respuesta del sujeto constituye la función guesáltica del individuo en las distintas condiciones patológicas integradoras de los diferentes desórdenes orgánicos y funcionales, nerviosos y metales. Visomotor porque el sujeto realiza su trabajo con el modelo a la vista. Proyectivo porque se emplea la técnica de asociación libre ante la presencia del material; Y de personalidad porque explora algunas desviaciones de la personalidad e indica rasgos en sujetos normales.

En el campo laboral es utilizado frecuentemente en virtud de que:

- Detecta psiconeurosis, esquizofrenia, casos de lesión cerebral y alcoholismo, deficiencia mental y psicosis
- Explora retrasos globales de la maduración, desórdenes perceptuales y afasias.
- Recaba rasgos de personalidad del examinado

Este exámen consta de un juego de 8 figuras geométricas impresas en negro sobre láminas de cartulina blanca, la primera identificada con la letra "A" y las demás numeradas del 1 al 8. Así mismo los protocolos de prueba que constan de hojas blancas lisas tamaño carta, lápiz mediano del número 2 y una goma.

La figura A es una lámina introductoria que consiste en un círculo ya continuación tiene situado un cuadro sobre uno de sus vértices en un fondo blanco. La figura 1 consiste en doce puntos puestos en fila y normalmente se percibe como si estuvieran acomodados por pares. La figura 2 consiste en tres filas arregladas por once pequeños círculos, cada una

constituyéndose cada columna de 3 círculos en posición oblicua (diagonal). La figura 3 semeja una punta de flecha compuesta por columnas oblicuas de puntos equidistantes uno hasta doce puntos. La figura 4 tiene un cuadrado abierto en una parte superior con una forma sinuosa acompañada en el ángulo inferior derecho. La figura 5 es un medio círculo de puntos con una línea oblicua de puntos en la parte superior. La figura 6 consiste en 2 curvas una más grande que otra. La primera en una posición horizontal y la segunda la cruza oblicuamente, siendo la longitud de onda de la curva vertical más pequeña que la curva horizontal. La figura 7 consiste en dos hexágonos alargados y superpuestos uno en otro. Por último, la figura 8 consiste en un hexágono alargado en posición horizontal con un diamante en el centro cuyos vértices verticales tocan el perímetro del hexágono entre la parte superior e inferior del centro equidistante.

Se evalúa el proceso de integración visomotriz, la visión, la asociación visual (reconocimiento, evocación), la habilidad grafomotriz (coordinación motriz), la percepción visual (interpretación perceptivo-motriz). Se registra la reacción del sujeto a la situación de prueba, su comportamiento a lo largo de ella, comentarios, etc.

La interpretación analítica global versa sobre la colocación de los dibujos (metódica, lógica, irregular, o caótica), la cohesión (expansión y construcción), uso del margen, modificaciones de tamaño (reducción del modelo, igualdad al modelo, aumento del modelo o situaciones mixtas), uso del espacio en blanco, aspectos gráficos (carácter de la línea, alteraciones en las líneas) y la colisión.

El análisis detallado considera: angulación, dificultad de cierre, dificultad de curvatura, sobreposición, rotación, fragmentación, regresión o retrogresión, perseveración, condensación o simplificación, elaboración, constricción, margen, calidad de las líneas y movimiento.

El test de Bender es frecuentemente utilizado en Selección de Personal porque nos ofrece las siguientes características:

- a) Elimina a los candidatos con fuertes problemas de Personalidad e inmaduros emocionalmente
- b) Detecta a los trabajadores que padecen de una lesión orgánica cerebral. Esto es de suma importancia pues dicho sistema es un factor de peso que interviene en el buen desarrollo ocupacional
- c) Permite que nos demos cuenta del grado de ajuste y flexibilidad del sujeto
- d) Es una prueba económica y fácil de aplicar.

## INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PREFERENCIAS DE KOSTICK

El inventario de Percepción y Preferencias de Kostick o PAPI (del inglés Perception and Preference Inventory) fue desarrollado por Max Martin Kostick, fue diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos proporcionando información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo. Lo que le da el carácter de "inventario" es precisamente el hecho de brindar información relativa a veinte dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto imagen que se relacionan con situaciones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto imagen que se relacionan con situaciones exclusivamente de trabajo y que se enmarcan en siete factores generales: (Rangel, 2001c).

- 1. Grado de Energía
  - N) Necesidad de terminar una tarea
  - G) Desempeñar una intensa actividad
  - A) Necesidad de logro
- 2. Liderazgo
  - L) Actividad de liderazgo
  - P) Requiere controlar a otros
  - I) Facilidad de tomar decisiones (impulso)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. Modo de vida

- T) Tipo siempre activo (se mueve y actúa rápidamente)
- V) Tipo vigoroso

### 4. Naturaleza Social

- X) Requiere ser notificado (necesidad de ser tomado en cuenta)
- S) Extensión social (ser sociable)
- B) Requiere pertenecer al grupo
- O) Requiere acercamiento y afecto (afinidad)

### 5. Adaptación al trabajo

- R) Tipo teórico (pensador)
- D) Interés en trabajo con detalles (de forma individual o personal)
- C) Tipo organizado (sistemático y estructurado)

### 6. Naturaleza Emocional

- Z) Necesidad de cambio (necesidad de no cambiar o de no modificar)
- E) Tipo emocional, mente rígida (introvertido emocionalmente)
- K) Estado defensivo / agresividad / pasividad

### 7. Subordinación

- F) Necesidad de apoyo del supervisor (proveer autoridad)
- W) Necesidad de reglas y supervisión

De las veinte dimensiones son diez necesidades:

- N) Necesidad de terminar una tarea
- A) Necesidad de logro
- P) Necesidad de controlar a otros
- X) Necesidad de ser notificado (ser tomado en cuenta)

- B) Necesidad de pertenecer al grupo
- O) Necesidad de acercamiento y afecto (afinidad)
- Z) Necesidad de cambio / necesidad de no modificar
- K) Necesidad de ser agresivo a la defensiva
- F) Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)
- W) Necesidad de reglas y supervisión

Y diez papeles:

- G) Trabajador tenaz e intenso
- L) Actividad de liderazgo
- I) Facilidad para tomar decisiones/ impulsividad
- T) Tipo siempre activo
- B) Tipo vigoroso
- S) Extensión social (sociable)
- R) Tipo teórico
- C) Tipo organizado
- E) Tipo emocionalmente restringido
- D) Intereses en el trabajo con detalles

El cuestionario de preferencias de Kostick es de *percepción* porque toda vez que se refiere a la auto-percepción (como me veo yo) de papeles o estilos de comportamiento asumidos por el evaluado. Y de *preferencias* ya que se basa en las motivaciones internas y las necesidades de quienes lo toman.

Es un test proyectivo enfocado a los aspectos personales del sujeto. Su finalidad es la de hacer una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral mediante preguntas de tipo alternativa simple. Es un instrumento que por su construcción y sencillez en el lenguaje que emplea, puede aplicarse a personas con estudios desde nivel elemental en adelante, de cualquier sexo y nivel socioeconómico.

Dadas sus características de construcción, así como por los resultados que arroja, se ha empleado ampliamente en la selección de personal de nuevo ingreso, con fines de evaluación, para promoción, en la detección de necesidades de capacitación y por consecuencia lógica en la planeación de carrera.

Las herramientas de evaluación psicológica anteriormente descritas que pretenden dar respuesta a las necesidades de selección contemporáneas, han logrado dar muy buenos resultados en las gestiones del área de Selección de Personal. A pesar de lo anterior, la búsqueda de respuestas ante una realidad más competitiva y con un enfoque globalizado va dando origen a otros enfoques que buscan apoyar estas gestiones. Una de estas teorías es el enfoque de las Competencias Laborales que podemos analizar a continuación.

## El enfoque de las Competencias Laborales

### 3.1 Desarrollo conceptual histórico del enfoque de Competencias

Las empresas hoy en día, sobre todo las de conciencia global, han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se han dado soporte en las gestiones actuales de las áreas de Recursos Humanos orientadas a la identificación y al desarrollo de competencias laborales.

Como hemos comentado anteriormente, el enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la Selección de Personal, el cual puede apoyarse ya no sólo sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas y bien definidas. Las nuevas líneas en materia de identificación de personal efectivo o de detección del talento humano adecuado, se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos facilita enormemente esta tarea con la definición de conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene incluso una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que facilitan la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente en el ámbito global. En particular Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos, (Mertens, 1997).

Para ese autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de hace algunas décadas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos han sido estrategias que rápidamente se han difundido desde el Japón hacia el occidente.

Con rapidez, las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando necesidades de diferenciación en su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo eran parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como la selección adecuada del talento de los trabajadores, el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los

objetivos de la empresa. Así, podemos concluir que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Así, también existen sucesos históricos paralelos a la conceptualización del enfoque de competencias que pudieron haber sido determinantes para este surgimiento, mismos que se pueden revisar a continuación.

#### LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS A LO LARGO DEL TIEMPO

(Felice, M. 2002)

Contexto Histórico		Eventos de Recursos Humanos y Competencias
Los principales centros de actividad eran pequeños grupos de personas trabajando cooperativamente en industrias artesanales y granjas familiares	<b>Tiempos remotos</b>	Los antiguos romanos establecían que el trabajo debía ser hecho por especialistas que eran coordinados y motivados por gerentes.  En la economía de los oficios, los trabajadores eran autónomos y tenían habilidades generales.
	<b>1776</b>	Adam Smith escribió en su libro " <i>The Wealth of Nations</i> " sobre las ventajas económicas de la división de las labores.
La Revolución Industrial cambió de la agricultura a la sociedad industrial	<b>1800</b>	El modelo de trabajo "maestro-aprendiz" cambió de gremio y tiendas familiares a ejecuciones de línea de ensamblado repetitivo que requerían pocas habilidades, así los trabajadores eran "intercambiables"
	<b>1832</b>	Charles Babbage escribió su libro " <i>On The Economy of Machinery and Manufactures</i> " y expandió lo dicho por Smith de las labores proponiendo que esa especificación es tan relevante para el trabajo mental que para el trabajo físico
	<b>1882</b>	El consejo del servicio civil canadiense estableció el examinar reclutas potenciales sobre su conocimiento académico: Era una prueba preliminar para conocer quién era apto para el servicio y ser examinado

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	1890	El área de trabajo empieza a ser dominada por la tecnología y las máquinas
	1885	Nacimiento de la "dirección científica" (scientific management) de Frederick W. Taylor
	1911	Taylor publica su trabajo definitivo " <i>The Principles of Scientific Management</i> " donde apunta que la mayoría de las ideas de la "dirección científica" ya eran conocidas antes de Taylor y que su única contribución fue combinarlas en una sola filosofía (Freeman, 1996). El incremento de la producción de los trabajadores tuvo que ser relacionada con los aumentos y los bonos.
	1913	Psicología Industrial. Como los gerentes se dieron cuenta que la manera científica de realizar un trabajo no funcionaba, se tuvo que reconocer la importancia de lo "individual". Hugo Münsterberg, un experimentado psicólogo de Harvard, contribuyó con sus métodos para analizar los trabajos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales considerando ayudar a los trabajadores a mejorar la ejecución de los trabajos por medio de la evaluación de éstos
I Guerra Mundial	1914-1918	La I Guerra Mundial fomentó el desarrollo de más y más pruebas para evaluar a los militares reclutas
Los refinamientos en las líneas de ensamble causaron:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• división del trabajo en elementos discretos</li> <li>• pasos y ritmos automáticos</li> <li>• rotación, incremento de salarios y beneficios</li> </ul>		
La tasa de desempleo alcanzó un 20% en los primeros años después de la I Guerra Mundial	1920	La principal preocupación de los gerentes y directores de empresas eran las diferencias individuales entre los empleados
La mecanización generó un crecimiento industrial y la productividad incremento sustancialmente		El personal de los departamentos de personal de aquellas empresas que los tenían, se ocuparon profusamente en el desarrollo de procedimientos de reclutamiento, evaluando las habilidades necesarias y escribiendo descripciones de puestos.
Foster Hewitt hizo la primera transmisión de un juego de jockey por radio	1922	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p>La suprema corte del Canadá reglamentó que las mujeres no eran personas que podían ser elegidas para las oficinas públicas siendo cancelada dicha reglamentación al siguiente año.</p>	<p>1928</p>	
	<p>1929</p>	<p>La "Sociedad Taylor" publicó el manual del practicante "Scientific Management in American Industry". Los elementos de la "dirección científica" tales como los estudios de tiempos y movimientos y los estándares de tiempo para la ejecución de un trabajo permanecieron como relevantes y útiles en la dirección moderna</p>
<p>La Gran Depresión</p>	<p>1930</p>	<p>Desarrollo de la era de las "relaciones humanas". Se presenta el reconocimiento del nexo entre la supervisión y la moral y el comienzo de la discusión sobre el trabajo de equipo y la motivación psicológica</p>
<p>Siguiendo los despidos originados por el peso de la Gran Depresión, el sindicalismo se extendió rápidamente y retó al control directivo como la economía mejorada.</p>		
<p>Las mujeres trabajadoras en la fábrica de dulces de Ganong's en St. Stephen, N.B. ganaban \$14/por semana y los hombres \$32/por semana</p>	<p>1931</p>	
	<p>1932</p>	<p>Los estudios de Hawthorne, conducidos por Elton Mayo, fueron los primeros en cuestionar las suposiciones conductuales de la "dirección científica". Los estudios concluyeron que los factores humanos eran frecuentemente más importantes que las condiciones físicas para motivar a los trabajadores a mejorar la productividad</p>
<p>II Guerra Mundial</p>	<p>1939-1945</p>	<p>Los departamentos de personal fueron retados con contratar suficientes empleados para mantener las plantas y fábricas funcionando. Miles de mujeres fueron reclutadas y entrenadas para ejecutar trabajos previamente destinados sólo para hombres. Esta fue una renovada focalización de las necesidades individuales para incrementar la satisfacción del trabajador y la producción misma.</p>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se introduce la primera computadora digital electrónica, conocida como ENIAC.	1946	
Auge de la economía posguerra	1950	Los veteranos, armados con el apoyo del gobierno, incrementan el número de trabajadores de cuello blanco. Las empresas que crecieron rápidamente, usaron la promoción como una manera fácil de motivar y recompensar a sus trabajadores. Esto creó una creciente demanda de entrenamiento a niveles gerenciales y directivos.
Tendencia directiva: • "role-playing" • entrenamiento confidencial		
Explota la primera bomba de hidrógeno en Eniwetok Atoll en el Océano Pacífico	1952	
Drucker escribió " <i>The Practice of Management</i> " e introduce los cinco roles básicos de un gerente.	1954	La teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow es publicada en su libro " <i>Motivation and Personality</i> ". Esto proveyó un marco de referencia para el compromiso de los trabajadores.
Tendencia directiva: • técnicas directivas participativas como el de Dirección Por Objetivos (MBO en inglés)	1960	Los directivos se empiezan a dar cuenta que la solución a los problemas de productividad no recae ni en el trabajador ni en el trabajo, sino en la combinación de los dos. Los directivos se empiezan a preocupar por los dos y ven a la productividad como el resultado del equilibrio propio del trabajo y la gente. (Baird, 1992).
Comienza la igualdad de empleo con la Liberación Femenina y los movimientos de los Derechos Humanos		
		Los principios de la teoría X y Y de Douglas McGregor influenciaron el diseño y la implementación de las políticas de personal y sus prácticas por más de una década.
	1968	Herzberg escribe en la revista de negocios de Harvard que se debe impulsar la satisfacción del trabajo para el máximo empleo de los trabajadores
Neil Armstrong y Edwin Aldrin Jr se convierten en los primeros astronautas que caminar sobre la luna	1969	Peter y Hull satirizan a la promoción al nivel de incompetencia en su libro " <i>The Peter Principle</i> "
Tendencia directiva: • Presupuesto basado en cero	1970	Los trabajadores reprimidos por tanta burocracia tienen líderes realizando ese trabajo, la satisfacción y la moral son tan importantes como la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

		contratación, los beneficios y la crisis directiva. El movimiento del potencial humano guía al enriquecimiento laboral e integración de equipos.
Un estudio en 1974 revela que el 75% de los trabajadores no les gusta su trabajo		El libro " <i>Sex and Public Service</i> " escrito por Kathleen Archibald y publicado por la Comisión del Servicio Público del Canadá.
	1973	David McClelland, un psicólogo de la Universidad de Harvard escribe " <i>Testing for Competence Rather Than for Intelligence</i> ". Aquí, McClelland se pregunta: ¿Será que las pruebas de inteligencia tocan las habilidades que son responsables de la efectividad laboral? Abriéndose la discusión de cómo medir y evaluar las competencias
Se introducen las computadoras en casa	1975	
Tendencias directivas: • círculos de calidad • investigaciones sobre la actitud de los empleados • programas de elaboración de equipos • dirección estilo japonés	1980	Las compañías se dan cuenta de que fomentar el compromiso e incrementar la productividad al mismo tiempo que garantizar reducciones requiere que los empleados estén implicados en los esfuerzos de rediseño del trabajo
Sobreviene una aceleración de la automatización en las oficinas.		
Blanchard publica " <i>The One Minute Manager</i> " seguido por muchas sequelas y giros	1982	El libro " <i>The Competent Manager: A Model for Effective Performance</i> " de Richard Boyatzis define a la competencia como aplicable al trabajo directivo y populariza el término
Peters y Waterman publican " <i>In Search of Excellence</i> " el libro de negocios mejor vendido de todos los tiempos		
Se inventó el disco compacto		
	1984	Raven publica " <i>Competence in Modern Society</i> " que con el libro de Boyatzis le da al movimiento de la competencia un dominio de practicantes y no más exclusivo de los académicos
Senge describe la organización del aprendizaje en el libro " <i>The Fifth Discipline</i> "	1990	Con la continuación de algunas disminuciones corporativas, las organizaciones se volvieron flexibles y virtuales mientras que incrementan las inseguridades de los trabajadores. Las descripciones no se ajustan a las cambiantes situaciones de trabajo.

TESIS CON  
SALA DE ORIGEN

TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

<p><b>Tendencias directivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reingeniería de procesos (process reengineering)</li> <li>• cambio de dirección (change management)</li> <li>• "outsourcing"</li> <li>• internet, intranet, extranet</li> </ul>		
<p><b>Trabajo futuro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la organización virtual: una fuerza de trabajo distribuida que use la tecnología electrónica para enlazar a los trabajadores en sus sitios de trabajo dispersos</li> </ul>	<p>2008</p>	<p>Las organizaciones flexibles requerirán una fuerza de trabajo dinámica que no se limite a una descripción de trabajo rígido y una posición funcional organizacional</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• una fuerza de trabajo justo a tiempo (just-in-time) y motivando empleados temporales</li> </ul>		<p>Los trabajadores deberán ser evaluados en función al valor agregado de su contribución al negocio y no sólo a si se ajusta a los objetivos predeterminados</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un trabajador con amplio conocimiento y evitando obsolescencia de equipo técnico</li> </ul>		<p>El foco de las actividades de entrenamiento y aprendizaje estará en la mejora de la ejecución y no sólo en la elaboración de destrezas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un incremento de la diversidad de la fuerza de trabajo incluyendo el trabajo de las personas mayores experimentadas.</li> </ul>		<p>Los empleados con varias habilidades y competencias serán valorados más alto que aquellos con un profundo "expertise" en una sola área</p>
		<p>Las personas que puedan aprender nuevas habilidades/competencias serán valoradas de una manera profunda en este mundo de cambios</p>

Ahora bien, después de este análisis histórico del enfoque de competencias laborales, es pertinente conocer en el siguiente apartado lo qué son las *competencias*, lo que se define como *niveles de competencia* y las *cuatro dimensiones* que se distinguen en este enfoque.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### 3.2 Qué son las competencias laborales, los niveles de competencia y las cuatro dimensiones que se distinguen en ellas

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Mertens, 1997).

A continuación podemos revisar algunas definiciones sobre competencia laboral:

CONOCER (México): La Competencia Laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo, (CONOCER, 1997).

INEM (España): Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al *saber* y al *saber hacer*". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación, (INEM, 1995):

POLFORM/OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo, (Ducci, 1997).

Cabe mencionar que la O.I.T. ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y

calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, (O.I.T., 1993).

Provincia de Quebec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Mertens, 1997).

AUSTRALIA: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones, (Gonczi, 1996). Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

ALEMANIA: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo, (Bunk, 1994).

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las *normas* a través de la definición de *elementos de competencia* (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir, que veremos más adelante), *criterios de desempeño* (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos, (Mertens, 1997). En este sistema se han definido cinco *niveles de competencia* que permiten

diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Las *normas de competencia laboral* (que se revisarán más adelante) están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

Así, en el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los *cinco niveles de competencia* definidos en el Reino Unido son:

- *Nivel 1:* Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- *Nivel 2:* Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- *Nivel 3:* Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

- **Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
- **Nivel 5:** Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

En este tenor, al referirse a los niveles de competencia laboral es conveniente distinguir las cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la *identificación de competencias*, la *normalización de competencias*, la *formación basada en competencias* y la *certificación de competencias*.

Es importante realizar algunas precisiones conceptuales sobre cada una:

**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. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el *análisis funcional*, el método "*desarrollo de un curriculum vitae*" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores

y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una *norma*, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

*Formación basada en competencias:* Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currícula de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la *formación por competencias* enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

***Certificación de competencias:*** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de *evaluación de competencias*. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

En base a las precisiones anteriores sobre las dimensiones que distinguimos en el enfoque por competencias, nos evocaremos a la *identificación de competencias* y los diferentes métodos que existen para ello por ser la dimensión principal del propósito del presente trabajo; así, revisaremos en el apartado siguiente el *análisis ocupacional* y el *análisis funcional* con miras a conocer el sistema que les subyace y la relación de éstos con los métodos tradicionales de descripción de puestos.

### 3.3 El análisis ocupacional y el análisis funcional: sus diferencias con la descripción de puestos (postura conductual vs postura funcional).

Como hemos mencionado anteriormente, la identificación de los contenidos de las ocupaciones o responsabilidades en un puesto, se han derivado del intento por lograr clasificaciones del trabajo para establecer niveles de remuneración. Los primeros intentos de este análisis se realizaron al cabo de principios del siglo XX y se referían a categorías que determinaban algún tipo de negociación colectiva. Las diferenciaciones que ha este respecto se realizaban eran meramente descriptivas y reflejaban el estado de la organización al que pertenecían.

Cronológicamente, las descripciones de tipo ocupacional pasaron a considerarse en las negociaciones salariales, acrecentando su importancia ante el estado y ante la misma organización que determina realizarlas a todo nivel. Así, se diseñaron métodos para la ponderación de diferentes factores y se pretendía establecer la complejidad de modo en que fuera posible especificar características claramente definidas como las educativas, destrezas especiales y/o habilidades mensurables, así como condiciones físicas de los candidatos.

Al paso del tiempo, los requerimientos organizacionales definen la necesidad de hacer otro tipo de clasificaciones, ya que la fragmentación de actividades propias del *análisis de puestos* no va con la polivalencia y el grado de exigencia requerida.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

Podemos revisar algunas definiciones actuales de *análisis ocupacional*:

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás, (Agudelo, 1993).

La *OIT* (Organización Internacional del Trabajo) en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada", (O.I.T., 1993).

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Se considera un instrumento superador del análisis de tareas y considera a la ocupación como una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones

profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución, (INEM, 1995).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una "metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo, (S.T.P.S., 1986).

El SENA define un concepto de "estudio ocupacional" como: "la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional". El proceso que está adelantando esta institución en el ámbito de la formación basada en competencia laboral facilita la definición del estudio ocupacional asociado no solo a la identificación de las características del sector ocupacional, sino también, a la identificación de las funciones productivas y elaboración de normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector, (SENA, 1998).

Para el American College Testing (ACT) es la "recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo". Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo. Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados; los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar

transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación pueden enfocar el desarrollo de las competencias transferibles logrando mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores, (ACT, 1998).

Por otro lado, el *análisis funcional* es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Se puede revisar también algunas de las definiciones más actuales:

**CONOCER:** Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el *análisis de las funciones* o *análisis funcional* que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer, por su pertinencia, el valor agregado de las funciones.

El resultado del análisis se expresa mediante un *mapa funcional* o árbol de funciones, que revisaremos en más adelante.

Para Mertens (1996) el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas

sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos,

Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa, no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Sistema inglés: El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?.

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

El CONOCER, de México (CONOCER, 1998) plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Referencias similares se encuentran en algunos textos que describen el sistema inglés, (Fletcher, 1997).

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave (que revisaremos en el apartado siguiente) de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples de elementos de competencia que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

*"Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"*

*"Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"*

*"Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los"*

*clientes de manera continua"*

*"Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia"*

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico. (Ver esquema general de un mapa funcional en la parte de anexos de este trabajo).

Normalmente, como ya hemos visto, las sub-funciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto, lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose, se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las sub-funciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia. Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye en la parte de anexos al final de este trabajo.

Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de

*causa-efecto*. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo.

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas. Es el caso de la función de "trabajar en condiciones de seguridad" la cual no debe describirse en términos de "colocarse el casco" o cualquier otro elemento de protección.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar continuamente que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y re-elaborarse.

Con todo lo anterior, consideramos importante realizar especificaciones sobre los *mapas funcionales*, la *función principal* y los *propósitos clave* de una manera más clara en los siguientes subíndices.

### 3.3.1 Mapas funcionales, función principal y propósitos claves del enfoque de las Competencias Laborales

Como hemos mencionado, el *mapa funcional*, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias". Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "cómo" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "para qué" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. En la parte de anexos del presente trabajo puede verse una representación gráfica de un ejemplo de un mapa funcional.

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación ya que el método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, esta en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los componentes de formación basados en competencia.

Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias

identificadas en los componentes de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

Algunas experiencias en la elaboración de la currícula por competencias han logrado describir el proceso mediante el cual se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En particular, se puede hacer referencia a la metodología utilizada por el CONALEP de México denominada: "Método para la elaboración de cursos de capacitación basados en competencia laboral" (CONOCER, 1998). En general, la relación entre análisis funcional y formación por competencias esta fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de los programas formativos.

Ahora la *función principal*, o *propósito clave*, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Otros ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

*"Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"*

*"Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"*

*"Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"*

*"Crear, suministrar y divulgar, producciones electrónicas de radio, cine y T.V. para el público general y específico"*

*"Producir y procesar lana para el mercado nacional y mundial"*

*"Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia"*

Ahora pues, en continuación con la información anterior, revisemos los componentes del sistema normalizado para conocer los elementos que los conforman y dirigirnos a la comprensión de las *normas de competencia laboral*.

### 3.3.2 Unidades, elementos de competencia, calificación laboral y criterios de desempeño

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

La *unidad de competencia* es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "*elementos de competencia*", en el sistema del Reino Unido, (que veremos más adelante) o "*realizaciones profesionales*" en el sistema español.

La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las *calificaciones laborales*.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

El concepto de calificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación, empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el SENA bajo la siguiente definición: "Las titulaciones son grupos de normas de competencia que, en conjunto, establecen los niveles estándar de desempeño laboral para áreas ocupacionales específicas", (SENA, 1998).

Para el SENA toda titulación agrupa competencias de áreas ocupacionales afines, representa desempeños significativos dentro de un área ocupacional y por supuesto, no es el nombre de un cargo o puesto de trabajo; cabe la posibilidad de que se identifiquen varias titulaciones dentro de una misma área.

La guía del SENA ilustra varios ejemplos de titulaciones:

"Capacitación y desarrollo de personal"

"Producción de materiales impresos"

"Fabricación de productos metalmecánicos"

"Operación de plantas de agua potable"

Nótese la alta afinidad de los nombres de las titulaciones con procesos típicos de los análisis funcionales y su alejamiento de los tradicionales nombres de puestos de trabajo

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de *elementos de competencia*.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente, a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las *evidencias de desempeño*, las *evidencias de conocimiento* y el *rango de aplicación*.

Definiciones complementarias a los elementos de competencia:

*Campo 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 competencia.

*Evidencias de desempeño.* Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante

la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

*Evidencias de conocimiento.* Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de....."

Ejemplos de elementos de competencia:

*"Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr."*

*"Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones."*

*"Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes."*

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse, las evidencias de que fueron obtenidos, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Al definir los *criterios de desempeño* se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de

calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Ejemplo de criterios de desempeño:

*"El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados."*

*"Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación."*

*"Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones."*

Ahora bien, conociendo más sobre los elementos que se consideran en el análisis funcional, podemos revisar en el siguiente apartado los conceptos de *normas y niveles de competencia* y poder profundizar nuestro conocimiento del sistema inglés de competencias.

### 3.4 Normas, niveles de competencia laboral y áreas ocupacionales (Sistema Inglés y Sistema Mexicano)

Las *normas de competencia laboral* son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales que llamaremos: Sistema Mexicano) una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye (CONOCER, 1998b):

Lo que una persona debe ser capaz de hacer

La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho

Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia

Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad

La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa. La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos *niveles de competencia* requeridos para el desempeño.

En el sistema aplicado en el Reino Unido (Sistema Inglés), los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles son parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Recordemos que los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

- Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

- Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
- Nivel 5: competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Por otro lado, la ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puesto de trabajo ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de *áreas ocupacionales*. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Así, los sistemas Mexicano y del Reino Unido (Inglés) han incorporado una categorización del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos, de base similar

Para el CONOCER, de México (CONOCER, 1997b) dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes de forma que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un área profesional.

**Áreas de competencia en el Sistema Mexicano:**

- *Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal*
- *Extracción y beneficio*
  
- *Construcción*
- *Tecnología*
  
- *Telecomunicaciones*
- *Manufactura*
  
- *Transporte*
- *Ventas de bienes y servicios*
  
- *Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo*
- *Salud y protección social*
  
- *Comunicación social*
- *Desarrollo y extensión del conocimiento*

Ahora, al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una *matriz de competencias laborales*. El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

En países como Canadá y Estados Unidos, el número de áreas de competencia varía, pero se mantiene el criterio de cinco niveles. Si bien, aún no son coincidentes las herramientas de clasificación de ocupaciones con las matrices de competencia, el camino para su acercamiento está bastante allanado a partir del enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia.

En Colombia el SENA adoptó esta estructura como referencia para la organización de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.). La unificación de un instrumento como la C.N.O. con la visualización del mercado de trabajo por los contenidos ocupacionales y no solamente como un elemento de clasificación estadística, empieza a facilitar la integración de los sistemas de información del mercado con los instrumentos para la formación.

El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional. De este modo se manejan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de quipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios.

Esta matriz adopta el concepto de nivel de calificación el cual comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño de una ocupación como: cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones, grado de autonomía y responsabilidad propios de la ocupación.

Se incluye a continuación la definición textual de los niveles de cualificación en la matriz de ocupaciones del SENA:

**Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:** Estas ocupaciones requieren generalmente de estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

**Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejas; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño. Contiene las ocupaciones de nivel medio de calificación.

**Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, por lo general, se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones generalmente son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación

El SENA aclara que la clasificación no asigna un nivel específico a las ocupaciones de

dirección y gerencia ya que los factores externos a la educación y entrenamiento, son con frecuencia, determinantes más significativos para el empleo en tales ocupaciones.

Revisados los conceptos siguientes, consideramos importante exponer en el siguiente apartado los tipos de competencias que se definen en el enfoque de las Competencias Laborales y las 20 competencias genéricas que se determinan a partir de 6 grupos principales que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar al desempeño superior en los roles de tipo empresarial, técnico, profesional, ventas y dirección en base al sistema Hay, (revisar: <http://www.haygroup.com>).

### 3.5 Los tres diferentes tipos de competencias y las 20 competencias genéricas

La creciente globalización y el desarrollo tecnológico están motivando cambios trascendentales en los sistemas de recursos humanos abarcando desde la forma de organización, estructura, servicio y sobretodo, un reordenamiento de los contenidos de los programas comparativos de base para selección, de las estrategias formativas (modos, métodos, modalidades) y de los medios didácticos para el adiestramiento. Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de todos los programas y en mejorar la vinculación de la selección y la capacitación con las de la estructura productiva.

De esta forma éstas no pueden verse como una actividad separada de la estrategia de mejora de la productividad y competitividad de la economía, ni tampoco del crecimiento de los niveles de bienestar de la población. Por el contrario, la selección y la capacitación constituyen un proceso básico para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social. La exigencia de una mayor capacidad se manifiesta tanto hacia fuera como hacia dentro de la empresa. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo (capacitación), sistemático de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales. Hacia dentro de la empresa, la capacidad forma parte de la calidad, mejora continua y reingeniería de procesos, y en términos generales, del aseguramiento en los servicios y productos que brindan.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

La adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de ellos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa, proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia. Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal entre otros.

Otra forma es el auto-aprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por sí misma sin apoyos de un profesor o instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. Por las características y ventajas de esta formación profesional en las últimas décadas se ha utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser.

Por lo anterior se hace necesario diferenciar los tipos de competencias que nos definen el grado de exigencia establecida. En el INTECAP, se han definido tres tipos de competencias: (Barrios, E. 2000)

### ***Básicas***

Se refiere a aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias y adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

### **Genéricas**

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad y higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

### **Específicas**

Se refieren a aquellas competencias asociada a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica. Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

Ahora, según Bethell-Fox (1996) en su artículo llamado "*Selección y Contratación basada en Competencias*" apunta que tras haber aplicado por más de 20 años un tipo de entrevista denominada de "incidentes críticos" (parecida a la entrevista por competencias descrita en el Capítulo 2 de este trabajo) que tiene la finalidad de reunir la información necesaria para determinar las competencias para un puesto, se puede determinar que existen **20 competencias genéricas** que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas de servicio y de dirección. Estas competencias genéricas se organizan en seis grupos principales:

a) *Competencias de logro y acción:*

1. Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar una estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados
3. Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta para llegar al fondo de los asuntos

*b) Competencias de ayuda y servicio*

5. Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente.
6. Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa

*c) Competencias de influencia*

7. Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que signa un plan o una idea de acción.
8. Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

*d) Componentes gerenciales*

10. Desarrollo de personas: capacidad para comprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás

11. Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
13. Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol del líder de grupo o equipo.

e) *Competencias cognitivas:*

14. Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo

f) *Competencias de eficacia personal*

17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
19. Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización

En cualquier puesto de trabajo concreto, sólo será importante un subconjunto de la lista de competencias genéricas. Además es poco probable que esta lista incluya todas las competencias importantes para alcanzar un desempeño superior en un puesto concreto.

Cada competencia genérica ha sido ordenada en una escala ascendente de indicadores de comportamiento. El orden de los indicadores de comportamiento en cada escala está en función de la intensidad de la acción, el impacto, la complejidad y el horizonte cronológico.

Ahora bien, con toda la información revisada sobre la génesis de los sistemas de selección en la historia, los métodos tradicionales de selección de personal y la revisión de contenidos del enfoque de las competencias laborales que antecede al siguiente capítulo, podemos realizar a continuación, una propuesta de modelo de integración de talento humano, justificando para este fin, la conceptualización del término y proponiéndole al lector, un sistema que pretende ir a la vanguardia con las exigencias de las empresas competitivas con conciencia global.

## Propuesta de un modelo de “Integración de Talento Humano sobre la base de las Competencias Laborales”

### 4.1 Conceptualización del término “integración de talento humano”

Como hemos revisado en los capítulos anteriores, la función tradicional del profesional de la psicología inmerso en el área de Selección de Personal, ha estado encaminada a apoyar el desarrollo de una organización (cualquiera que esta fuese) en el ámbito de la búsqueda, selección, evaluación y contratación de nuevos integrantes, por lo que el proceso de selección de personal efectivo debe ser considerado uno de los objetivos más importantes de toda gestión en cada organización.

Los recursos humanos, son el activo más importante de la organización y alcanzar el alto rendimiento en ésta es la meta de todo ejecutivo. La razón es simple: el alto rendimiento se ha convertido en la “*supervivencia*” de los mercados globales, dado que cada vez son más competitivos y complejos. Así el alto rendimiento se ha convertido en el concepto clave de todo discurso en las organizaciones y se establece como una rara combinación de factores entre los cuales se encuentra básicamente la *rentabilidad*. La rentabilidad es un criterio fundamental, pero no el único; un criterio necesario para el alto rendimiento pero no suficiente, si entre nuestras finalidades se sitúa la supervivencia de la empresa. El alto rendimiento de hoy, no debe hipotecar el rendimiento del mañana por ello la rentabilidad debe combinarse con una adecuada capacidad de innovación en toda gestión del negocio así como con la satisfacción de las personas que forman parte de la organización.

Ahora cabe preguntarnos el cómo podemos adherirnos como profesionales de la psicología a esta capacidad de innovación necesaria en toda organización. Esta exigencia obliga, como lo ha hecho durante muchos años, a la adaptación de las gestiones en recursos humanos para lograr organizaciones del mañana. Como es claro, la participación específica del área de Selección de Personal no está exenta de este esfuerzo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Muchos esfuerzos al respecto han existido durante las pasadas décadas dando respuestas cada vez más acertadas en el que hacer del departamento de Selección de Personal y en toda el área de Recursos Humanos, así nos han llegado a la jerga cotidiana, conceptos que buscan ilustrar procedimientos para la resolución de estos problemas.

Con lo anterior podemos comentar sobre la definición de algunos conceptos y su adecuación hoy en día, para la definición clara sobre los procesos del área. Así tenemos que el uso del término "*Selección*" en el área de Recursos Humanos para la actividad de buscar y elegir a un candidato para cubrir una vacante en una organización ha sido plenamente usada en la historia como lo hemos revisado en el capítulo 1 de este trabajo; sin embargo, el mero hecho de buscar y elegir no es el todo en el proceso.

Es deseo de este apartado realizar una reflexión de las actividades integrales de los profesionales de la psicología o afines que se encuentren realizando estas funciones en la organización con el propósito fundamental de definir un término que, desde este punto de vista, signifique e identifique con mayor exactitud el proceso inherente de la función de seleccionar personal.

De acuerdo al Capítulo 1 de este trabajo, Selección es, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1970): *-Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola*. Lo cual es muy adecuado al mero hecho de seleccionar pero este término no es por mucho, ni el principio del proceso, tal vez si la parte medular, pero es claro que no hace referencia al proceso como una unidad.

Ahora, revisemos otros conceptos de la misma academia:

**Integrar** (l. *-are*; doble etim. *enterar, entregar*)

1 *tr.* Dar integridad [a una cosa]; componer [un todo] sus partes integrantes

2 Reintegrar.

3 Hacer entrar. -

4 *prnl.* Incorporarse, unirse a un grupo para formar parte de él. -

5 sinónimos: componer, constituir, formar, incorporar, agregar, unir, juntar, anexar, reintegrar, restituir, satisfacer, devolver; antónimos: desunir, desintegrar, quitar. *Referido generalmente a personas.*

### **Integración**

1. f. incorporación, adhesión, agregación, anexión.

### **Integridad**

1 f. Calidad de íntegro.

2. sinónimos: f. hombría de bien, probidad, honradez, rectitud, entereza; antónimo: corrupción.

**Íntegro, -gra** (l. *integrū*; doble etim. *entero*)

1 *adj.* [cosa] En que no falta ninguna de sus partes.

2 *fig.* De una perfecta probidad, incorruptible.

**Talento** (l. *-tu*; <- gr. *tálanon*, plato de la balanza, peso)

1 *fig.* Especial aptitud intelectual, capacidad natural o adquirida para ciertas cosas

2 *p. ant.* Entendimiento.

3. m. sinónimos: ingenio, inteligencia, entendimiento, capacidad, listeza\*; antónimos: cortedad, tontería, inhabilidad, desconocimiento. ``La voz talento, en el sentido en que se mira como sinónimo de la voz ingenio, recae sobre la facultad intelectual de que está adornado un hombre, y de que usa para el arreglo de sus acciones y palabras, para la exactitud de sus raciocinios y fundamento de sus opiniones. Ingenio es la facultad con que el alma percibe y discurre sutilmente. Tiene talento el que se halla con luces y disposición para aumentar sus conocimientos, y aplicarlos a la dirección y acierto de sus operaciones. Tiene ingenio el que está dotado de viveza y disposición para hallar recursos y medios que

*no se presentan a primera vista, para conseguir un fin. El artífice que construye un instrumento según las reglas del arte que posee, y que, a fuerza de su estudio y de sus combinaciones y cálculos, lo perfecciona, tiene talento. Un curioso que inventa un instrumento por puro efecto de su imaginación, sin conocimiento de las reglas y principios del arte, tiene ingenio. Aquel aprende con facilidad lo que le enseñan, adquiere ideas con el estudio, y sabe dar razón de lo que aprende. Este halla en sí mismo ideas que no ha debido al estudio, y muchas veces no puede dar razón de lo que sabe"*

### **Talentoso, -sa; Talentudo, -da**

**1** *adj.* Que tiene talento.

**2.** *adj.* inteligente, ingenioso, sagaz, listo, perspicaz, despierto, talentudo.

### **Inteligencia (l. *intelligentia*)**

**1** *f.* Acción de comprender una cosa: la ~ de un texto, o en la, ~, en el concepto, en el supuesto.

**2** Facultad de comprender, capacidad mayor o menor de saber o aprender: hombre de ~ privilegiada.

**3** Conjunto de todas las funciones que tienen por objeto el conocimiento (sensación, asociación, memoria, imaginación, entendimiento, razón, conciencia): inteligencia, sentimiento y voluntad; ~ artificial, la de los ordenadores de la V generación, que podrán realizar las funciones básicas del entendimiento humano.

**4** Habilidad, destreza.

### **Ingenio (l. *-iu*)**

**1** *m.* Espíritu de invención, facultad para discurrir o crear con prontitud y facilidad: afilar, o aguzar, uno el ~, fig., aplicar atentamente la inteligencia para salir de una dificultad.

- 2 Individuo dotado de esta facultad.
- 3 Habilidad, industria, maña para conseguir o ejecutar una cosa.

### **Habilidad (l. -itate)**

1 *f.* Calidad de hábil.

2 Cosa ejecutada con habilidad.

3. sinónimos: arte, maestría, pericia, ingenio, destreza, maña, técnica, traza, soltura, tacto, diplomacia\*; antónimos: inhabilidad, incompetencia. *En toda la amplitud de significado a habilidad le corresponde arte. Cuando se estima en alto grado, se utiliza maestría y pericia. Como es un concepto genérico, susceptible de muchas acepciones particulares, clasificamos los sinónimos en los siguientes grupos, a los cuales remitimos al lector: habilidad corporal y manual (V. destreza); habilidad intelectual (V. ingenio); habilidad en el trato social (V. tacto). "El que sabe hacer una cosa bien y con conocimiento de lo que hace, tiene habilidad; el que la hace materialmente bien y con facilidad, tiene destreza. Aquélla se refiere directamente al saber; ésta se refiere directamente al ejecutar. Un artífice tiene habilidad cuando sabe ejecutar bien la obra que le encargan; y destreza en el manejo material de los instrumentos de su profesión. Un maestro tiene habilidad para enseñar, cuando sabe el buen método, y los medios que debe emplear para ello.*

### **Capacidad (l. -itate)**

- 1 *fig.* Aptitud, idoneidad; esp., aptitud intelectual, inteligencia, talento: ~ para las matemáticas; persona de mucha ~.
- 2 Aptitud legal para ejercer un derecho o una función civil, política o administrativa.
- 3 INFORM. Cantidad de información que puede contener una memoria de ordenador.

### **Aptitud (l. -udo)**

- 1 *f.* Cualidad que hace que un objeto sea apropiado para un fin.
- 2 Idoneidad para el buen desempeño de alguna cosa: ~ para los negocios; ~ para un cargo.
- 3 Habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos.

Los conceptos anteriores tienen la finalidad de exponer los significados de algunos términos usados en el área de Selección de Personal hoy en día. Así podemos, sin duda alguna, y bajo conocimiento de causa y significado, proponer el término **INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO** en lugar de *Selección de Personal*. Dado que lo encontramos mucho más explícito y adecuado por las siguientes razones:

Si integrar significa enterar, entregar, dar integridad, componer a un todo con sus partes integrantes, incorporarse e unirse a un grupo para formar parte de él e integración significa incorporación, agregación o anexión, es claro que el significado del término propuesto supera claramente a la sola idea de seleccionar, ya que el hecho de integrar a un miembro en un grupo satisfaciendo sus requerimientos, no sólo significa “preferir a una persona sobre otras”, sino que va más allá de eso asegurando que la elección de la persona idónea sea una acción que incluya la perfecta adecuación de este miembro a un grupo determinado, dado que no se limitaría al hecho de “saber quien es” sino de incorporarlo al grupo, llegando a un “más allá” de lo que con frecuencia no se considera en las organizaciones.

Es claro que el terreno que ahora nos ocupa, no está considerando (sólo mencionando) una gestión total integrada de los Recursos Humanos pero, como lo hemos referido anteriormente, sí significa una base para integrar al recurso humano necesario en las organizaciones. Esto es, como hemos mencionado, un sistema de selección por competencias aclara notablemente la tarea de seleccionar personal efectivamente y significa sólo un magnífico inicio para una gestión integrada de las tareas en Recursos Humanos, y no está significando la inducción del nuevo integrante a la empresa pero sí asegurando que tenga las características, conocimientos, habilidades, etc., que requiere para integrarse efectivamente a la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ahora, hablemos sobre el talento, si éste está definido *como la especial aptitud intelectual, capacidad natural o adquirida para ciertas cosas* y le subyacen los conceptos de *ingenio, inteligencia, capacidad, entendimiento, etc.* podemos claramente diferenciar que no sólo nos estamos refiriendo a conocimientos académicos o habilidades de algún tipo, sino se implícita una consideración más amplia. El *ingenio*, como se mencionó anteriormente, es *una facultad intelectual de la cual se puede adornar un hombre (o mujer, claro es) y que se usa para el arreglo de sus funciones o palabras, para la exactitud de sus raciocinios y fundamento de sus opiniones. Así, el espíritu de invención, la facultad para discurrir o crear con prontitud y la habilidad para conseguir una cosa* son características de aquel talentoso (a) que es evaluado (a) y por lo tanto forzaría a que la evaluación inherente en el proceso, se enfocara a estas consideraciones y especificaciones.

Ahora, si la inteligencia es un concepto sinónimo del talento, la *facultad de comprender una cosa y la capacidad mayor o menor de saber o aprender y el conjunto de todas las funciones que tienen por objeto el conocimiento (sensación, asociación, memoria, imaginación, entendimiento, conciencia)* son sin duda condiciones que se deben incluir sin falta en este proceso. Bien sabemos que en la evaluación psicométrica que se integra al proceso de selección de personal, frecuentemente se incluyen pruebas que miden la inteligencia de los candidatos pero no es una práctica generalizada.

Ahora bien, si la capacidad es otro concepto asociado al talento, podemos considerar que la *aptitud intelectual y la idoneidad al puesto* deben ser parte inseparable de nuestra evaluación y sin vacilar, deben considerarse en la toma de decisiones.

No podemos dejar de considerar al término habilidad que aunque con frecuencia se utiliza indistintamente como algún tipo de capacidad o destreza, es necesario esclarecer los términos:

- Habilidad corporal y manual (destreza); habilidad intelectual (ingenio); habilidad en el trato social (tacto)

## 4.2 Modelo propuesto de Integración del Talento Humano

Los sistemas de selección, para resultar eficaces, deben poseer determinadas características. Lo primero y esencial es que debe identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. En segundo lugar, debe lograrlo sin ningún sesgo debido a características excluyentes como raza, sexo, defectos físicos, etc. En tercer lugar, el sistema de selección debe tener una buena relación costo/beneficio, de modo que el tiempo y el dinero que se empleen y se ponga en práctica, quede justificado por la calidad de las personas seleccionadas que se contraten.

Estas características esenciales se pueden conseguir fácilmente mediante el cuidadoso diseño e implantación de un sistema de selección basado en competencias. Primero se investigan las competencias necesarias para conseguir un desempeño superior en el puesto a cubrir, de esta forma se garantiza que el sistema basado en competencias busque durante el proceso de selección, aquellas características que después permitirán a los nuevos ocupantes del puesto conseguir buenos resultados. Además debido a que las competencias identificadas son sólo aquellas que tienen un impacto real sobre el rendimiento en el puesto de trabajo, disminuye mucho la probabilidad de que se produzcan sesgos a causa de que la selección se haya realizado en base a características como el sexo, raza o algún tipo de preferencia, (Béthell, 1996).

Por otra parte, dado que un sistema de selección basado en competencias que haya sido cuidadosamente diseñado y aplicado hace que se seleccione a trabajadores que consigan resultados, los beneficios derivados de la implantación de este tipo de sistemas superan por mucho los costos.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto en los capítulos que anteceden, se propone el siguiente:

## MODELO DE INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO SOBRE LA BASE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

### EJEMPLO DE CASO

#### PUESTO: GERENTE DE INTEGRACIÓN DE TALENTO

Dimensión: *IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS*

#### Antecedentes:

Antes de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo, se deben identificar y determinar las “cualidades” que se han de buscar en el candidato. Como hemos revisado en el primer capítulo de este trabajo, tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado “análisis de puesto” en el cual se establecía con máximo detalle en contenido de un puesto y las características personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerirían al candidato para ese puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las características personales que supuestamente permitirían al candidato satisfacer dichas exigencias, se basa en la fe y la experiencia del profesional que realice la función de selección. Es claro que dicho profesional no puede ni por mucho, dominar todas las exigencias que cada puesto implica en una gran organización por lo que su trabajo realmente estaría dominado en función de la documentación que tenga para realizar esta tarea, la actualización que se tenga de ésta o en puestos operativos repetitivos.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el profesional de selección, sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar, teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permiten un desempeño aceptable.

La técnica no comienza por centrar la atención en el contenido del puesto sino en tener una clara especificación de lo que el puesto debe producir como resultado. Así, en otras palabras, este método toma en cuenta como punto de partida el rendimiento en el puesto en lugar del contenido. Con esto, la pregunta que debemos formularnos es: ¿Cuales son los *criterios de desempeño* que deberíamos utilizar para evaluar al (los) candidato (s) con el fin de determinar si es la persona adecuada para ese puesto?

Para dar una contestación adecuada a esa pregunta se debe debatir la información emanada de la experiencia del área solicitante y de los lineamientos de la dirección de la organización que se trate.

Así, el tiempo que se le dedique a esto está bien empleado en función de hablar el mismo idioma porque es claro que si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores en referencia a su desempeño, entonces será imposible tener una organización con riendas dirigidas a la productividad y por lo tanto imposible también tener una referencia clara para encontrar candidatos que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

La manera de obtener una clara definición de los criterios de desempeño requeridos para cualquier puesto es convocar a una reunión de “panel de expertos” con expertos de la organización que desempeñen cargos jerárquicos superiores al puesto en cuestión y de otros trabajadores de cuyo trabajo y resultados dependan de los generados por el puesto a cubrir. Esta reunión de expertos tiene la finalidad de ubicar al puesto en cuestión en el contexto global que la organización requiere y obtener una visión clara de cuáles deben ser los principales resultados del puesto y clarificar la forma en que estos resultados influyen en el cumplimiento de funciones de otros miembros de la organización.

Así, para efectos de esta propuesta y en pro de la identificación de las competencias requeridas para un puesto, consideraremos lo mencionado en los capítulos anteriores.

### **Desarrollo:**

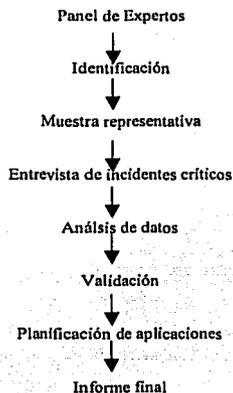
A) *PANEL DE EXPERTOS*; (Reunión con personas de la organización que desempeñen puestos jerárquicos superiores al puesto en cuestión y de personas cuyo resultados dependen de los generados por el puesto a cubrir): Especificación de las competencias que se han de buscar en el proceso de selección; definición de criterios de desempeño.

En esta reunión, se realiza la identificación real de los retos a que se enfrenta la organización en las formas de conducta requerida. Se requiere una firme visión del futuro y en general el proceso es como sigue:

1. En discusión de grupo se analizan las funciones críticas, las oportunidades de acción, las amenazas de fracaso y los factores clave del éxito para la organización.
2. Teniendo como punto de referencia los retos estratégicos se debe acordar la misión que ha de cumplir esa función .
3. Identificación de las conductas requeridas del ocupante del puesto, considerando los resultados del punto 2. Se puede realizar este punto considerando inventarios de competencias, contestar cuestionarios sobre un conjunto de conductas y competencias que se producen a menudo, consideración de las competencias definidas por la dirección de la organización a la que le debe subyacer todo un análisis, etc.
4. Identificación de algunos empleados o trabajadores de la organización que hayan mostrado las competencias y conductas que son necesarias según los resultados obtenidos por el panel de expertos.
5. Establecimiento de los *criterios de desempeño* para determinar las condiciones de éxito que se han de buscar en el candidato y establecer no

sólo los niveles de productividad de este puesto, sino también los estándares de calidad, comportamientos y requerimientos generales.

**Diagrama general del panel de expertos y la BEI:**



**Resultados del ejemplo de caso:**

**1.- Análisis de las funciones críticas:**

- Contactar y mantener las fuentes y medios de reclutamiento de personal adecuados para asegurar candidatos idóneos a la vacante potencial
- Identificar el potencial del personal aspirante por medio de sistemas de evaluación acordes a las exigencias de la competitividad de la empresa
- Asegurar la captación del talento humano de clase mundial para cubrir las vacantes de la organización

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**2.- Misión del puesto:**

- Asegurar que el personal de nuevo ingreso posea la calidad y potencial exigidos por la organización global

**3.- Identificación de conductas:**

- Análisis
- Persistencia
- Concentración
- Perspicacia
- Organización
- Observación
- Cautela
- Comunicación
- Planeación

**4.- Identificación de ejecutivos que hayan mostrado las conductas necesarias para el éxito de esta función**

- Gerente de Personal (nombre)
- Gerente Sr. de Desarrollo Humano (nombre)
- Gerente Divisional de Ventas (nombre)
- Director de Relaciones Laborales (nombre)
- Vicepresidente de Recursos Humanos (nombre)

**5.- Establecimiento de los criterios de desempeño:** La información del panel de expertos puede definir las precisiones acerca de la calidad que debe tener cada gestión inherente al puesto vacante. Para el caso que nos compete podemos establecer:

- Definir estratégicamente y con conocimiento de las necesidades globales de la organización, las funciones, el número y la estructura de los recursos humanos requeridos para establecer una organización eficiente y productiva

- Identificar el talento humano necesario para constituir núcleos productivos
- Establecer métodos de evaluación del talento humano de clase mundial eficientes y sin sesgo alguno
- Ofrecer soluciones eficaces a las necesidades de contratación de nuevos trabajadores con oportunidad y celeridad
- Asegurar la integración efectiva del nuevo talento a sus funciones y a la filosofía de la organización

Con estos criterios se puede tener una idea clara de los aspectos del desempeño en el puesto a cubrir que son los más valorados en la organización y el proceso de selección se encamina a encontrar una persona que no sea sólo capaz de desempeñar ese puesto, sino que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos e incluso a ser promovible a otra posición ejecutiva que exija competencias similares

**B) ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS;** (Entrevista a los similares del puesto para la identificación del perfil de competencias que reflejen la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización): Entrevista por competencias con la finalidad de conocer aquellas competencias críticas para el desempeño adecuado de esa función. Este tipo de entrevista se le denomina BEI (Behavioural Event Interview) en el sistema Hay, (Hooghiemstra, 1996).

Originalmente, este tipo de entrevista fue desarrollada por McClelland en 1972 y en el se combina el método de incidencia crítica de Flanagan y las pruebas del Thematic Apperception Test (TAT).

El BEI para este efecto, en esencia pide al entrevistado que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal, se le solicita que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas del tipo:

1. ¿ Qué hizo que llegase a esa situación ?

2. ¿ Quienes intervinieron ?
3. ¿ Qué pensó usted en esa situación ?
4. ¿ Cuales fueron sus logros y resultados ?

Por ejemplo, la mayoría de los puestos gerenciales incluyen la tarea de planeación y organización y la pregunta fundamental es: ¿qué hace que una persona planifique y organice eficientemente?. El enfoque de competencias señala que por lo menos hay dos competencias subyacentes relacionadas causalmente con la planeación y organización eficientes: motivación por los logros y el éxito (*un anhelo invencible de aumentar la eficiencia*) y la mentalidad analítica (*la capacidad de colocar las cosas en un orden jerárquico o secuencial*). (Hooghiemstra, 1996).

#### Resultados del ejemplo de caso:

Por medio de la entrevista de incidentes críticos (BEI) se identifican (en el grupo de ejecutivos que presentan las conductas deseadas), las conductas definidas por la reunión del panel de expertos. Se identifica información que constituye el esbozo de algunas competencias críticas para la óptima ejecución del puesto vacante. El grupo anterior al que denominaremos “grupo control”, determina perfiles de competencia con la información que arroja, pero la descripción de las conductas exigidas para el éxito en forma intangible, no proporcionan una base sólida para una gestión de los recursos humanos que verdaderamente añada valor. Así, lo anterior implica que en los proyectos para definir competencias, será necesario tomar ejemplos de la vida real siempre.

Recomendación: Lo ideal es que cada muestra para estudio de las vacantes, conste de 20 personas: 12 con desempeño superior y 8 con desempeño medio para poder realizar la estadística necesaria para las hipótesis sobre las competencias. Grupos más pequeños no podrán ser válidos estadísticamente, pero pueden proporcionar una valiosa información cualitativa acerca de la expresión de las competencias en la organización. En caso de grupos más pequeños de debe asegurar que en la muestra se incluya más personal de

desempeño superior que medio para cumplir con la regla de la competencia: siempre se aprende más de los mejores.

*Análisis de datos:* Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos con el fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que emanen del análisis. La descripción de situaciones y conductas reales hecha por las personas entrevistadas, servirán como ejemplos para dar vida al lenguaje conceptual de las competencias.

*Identificación de incidentes críticos:* Las transcripciones de las entrevistas cuidadosamente revisadas, se pueden codificar para identificar los rasgos, características y capacidades personales que demuestran los entrevistados. Aquellos rasgos y capacidades que aparecen tanto en las transcripciones de los ejecutivos con desempeño adecuado como los de desempeño superior constituyen las competencias esenciales requeridas en el puesto de trabajo.

*Validación:* La información arrojada se puede validar con una segunda serie de BEI con un nuevo grupo (si fuera posible) y corroborar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con el desempeño superior tal como lo establece el panel de expertos.

*Planificación de las aplicaciones:* El modelo por competencias forma un buen núcleo con el cual dar soporte a una gestión integrada de recursos humanos considerando la parte de capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, desarrollo, planes de carrera, etc. Y se puede establecer un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos interrelacionadas. Con esto, es de suma importancia determinar adecuadamente las competencias inherentes a la posición en cuestión y establecer el modelo completo.

### **C) METODO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS; (Sistema propuesto)**

*Análisis para identificación:* Recordemos que el análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva y que

ésta puede estar relacionada con una organización, un grupo de éstas o todo un sector de producción. Aún con estos usos comunes, deseamos proponer el método descriptivo utilizado por el análisis funcional y conjugarlo con la metodología del análisis ocupacional que básicamente identifica las tareas de la ocupación y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que requiere el ocupante para la ejecución exitosa.

*Ejemplo de caso:* (siguiendo la metodología del análisis funcional y anotándolo en función del análisis ocupacional):

*Propósito principal;* (Podemos considerar a la misión establecida por el panel de expertos):  
“Asegurar que el personal de nuevo ingreso posea la calidad y potencial exigidos por la organización global”

*Funciones Clave;* (Podemos considerar a los criterios de desempeño definidos también en el panel de expertos):

1. Definir estratégicamente y con conocimiento de las necesidades globales de la organización, las funciones, el número y la estructura de los recursos humanos requeridos para establecer una organización eficiente y productiva
2. Identificar el talento humano necesario para constituir núcleos productivos
3. Establecer métodos de evaluación del talento humano de clase mundial eficientes y sin sesgo alguno
4. Ofrecer soluciones eficaces a las necesidades de contratación de nuevos trabajadores con oportunidad y celeridad
5. Asegurar la integración efectiva del nuevo talento a sus funciones y a la filosofía de la organización

*Funciones Principales;* (Retomamos cada función clave para definir las):

- (1) *Definir estratégicamente y con conocimiento de las necesidades globales de la organización, las funciones, el número y la estructura de los recursos humanos requeridos para establecer una organización eficiente y productiva:*
  - a) Analizar las estrategias de crecimiento y desarrollo del negocio así como conocer el presupuesto destinado para cada área para este tenor
  - b) Desarrollar y establecer la estructura organizacional necesaria de cada área que compone la empresa
  - c) Documentar todas las funciones de cada área que forma la organización, sus alcances e implicaciones
  
- (2) *Identificar el talento humano necesario para constituir núcleos productivos*
  - a) Obtener y mantener las fuentes de reclutamiento más eficientes, modernas y adecuadas al sector de la población al que fuere dirigida
  - b) Procesar las necesidades de identificación de talento oportunamente
  - c) Identificar las competencias laborales críticas de cada puesto o función necesaria
  
- (3) *Establecer métodos de evaluación del talento humano de clase mundial eficientes y sin sesgo alguno*
  - a) Identificar y establecer el método de identificación de talento más adecuado a la organización y en base a su filosofía
  - b) Actualizar y supervisar periódicamente los sistemas de entrevista personal realizados en su departamento
  - c) Supervisar y verificar los resultados psicométricos derivados de la aplicación de la batería correspondiente a cada puesto

- (4) *Ofrecer soluciones eficaces a las necesidades de contratación de nuevos trabajadores con oportunidad y celeridad*
- a) Establecer reuniones de soporte y seguimiento para dar a conocer el status del proceso de integración
  - b) Convocar a reuniones de panel de expertos cuando sea necesario
  - c) Acordar calendarios conjuntos de atención de candidatos en las áreas solicitantes participando en la capacitación del área para su atención integral
- (5) *Asegurar la integración efectiva del nuevo talento a sus funciones y a la filosofía de la organización*
- a) Planificar y supervisar el ingreso de los nuevos talentos en base a las necesidades internas de la organización
  - b) Asegurar la existencia del curso de orientación a los nuevos talentos
  - c) Coordinar y supervisar los cursos inducción al puesto en conjunto con los responsables de cada área

*Funciones básicas (unidades);* (que se derivan de las funciones principales y que para el efecto de este ejemplo, tomaremos sólo la función clave número 1 y las tres funciones principales que la ejemplifican):

Función Clave # 1:

*Definir estratégicamente y con conocimiento de las necesidades globales de la organización, las funciones, el número y la estructura de los recursos humanos requeridos para establecer una organización eficiente y productiva*

Función Principal "a":

Analizar las estrategias de crecimiento y desarrollo del negocio así como conocer el presupuesto destinado para cada área para este tenor

**Funciones Básicas:**

- Establecer las estrategias de desarrollo del negocio en función de los requerimientos del mercado y la situación global en conjunto con la dirección general de la organización
- Conocer las expectativas de crecimiento económico en función del volumen de recuperación o ventas de la organización
- Participar activamente en el análisis de la asignación presupuestal para el personal de la organización

**Función Principal "b":**

Desarrollar y establecer la estructura organizacional necesaria de cada área que compone la empresa

**Funciones Básicas:**

- Mantener actualizada la información de las necesidades estratégicas de la empresa
- Sugerir el ajuste de la estructura organizacional ante alguna eventualidad

**Función Principal "c":**

Documentar todas las funciones de cada área que forma la organización, sus alcances e implicaciones

**Funciones Básicas:**

- Mantener actualizada la información referente a las responsabilidades de cada puesto de la empresa
- Conocer los efectos de la relación de cada puesto con otras ocupaciones funcionales de la organización

- Estimar las implicaciones sobre los resultados de cada puesto en la organización

D) **COMPETENCIAS IDENTIFICADAS:** La obtención de toda la información y del desglose de actividades en términos del análisis ocupacional (remitimos al lector a la parte de conclusiones para mayor información) podemos identificar las competencias que le subyacen al éxito de la posición del ejemplo de caso:

#### GERENTE DE INTEGRACIÓN DE TALENTO

Competencias definidas del análisis anterior:

- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Conocimiento del negocio y perspectiva global
- Trabajo en equipo
- Manejo de la flexibilidad y el cambio
- Asesoría y desarrollo
- Análisis y solución de problemas
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Manejo de la diversidad

Con las competencias definidas, nos ocuparemos ahora del proceso de búsqueda de candidatos.

E) **SISTEMA DE SELECCIÓN:** (Reclutamiento y sistema de evaluación de candidatos)

*Reclutamiento:*

**Consideraciones:** Para brindar una solución en reclutamiento y selección de personal que ayude a la creación de valor de la empresa, la integración del e-recruiting a la selección de

personal en un servicio único, fusionado, es sin duda alguna de las más importantes innovaciones en estas áreas de servicio.

Actualmente, varios hechos parecen presagiar que el e-recruiting va a tomar fuerza para convertirse en el medio más masivo, interactivo y personalizado de encontrar candidatos: se ha ido masificando el uso de las direcciones electrónicas (e-mail) gratuitas; se ha producido una caída considerable de las tarifas básicas de conexión a internet; han comenzado a proliferar los cibercafés; el precio del servicio ofrecido por los cibercafés ha disminuido; las personas ya no necesitan tener necesariamente una computadora y una cuenta de internet, puesto que pueden recurrir a los cibercafés o a sus redes de contacto para que puedan leer sus e-mails. Las empresas han comenzado a entregar información laboral a las personas que los visitan; internet ha comenzado a ser y a futuro será tan necesario como es el teléfono; la mayoría de los estudiantes (futuros profesionales) tienen un e-mail; los reclutadores han aprendido que para la captación de talentos se debe establecer una relación interactiva y continua con los candidatos, lo cual, en la práctica, ha sido factible sólo a través de internet; las empresas han ido dándose cuenta de que el e-recruiting es efectivo y que los medios tradicionales de reclutamiento muchas veces no lo son. Si el e-recruiting permitió ahorrar costos a las empresas, la fusión del e-recruiting con la selección de personal en un servicio único, indudablemente contribuirá, de manera significativa, a la creación de valor de las empresas.

Ahora, por otro lado existen hoy en día, softwares que permiten enlazar la información enviada por los candidatos (curricula) en el formato que la empresa designe. Lo anterior es sumamente útil para que la información que cada candidato envíe desde alguna p.c. cumpla con los requerimientos específicos de la empresa, teniendo una base de datos confiable y equivalente en todos los casos. El servicio que este software puede tener es mucho más amplio. Tal es el caso de la posibilidad de ponderar (léase sopesar o jerarquizar) las características deseadas de los candidatos en los términos que el reclutador establezca. Se puede organizar la información en orden profesional, edad, sexo, experiencia general o específica, competencias, etc. e incluso colocar algún tipo de cuestionario filtro. Lo anterior auxilia enormemente la tarea de revisar cartera de candidatos, porque al guardar la

información en la base de datos de la empresa, se puede ordenar la información a la necesidad de la misma. (ver como ejemplo: [www.humsoftware.com](http://www.humsoftware.com))

#### *Evaluación:*

**Consideraciones:** En estos últimos años, se han estado desarrollando sistemas de evaluación por computadoras. Estas aproximaciones sistemáticas son cada vez más comunes (véase [www.psycowin.com](http://www.psycowin.com), [www.amstrong.com](http://www.amstrong.com), etc.) que dan cuenta de las necesidades cada vez más frecuentes de dar respuesta rápida y expedita a la interpretación de las baterías psicométricas aplicadas en las empresas hoy en día. Estas opciones del mercado o elaboradas ex profeso para cada organización, ofrecen la opción de procesar con mayor celeridad los resultados de algunos exámenes psicológicos. Esta alternativa da la base de la interpretación de los exámenes aplicados y constituyen un apoyo invaluable al proceso de integración de talento. Es importante considerar que los resultados que arrojan estas opciones son sólo un apoyo en la interpretación por la validez de referencia que poseen, pero no es recomendable considerarles de manera exclusiva. La tarea del profesional de la psicología no puede ser sustituida por ninguna máquina o procesador alguno. La consideración de factores que no se integran en esta evaluación no deben ser pasados por alto. La utilización de estas opciones no deben des-humanizar el proceso en ningún momento y recordemos que la información de la entrevista psicológica debe integrar la evaluación integral de los evaluados.

La evaluación sugerida para la evaluación de las competencias encontradas en esta función es la siguiente:

- Entrevista por Competencias
- Inteligencia: Terman Merrill
- Personalidad: Gordon
- Estilo Gerencial: Lifo
- Comportamiento : Cleaver
- Centros de Evaluación: Assesment Center

**Desarrollo:**

*Entrevista por Competencias:* Habiendo revisado Cap. 1 de este trabajo, proponemos la siguiente estructura de entrevista poder conocer la incidencia de la competencias definidas en el ejemplo de caso. Esta estructura esta compuesta de preguntas sugeridas para focalizar la entrevista en las competencias requeridas.

**Liderazgo:****Ejemplos de preguntas para la entrevista:**

- En tu último empleo ¿tuviste personal a tu cargo?
- ¿De que forma reconociste las aportaciones valiosas?
- Menciona alguna vez que hayas tenido que desafiar lo establecido para apoyar el crecimiento del negocio.
- Recuerda alguna labor rutinaria (tediosa) que sea desarrollada por tus subordinados en tu actual trabajo; ¿de que forma los motivas para el desarrollo cotidiano de dichas actividades?

**Orientación al cliente:****Ejemplos de preguntas para la entrevista:**

- En tu empleo anterior ¿quienes eran tus clientes?
- Platicame alguna ocasión en te que hayas enfrentado a un cliente insatisfecho. ¿cómo manejaste la situación?
- ¿Detectaste áreas de oportunidad cuando atendiste esa queja?
- ¿Cómo medías la satisfacción del cliente?

**Conocimiento del negocio y perspectiva global:****Ejemplos de preguntas para la entrevista:**

- Dime alguna vez que algún evento político ó económico haya afectado directamente tu trabajo.

- Menciona de que forma analizaste fuentes locales y mundiales de competencia.
- De que manera te mantenías actualizado en el desempeño de tu trabajo diario

### **Trabajo en equipo:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- Pláticame de alguna vez que hayas tenido un problema con tu equipo de trabajo.
- ¿Qué actitud tomaste?
- Pláticame ahora de una situación en la que te haya gustado trabajar en equipo.
- ¿Qué características tenía este equipo?

### **Manejo de la flexibilidad y el cambio:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- Pláticame de alguna ocasión en que hayas tenido que innovar algún proceso para hacer frente al cambio.
- Dime alguna ocasión en tu experiencia laboral en la que al recibir retroalimentación hayas cambiado de opinión.
- ¿Me podrías mencionar en tu actual trabajo alguna ocasión en que te hayan pedido hacer algo y no sabías cómo hacerlo? ¿cómo lo resolviste?

### **Asesoría y desarrollo:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- ¿Con que frecuencia te reunías con tus colaboradores para darles retroalimentación?
- ¿Como apoyabas el desarrollo de tus subordinados?
- Alguna vez reclutaste personal para tu área, ¿como identificaste a los candidatos que podían cubrir el perfil deseado?
- ¿De que manera fomentabas que tus colaboradores fueran responsables de su desarrollo?

### **Análisis y solución de problemas:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- Platícame alguna ocasión en que te hayas enfrentado a un problema con alto grado de incertidumbre, ¿de que forma lo resolviste?
- ¿De que forma valoraste las distintas alternativas que tenías para tomar la decisión?
- Menciona alguna vez que una decisión tuya haya impactado negativamente a tu equipo de trabajo, ¿cómo lo manejaste?

### **Comunicación y relaciones interpersonales:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- Platícame de tu experiencia anterior alguna ocasión en que por falta de comunicación se haya suscitado un conflicto ¿cómo lo arreglaste?
- ¿Cómo fomentaste la comunicación abierta con tus subordinados en tu anterior trabajo?
- Cuando algún colaborador no está de acuerdo con tu forma de trabajo ¿como lo negocias con el?

### **Manejo de la diversidad:**

#### Ejemplos de preguntas para la entrevista:

- Platícame alguna ocasión en la que tu opinión y la de tus colaboradores haya sido totalmente opuesta, ¿cómo lo resolviste?
- ¿Cómo manejas las diferencias entre tus colaboradores?
- ¿Cómo manejas la contratación de tu personal en cuanto a raza, ideología, estudios o nivel sociocultural?

*Inteligencia; (Terman Merrill):* Este examen nos puede evaluar parte de las competencias en forma desglosada. Podemos conocer la capacidad para resolver problemas y adaptarse al medio con el índice de C.I.; El Juicio puede darnos indicios del razonamiento lógico para apreciar situaciones sociales. El elemento Síntesis nos habla de la habilidad para resumir y relacionar información así como abstraer ideas esenciales. El Análisis nos permite conocer el dominio sobre la habilidad para desglosar información a fin de llegar a las causas de un problema localizando su origen. La Abstracción nos indica la capacidad de asimilar y comprender conceptos, ideas y hechos para ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a

problemática definida. La Planeación claramente nos indica la capacidad de anticiparse a situaciones para preveer el futuro e imaginar, proyectar y organizar mentalmente la solución a los problemas que se presenten. La Organización, como su nombre lo dice, nos permite conocer la habilidad para ordenar información, seguir procedimientos y controlar el tiempo de respuesta.

Es claro que la distribución normal en la cual se presentan los resultados de esta prueba, nos da un indicio de las capacidades generales del candidato sobre la población, sin embargo, debemos recordar que en base a otras teorías, como por ejemplo la *Inteligencia Emocional*, estas habilidades se integran a un universo más complicado.

*Personalidad; (Gordon):* Es sabido que esta prueba de personalidad nos arroja datos sobre el grado de Iniciativa que se presenta en el candidato normalmente, generando nuevas ideas, tareas o conceptos. Así mismo, la Ascendencia refleja la toma de roles activos y habla de la seguridad en si mismo. Hemos encontrado que la Perseverancia se comentó desde la reunión de panel de expertos, demostrándose en esta prueba ante los trabajos asignados. Por otro lado, el concepto de Sociabilidad que se maneja en esta prueba, determina la inclinación de trabajar entre y con la gente, que siendo una posición de servicio es sumamente importante. Es importante considerar la información que arroja esta prueba en función de la Cautela, por el cuidado en la toma de desiciones en su gestión estratégica.

*Estilo Gerencial; (Lifo):* Recordemos que la combinación de orientaciones del individuo se puede comprobar vía los resultados de este cuestionario estandarizado y validado. Los resultados muestran sus preferencias y orientaciones (la mayor y la menor) al ocuparse de situaciones de rutina y frente al stress. Hay una relacion cercana entre las fortalezas de una persona y sus debilidades. Los puntos fuertes en un carácter se convertirán en debilidades bajo un uso excesivo. Alguien que es fuerte en la cooperación, probablemente seguirá a otros muy facilmente; O una persona que depende del análisis y de la investigación se comportará indecisa durante las situaciones difíciles que requieren la acción inmediata; La

confianza en sí mismo puede convertirse en arrogancia, etc. apoyando o debilitando las competencias requeridas para esa posición.

*Comportamiento; (Clever):* Revisemos que el problema principal de los conflictos entre un jefe y un colaborador puede ser la óptica en que se considera al trabajo o lo que se espera de cada trabajador. En otras palabras, es el estilo de trabajo o conducta demostrada en el trabajo, la causante de problemas y no el trabajo por hacer o los resultados obtenidos. Para resolver esta diferencia se puede contestar el formato llamado "Human Factor Job Description" o (HFJD) que facilita la determinación de la óptica correcta o respuesta conductual esperada en cuatro áreas básicas: problemas, gente, ritmo y procedimientos. Así, el Dominio nos indica el impulso hacia el logro a pesar de situaciones antagónicas; La Influencia habla sobre la orientación a la gente para actuar en forma positiva y favorable; La Constancia nos demuestra el desempeño sistemático para producir lo asignado; Por último, el Cumplimiento nos refleja clara información de la cuidadosa adhesión a normas estrictas para evitar errores, problemas o peligro.

*Centros de Evaluación; (Assesment Center):* Esta estrategia está enfocada a diagnosticar habilidades y determinar el potencial de un candidato por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial de una forma anticipada. Podemos identificar el potencial administrativo y diagnosticar el desarrollo individual. Conformándose por una serie de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar se crea un ambiente muy parecido al de la función misma y permite observar las reacciones de los candidatos. El Potencial se puede evaluar al enfrentarse a situaciones y resolver problemas complejos; La Habilidad Administrativa se puede conocer al tener que aplicar determinadas habilidades manifestándolas para resolver problemas durante la ejecución de un ejercicio (Planeación, Organización, Dirección, Control, Toma de Decisiones, entre otras); Algunas características de la personalidad se manifiestan al ver a los candidatos percibir, enfrentar y resolver las situaciones que se le presentan deliberadamente.

Para el ejemplo que nos ocupa podemos incluir:

- Ejercicios charola de correspondencia
- Discusiones grupales (roles asignados y no asignados)
- Simulaciones de entrevistas
- Ejercicios de búsqueda de hechos
- Problemas de análisis y toma de decisiones
- Ejercicios de presentación orales
- Ejercicios de comunicación escrita

Las dimensiones que se pueden evaluar con lo anterior pueden ser:

- Planeación
- Dirección
- Control
- Percepción de situaciones
- Análisis de situaciones
- Toma de decisiones
- Creatividad/Flexibilidad
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Comunicación oral y escrita

Así, con todo el proceso anterior, podemos tener un esquema de información muy importante para poder tomar una decisión mucho más acertada en la función de integración de talento, como lo requieren las organizaciones modernas y en función de las competencias definidas en el análisis del panel de expertos.

El modelo anterior propone una metodología sistemática que tiene la finalidad de sugerir los pasos del proceso de integración de talento humano para cualquier organización bajo el esquema de las competencias laborales. El presente modelo es sugerido para posiciones tanto operativas como de mandos medios y ejecutivos, definiendo para cada uno de ellos,

los esquemas necesarios de identificación de competencias bajo el análisis de sus funciones.

Este modelo no termina aquí, ya que consideramos que la participación del área solicitante es primordial en la toma de decisiones y retomando parte del sistema tradicional de selección, éste deberá incluir una serie de entrevistas con el personal de esta área, ya sea de manera personal o entrevistas de panel. Esta participación del área solicitante, debe ser acompañada y supervisada por el personal especializado del área de integración de talento, ya que es una decisión que se debe tomar en conjunto.

Así mismo, no debemos olvidar que todo proceso de integración de talento debe ser acompañado por la inducción a la organización y al puesto mismo para asegurar que el nuevo talento se integre activamente en la organización productiva.

## Conclusiones

La propuesta de integración de talento humano del presente trabajo, nace de la necesidad de contar con un modelo de selección de personal que solucione la problemática que se presenta en el campo de acción de los profesionales de la Psicología hoy en día. Las áreas de Selección de Personal constantemente se topan con la incógnita del porqué aquel candidato que más se apegaba a los perfiles del puesto, a las descripciones del mismo y que se desempeñó de una manera sobresaliente en todo el proceso de selección demostrando las mejores notas en sus evaluaciones psicométricas y teniendo resultados adecuados en sus entrevistas, no necesariamente es el candidato de las evaluaciones de desempeño más notables ni el más productivo ni el más adecuado para la organización.

El problema anterior, se agudiza con la aplicación indiscriminada de lo que hemos llamado "Sistema Tradicional de Selección de Personal" porque el esquema que se utiliza, si bien ha dado muy buenos frutos principalmente en materia de sistemas validados y estandarizados de evaluación, deja mucho que desear en su gestión general hoy en día. Lo anterior se deriva de la falta de sistematización de la metodología, es decir, como se anota en el Capítulo 1 de este trabajo, este sistema es utilizado en orden indistinto e incluso con omisiones y posibles sustituciones en su proceso que afectan la credibilidad de toda la gestión.

Ante la inflexibilidad de las comunmente conocidas descripciones de puesto, se pierde de vista que la búsqueda y solución de problemas de esta área es orientar la selección de personal a la búsqueda de un candidato para la organización, y no sólo cubrir requisitos enlistados de las funciones derivadas del análisis de puesto. La evaluación centrada en diplomas, conocimientos y resultados sobresalientes en las evaluaciones psicométricas por si solas, no garantizan un desempeño eficiente.

El enfoque de las competencias laborales ofrece un sistema diferente para apoyar al área de selección de personal con un sistema a menor costo y mayor rapidez de respuesta. Para

empezar, las competencias laborales incorporan a la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral, una herramienta para mejorar la productividad y asegurar que las competencias requeridas para un desempeño eficiente estén presentes en los trabajadores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización en una economía global actual. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional de una manera más clara y demostrable. También, con la definición de las competencias en la organización, se anula el problema de la comunicación que se presenta con el sistema de selección tradicional, ya que con la participación de todas las partes involucradas, se habla un mismo idioma y queda claro lo que se persigue a favor de la organización y se logra claramente sin ningún tipo de sesgo.

El montaje de este sistema pasa por la definición de las competencias clave para la organización y su colocación a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos, y su aplicación a la selección, determinan de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, promoción del personal, etc. La teoría que el enfoque de competencias laborales define, puede constituir un sistema de gestión integrada de recursos humanos abarcando otras dimensiones del proceso y utilizando de una manera integral todo el enfoque basado en competencias, haciendo posible considerarlo como un sistema de *calidad* de recursos humanos cuando se cumple e integra a todo el proceso.

Ahora bien, la dimensión que se refiere el presente trabajo, es la definida como **identificación de competencias**, que hace incapié en el proceso de la identificación de los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y/o responsabilidades. Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran pues en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. Así se basan en la competencia laboral según la cual determina las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Para efectos de este trabajo, se considera que ambos sistemas de análisis pueden fácilmente ser combinados de manera tal que se persiga durante todo el proceso el esclarecimiento, y por lo tanto, definición de las competencias inherentes a una ocupación compleja o una función. Ante los diferentes enfoques, lo importante es considerar que el motivo de establecer las competencias laborales que le subyacen a una función tiene la finalidad de obtener un sistema comparativo claro, preciso y real de los requerimientos de una posición. La combinación de los análisis anteriores parece constituir una amalgama de referencia que, de la manera en que se presenta, constituye una guía firme en la constitución de nuestro propósito.

Ahora bien, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, pueden emprender el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Los esfuerzos de estas empresas pueden basarse en los trabajos de normalización de competencias laborales emitidos por el *Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)*, cuyos trabajos de calificaciones laborales se han concentrado en la emisión de normas de competencia, principalmente basadas en la *formación basada en competencias*. Existen referencias sobre sistemas de identificación de talento basado en competencias sobre puestos específicos analizados por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos (del mismo CONOCER) que nos proveen de información sobre lo anterior. Sin embargo, existe mucho por hacer en este campo porque, entre otras cosas, no existe ninguna base de datos confiable que nos informe sobre cuales empresas han establecido sistemas de selección basados en competencia ni cómo compartir lo que ha sido su experiencia.

Ahora bien, el modelo propuesto no sólo persigue ser un paradigma y plataforma de arranque para estas empresas y sus necesidades, sino también constituir una base comparativa perfectible y generar en los lectores la inquietud de la búsqueda constante de cada vez mejores alternativas de respuesta de integración de talento humano competitivo ante las necesidades de las empresas y organizaciones del nuevo siglo.

## Referencias Bibliográficas

ACT.(1998). *Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo*. Iowa City, U.S.A. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.

Agudelo, S. (1993). *Certificación ocupacional. Manual didáctico*. Cinterfor/OIT. Montevideo, Uruguay.

Amaro, G. (1981). *Administración de Personal*. Editorial Limusa. México, D.F.

Ansorena, A. (1996). *15 Pasos para la Selección de Personal con éxito: Métodos e Instrumentos*. Edit. Paidós-Ibérica.

Baird, L. (1992). *Managing Human Resources: Integrating People and Business Strategy*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.

Barrios, E. (2000). *Gestión de las Competencias*. Bogotá, Colombia. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.

Béthell-Fox, Ch. (1996). *Selección y Contratación basados en Competencias*. En: *Las Competencias: Clave Para Una Gestión Integrada De Los Recursos Humanos*. HayGroup. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, España.

Blasco, R. D. y Prieto, J. M. (1993). *Validité et utilité de l'évaluation de la personnalité en gestion du personnel*. European Review of Applied Psychology. (Special Issue: The Validity and Utility of Personality Assessment in Occupational Psychology)

Blasco, R. D. (1994). *Psychology and Road Safety*. Applied Psychology. An International Review. (Special Issue: Applied Psychology in Spain), 43(2), pp. 313-332.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Bunk, G. P. (1994)** *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

**Castillo, L. Huerta, C. y Rodríguez, R. (1984)** El análisis de puestos para la determinación de Baterías de Selección de Personal. Tesis de Licenciatura. U.N.A.M.

**CONOCER., (1997)**. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Marzo

**CONOCER.(1997b)**. *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*. México. (En red) Accesible en: <http://www.conocer.com/>

**CONOCER.(1998)** *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. IBERFOP. OEI. Madrid. (En red) Accesible en : [www./public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/](http://www.public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/)

**CONOCER (1998b)** Presentación en Power Point de Agustín Ibarra Almada en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. (En red) Accesible en: <http://www.cinterfor.org.uy/>.

**Contreras, P. (2001)** *Selección por Grafología*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Chapanis, (1961)**. *Men, Machines and Models*. American Psychologist, 16, pp. 96-105.

**Ducci, M. A. (1997)**. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo.

**Felice, M. (2002)** *Human Resources and Competencies Over Time*. Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch. Public Service Commission of Canada. (En red) Accesible en: <http://www.psc-cfp.acca/prch/rd/prd/docs/compht.ehtm>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Fletcher, S. (1998).** *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998.

**Fletcher, S. (1997).** En *Standars and Competence*. Incluido en: *Competencia Laboral. Antología de Lecturas*. CONOCER. México. 1997.

**Flippo, E. (1994).** *Principios de Administración de Personal*. Editorial Manual Moderno. México, D.F.

**Fong, J. (2001).** *Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI)*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Freeman, M. (1996).** *Scientific Management: 100 Yeras Old; Piosed for the Next Century*. SAM AdvanceManagement Journal, p. 35-41

**García, J. (2001).** *Certificación de Competencias Laborales*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Gonczi, A. J. (1996).** *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa.

**Grados, J. (2001).** *La Entrevista Psicológica*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Grados, J.** (2001b). *Manual de Trabajo LIFO*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Henric, C. M.** (2002). *Selección de Personal: Una Nueva Visión*. Cinterfor/OIT. Montevideo. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.

**Hooghiemstra, T.** (1996). *Gestión integrada de recursos humanos. En: Las Competencias: Clave Para Una Gestión Integrada De Los Recursos Humanos*. HayGroup. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, España.

**INEM.** (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.

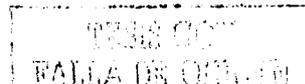
**Jobert, A.** (1990). *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*. En: Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales. Piette-Humanitas. Buenos Aires.

**Martínez, J.** (2001). *Prueba de Habilidad Manual*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Martínez, J.** (2001b). *Inventario de Personalidad y Valores de Hartman*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

**Martínez, N. A.** (1991). *Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una Perspectiva Conductual*. Tesis Profesional. Tlalnepantla, Edo. De Mex.

**Mertens, L.** (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. (En red). Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.



Münsterberg, H. (1914). *Psicología de la actividad industrial. Ensayo de psicología experimental aplicada*. Madrid: Jorro.

Nácar, E. y Colunga, A. (1964). *Sagrada Biblia*. Madrid: La Editorial Católica.

INEM. (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid, España. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.

O.I.T. (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. Suiza. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.

Puchol, L. (2001). *El Libro del Curriculum Vitae*. Editorial Diaz de Santos, Madrid.

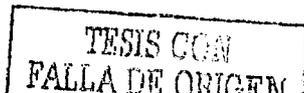
Rangel, A. (2001b). *Tests de Colores de Lüscher*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

Rangel, A. (2001). *Interpretación de la Figura Humana De Karen Machover; Versión para la Industria*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

Rangel, A. (2001d). *Tests de Inteligencia Terman Merrill*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

Rangel, A. (2001d). *Tests de Inteligencia Terman Merrill*. Manual Diplomado de Evaluación del Talento Humano Mediante Pruebas Psicológicas. Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, D.F.

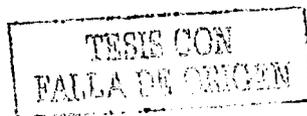
Real Academia Española. (1970). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Editorial Espasa-Calpe



Rivera, S. (1986). *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. Editorial Limusa. México, D.F.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1986). *Catálogo Nacional de Ocupaciones*. México, D.F.

SENA. (1998). *Guía para la elaboración de estudios ocupacionales*. Dirección de empleo. Bogotá, Colombia. (En red) Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/> Publicaciones.



## Anexos

### Listado de Competencias

He aquí un listado de definiciones de competencias evaluadas por los ejercicios de Assessment Center de Actual Recursos Humanos (<http://www.actualrh.com>) así mismo estas competencias pueden ser desarrolladas por los "manuales de autodesarrollo y coaching"

- 1. Tolerancia al estrés** – Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- 2. Flexibilidad** – Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- 3. Adaptabilidad** – Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- 4. Tenacidad** – Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- 5. Independencia** – Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- 6. Integridad** – Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- 7. Meticulosidad** – Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

8. **Planificación y Organización** – Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
9. **Habilidad de control** – Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
10. **Delegación** – Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
11. **Liderazgo** – Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
12. **Desarrollo de subordinados** – Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
13. **Sensibilidad organizacional** – Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
14. **Capacidad crítica** – Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
15. **Análisis de problemas** – Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
16. **Capacidad de decisión** – Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
17. **Creatividad** – Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de

negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

**18. Análisis numérico** – Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.

**19. Espíritu comercial** – Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

**20. Asunción de riesgos** – Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

**21. Escucha** – Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".

**22. Comunicación oral persuasiva** – Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

**23. Comunicación escrita** – Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

**24. Sensibilidad interpersonal** – Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").

**25. Impacto** – Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

**26. Sociabilidad** – Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

**27. Trabajo en equipo** – Disposición para participar como miembro totalmente integrado

en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

**28. Iniciativa** – Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

**29. Resistencia** – Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

**30. Energía** – Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

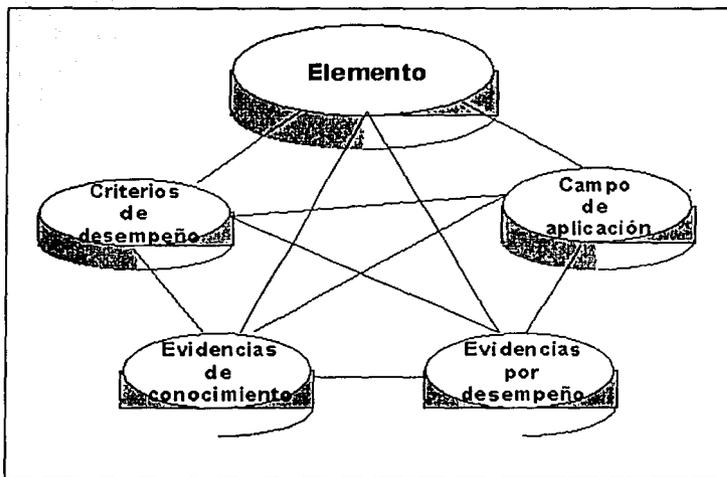
**31. Niveles de trabajo** – Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

**32. Compromiso** – Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

**33. Auto-motivación** – Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

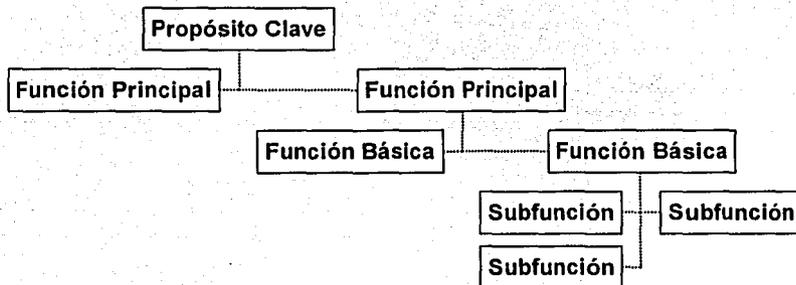
**34. Atención al cliente** – Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Elemento de Competencia



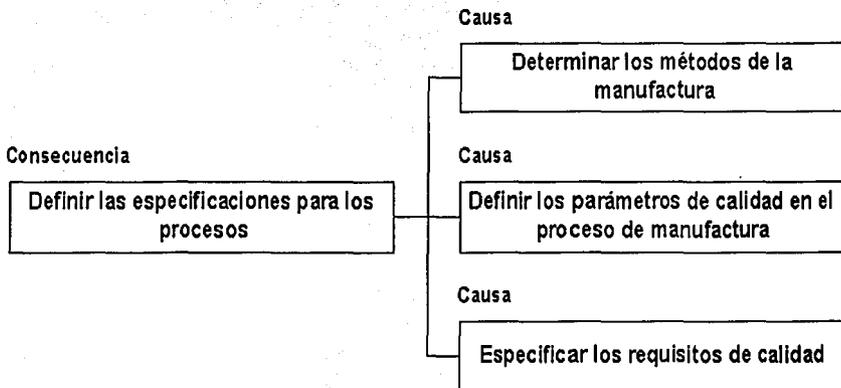
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Esquema General de un Mapa Funcional



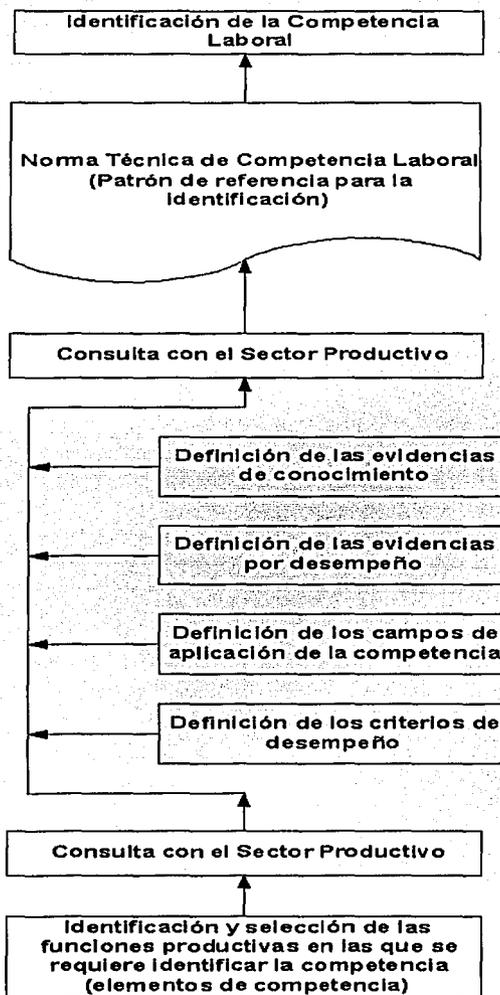
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### Distribucion de un Mapa Funcional



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Ejemplo de Norma de Competencia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN