



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: UNA COMPARACIÓN ENTRE
EL MODELO TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS."

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

DAVID ALEJANDRO VILLAMIL SUASTE

Directora: Dra. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU

Dictaminadores: Lic. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES

Mtra. MARÍA CRISTINA BRAVO GONZÁLEZ



Los Reyes Iztacala, Edo de México, Mayo 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias primeramente a Dios quien me ha dado la vida, la salud, las fuerzas y la capacidad para poder alcanzar esta y muchas otras metas.

A mis padres Alejandro y Lilián por apoyarme y ser un impulso para que pudiera concluir mis estudios, por esforzarse en siempre darme lo mejor; por brindarme su cariño, motivarme y enseñarme a perseverar en todo lo que me propongo, estaré eternamente agradecido porque debido a sus lecciones y formación pude llegar hasta donde me encuentro el día de hoy, los amo.

A mi hermana Lily por ser una compañera y amiga quien en diversas ocasiones me brindó su apoyo y me impulso para no rendirme, por ser un ejemplo a seguir y por permitirme aprender de ella.

Finalmente agradezco a cada uno de mis asesores, en especial a la Dra. Patricia por dedicarme el tiempo necesario y por apoyarme para poder concluir el presente escrito de manera satisfactoria.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE PUESTOS.....	4
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: SU ENFOQUE	
TRADICIONAL.....	13
2.1 Reclutamiento de personal.....	14
2.1.1 Definición de Reclutamiento de Personal.....	14
2.1.2 Proceso de Reclutamiento de Personal.....	15
2.1.2.1 Reclutamiento Interno de Personal.....	16
2.1.2.2 Reclutamiento Externo de Personal.....	17
2.2 Selección de Personal.....	20
2.2.1 Definición de Selección de Personal.....	20
2.2.2 El Proceso de Selección de Personal.....	21
2.2.2.1 Solicitud y Currículum.....	22
2.2.2.2 Entrevista de Selección.....	24
2.2.2.3 Pruebas Psicométricas de Selección.....	27
2.2.3 Confiabilidad y Validez.....	30
2.2.4 Criterios de Selección.....	31
2.2.5 Decisión Final.....	32
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	34
3.1 Definición de competencia.....	34
3.2 Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias.....	40
3.3 Proceso de Selección con el Modelo por Competencias.....	41
3.3.1 Currículo por Competencias.....	45
3.3.2 Entrevista por Competencias.....	46
3.3.3 Las Pruebas.....	53
3.4 Decisión Final.....	59

4. COMPARACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONAL CON EL BASADO EN COMPETENCIAS.....	62
4.1 Proceso de Reclutamiento.....	68
4.2 Definición de Selección.....	68
4.3 Currículo.....	71
4.4 Entrevistas.....	72
4.5 Pruebas de Selección.....	73
4.6 Decisión Final.....	75
5. CONCLUSIONES.....	78
6. BIBLIOGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

De manera general, toda empresa requiere del capital humano para subsistir, ya sea en forma de trabajo intelectual, físico, afectivo y/o social. Dicho capital no emerge en una empresa, se requiere atraerlo y conservarlo (Arias y Heredia, 2006). Antes de cubrir una vacante, deben encontrarse personas que cumplan con diversas características que la empresa necesita y además estas personas deben de querer cubrirla.

Entre los aspirantes a un trabajo y las organizaciones existe una elección recíproca, en donde las organizaciones deciden qué persona tendrán como colaboradora, y las personas escogen la organización dentro de la cual quieren trabajar. Aquí se hace necesario el hecho de que una empresa divulgue una oferta de trabajo para atraer así a diversos candidatos, lo que iniciará una relación entre ambos; se pasa así a darle entrada al reclutamiento, el cual envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos (Chiavenato, 2000).

Después de atraer a los candidatos por medio de diversas técnicas, nuevamente se emplean técnicas para dar paso a la selección, en el que se escoge de un grupo de solicitantes a aquellos más calificados para un puesto.

Si consideramos que el recurso humano siempre ha sido el elemento básico para que se alcancen y logren los objetivos dentro de una empresa; podemos resaltar la importancia de contar con el personal mejor calificado para satisfacer las necesidades que se han de presentar.

Sin embargo los constantes cambios de la tecnología y de la globalización han dado como consecuencia cambios también a nivel administrativo, en donde se ha creado la necesidad de buscar nuevas formas de administrar al personal, potenciando al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas; para lo que se

busca el desarrollo y la obtención de competencias que son requeridas dentro de una organización.

Es así, que la selección basada en competencias ha pasado a tomar importancia, ya que asegura el desarrollo del personal dentro de una organización, lo cual lleva a que ésta mejore su productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado, particularmente porque las competencias son las capacidades productivas que pasan a ser objetivas dentro del contexto laboral, en donde se abarcan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Hoy en día, existen diversas organizaciones dedicadas exclusivamente a la búsqueda y contratación de personal, así como también existen organizaciones que tienen su propio departamento para llevar a cabo dicho proceso; sin embargo a pesar de que las necesidades van cambiando conforme cambia la sociedad, la cultura y la tecnología, la gran mayoría de organizaciones se han mantenido en modelos tradicionalistas.

Dicho modelo tradicional ha sido el más usado desde su surgimiento posterior a la Revolución Industrial hasta la fecha en México, las razones quizá sean por el tiempo que lleva vigente en nuestro país, así como también puede deberse a la diferencia de costos, a la falta de conocimientos y actualización por parte de las empresas, que quizá entran en una zona de conformidad quedándose “con lo que han venido haciendo”, con lo conocido, con lo tradicionalista, formando así una resistencia al cambio ante lo desconocido, ante un enfoque como lo es el de competencias.

Es debido a fenómenos como los anteriores que, el objetivo de la presente tesina es comparar el modelo tradicional empleado en el reclutamiento y selección de personal con el modelo basado en competencias, que permita identificar sus elementos y características particulares, así como sus semejanzas y diferencias, con

el fin de analizar sus ventajas y desventajas en nuestro contexto empresarial y laboral.

El trabajo se desarrolla en los siguientes cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda el Análisis de Puestos, como el elemento preliminar a todo proceso de reclutamiento y selección de personal; se describen su importancia y propósitos, los distintos tipos que existen y sus estructuras constitutivas: descripción y perfil del puesto; así como sus métodos y técnicas de recolección de información, considerando sus diferencias en los enfoques tradicional y por competencias.

En el segundo capítulo se profundiza en el reclutamiento y selección, desde el enfoque tradicional, esto debido a que fue el primero y más antiguo en desarrollar dichos procesos. En este capítulo se presentan las definiciones de ambos procesos y se abordan temas como son las fuentes de reclutamiento, las técnicas de selección: solicitud, currículum, entrevistas y pruebas psicométricas, al igual que se destacan temas de validez y confiabilidad, criterios de selección, para cerrar con la decisión final.

En el tercer capítulo, de manera similar al capítulo anterior, se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección, pero ahora visto desde el enfoque por competencias. Dentro de la estructura de este capítulo se encuentran las definiciones de dichos procesos, las fuentes de reclutamiento, las técnicas de selección: solicitud, currículum, entrevistas y pruebas psicométricas; para cerrar con la decisión final, donde en cada tema se destaca el papel de las competencias.

En el cuarto y último capítulo se comparan el enfoque tradicional y el enfoque por competencias, resaltando sus ventajas y desventajas.

1. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una parte fundamental y requisito indispensable para un eficiente proceso de reclutamiento y selección en tanto le permite dar inicio de manera más fundamentada.

Zarazúa (2013) afirma que antes de efectuar el reclutamiento debe llevarse a cabo un análisis de puestos el cual proporciona información acerca de los puestos de una organización, y tiene como finalidad el definir las tareas y funciones que deben de realizarse en cada uno, así como las características con las que debe contar una persona para realizar dichas funciones.

¿Qué es entonces el análisis de puestos? Es un proceso deliberado y sistemático que busca reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos y de sus requisitos en donde el analista de puestos recaba la información respecto a los distintos empleos de forma sistemática para evaluarlos y organizarlos, se llega así a la obtención de datos sobre todos los puestos de trabajos que existen en la empresa (Ivancevich, 2005; Wherter y Davis, 2008).

El análisis de puestos permite cubrir diversas necesidades, de las cuales algunas que mencionan Arias y Heredia (2006) para el proceso de selección de personal son:

- Reclutar al personal idóneo.
- Determinar los requisitos que deben cubrir los candidatos futuros a cubrir un puesto.
- Seleccionar al mejor candidato a un puesto.

La aplicación del análisis de puestos en el proceso de reclutamiento y selección permite proporcionar información que ayude a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización, así como llevar a cabo la contratación del candidato correcto; la información también permite aplicar las

pruebas indicadas que llevan a evaluar las habilidades y competencias requeridas a desempeñar (Ivancevich, 2005).

Como pasos para el análisis de puestos Arias y Heredia (2006); Werther y Davis (2008) mencionan los siguientes:

1.- *Identificación*: Aquí se busca conocer cuáles son los distintos puestos existentes, sus nombres, ubicación en la estructura organizacional, nombre del puesto inmediato superior e inferior, salario asignado, deberes y responsabilidades estableciendo el objetivo del puesto, características individuales y del trabajo con formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales (Gil, 2007).

2.- *Obtención de datos*: Se refiere a la recabación de la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos, para lo cual se llevan a cabo entrevistas y/o cuestionarios que pueden ser aplicados directamente a los empleados o a los encargados del área de trabajo, como son los supervisores y gerentes; grupos de expertos donde se dan opiniones para analizar los puestos; bitácora registrada de las actividades realizadas por los empleados; observación y/o combinación de los métodos anteriores.

3.- *Descripción de puestos*: es el resultado principal del análisis de puestos, que consta de un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización. En una descripción de puestos se hace una declaración de las responsabilidades, de las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Consta de dos partes, una descripción general en donde se destacan las actividades principales para desglosarse en la otra parte que son las descripciones específicas (Ivancevich, 2005).

Ivancevich (2005) menciona que lo que debe plasmarse en una descripción de puestos es el título del puesto, un resumen donde se plantee qué es el puesto, cómo

se lleva a cabo y para qué, el equipo de trabajo, el ambiente en cuanto a condiciones de trabajo y las actividades.

4.- *Los requerimientos*: Requisitos para desempeñar con éxito el puesto; aquí se colocan aspectos tales como el sexo, la edad, el nivel de estudios y demás aspectos demográficos.

5.- *Perfil del puesto*: Es la explicación escrita sobre las demandas que el trabajo implica para una persona como lo son: conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos, educación formal, experiencia y capacitación, entre otras características que permitan el buen desempeño de un puesto.

Hasta aquí nos hemos enfocado en el análisis de puestos desde un plano tradicional; Arias y Heredia (2006) menciona como limitaciones del análisis tradicional de puestos el hecho de que no se le da importancia al óptimo cumplimiento de tareas ni al logro de objetivos, solo se busca cubrir y seguir un procedimiento que corresponde únicamente a las actividades de un puesto; lo anterior da como resultado el que un empleado no pueda solucionar un problema que no va dentro de su proceso metódico al no corresponder dentro de su descripción de puesto. Sumado a lo anterior, para llevar a cabo el análisis tradicional de puestos se toma como base una entrevista u observación de un trabajador, en lo que no puede reflejarse precisamente el mismo puesto, se pasan por alto elementos y comportamientos importantes del trabajo.

Pasamos ahora a lo que respecta al análisis de puestos desde el enfoque por competencias para hacer una diferencia de lo señalado anteriormente. Si un análisis de puestos desde el enfoque tradicional se encaminaba hacia la búsqueda de las tareas, obligaciones y responsabilidades requeridas para desempeñarse de óptima manera en el puesto, cuando se pasa al enfoque de competencias la pregunta cambia a: “¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?”

por lo que ahora se busca la identificación de las competencias en los candidatos (Moreno, Vargas y Pelayo, 2004).

Un análisis de puestos basado en competencias es un modelo válido, fiable y conciso que permite predecir el éxito en el puesto. La cultura, estructura y estrategia de una empresa están relacionadas en gran manera con las competencias e implican las características personales ligadas a resultados superiores en el puesto (Alles, 2008).

El análisis de puestos basado en competencias permite organizar el trabajo para que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos al cumplir con un trabajo efectivo y de calidad. Para ello se requiere producir una descripción de puestos completa y clara, evaluar la importancia y la frecuencia de los comportamientos en las tareas, facilitar una evaluación precisa de los conocimientos, habilidades, competencias y otras características (CHCO) requeridas en el trabajo, y por último, se necesita arrojar información sobre la relación entre los deberes del puesto y las CHCO, lo cual determinará su importancia para cumplir con los deberes del puesto (Zarazúa (2013).

Dentro del análisis de puestos por competencias encontramos al perfil por competencias o especificación del puesto, el cual se refiere al inventario de las características humanas respecto a lo que la persona debe tener en cuanto a demandas físicas e intelectuales así como las aptitudes y calificaciones requeridas para desempeñar su labor. Algo importante a destacar es que cuando se reclutan candidatos se debe informar cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar cierta función (Martínez, 2010).

Alles (1999) afirma que para elaborar un perfil de competencias, éstas deben primeramente ser definidas de forma clara para después identificarlas por medio de un análisis cualitativo del trabajo, para lo cual se emplean técnicas como son entrevistas al plantear preguntas, ejercicios de bandeja en el que se proponen soluciones a una situación expuesta, ejercicios grupales o presentaciones en donde

se discute sobre distintas situaciones, o a través de la búsqueda de hechos en el cual se debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

Lo anterior se lleva a cabo con el fin de definir los conocimientos, destrezas y habilidades con las que una persona cuenta para desempeñarse con eficiencia dentro de un puesto. Hay que señalar que en el enfoque tradicional se miden por separados estos aspectos, mientras que en el enfoque por competencias se plantean situaciones a resolver dentro del que se pone en juego todos los elementos para resolverlo de manera integrada (Werther y Davis, 2008).

Al definir un perfil por competencias debe hacerse una clasificación que vaya de las de mayor importancia a las de menor importancia, en donde por ejemplo se asigne con la letra D aquellas competencias que son de menor importancia para cubrir un puesto, B y C como intermedias considerando la B como un nivel lo suficientemente alto y A como las competencias de mayor necesidad para el puesto. Todas las competencias deben ser definidas a través de una letra (Alles, 2008).

En seguimiento con lo anterior, Alles (1998) menciona que lo que debe relevarse en un perfil es la familiarización con los pormenores de un cargo, los deberes y responsabilidades, la educación y experiencia previa, personalidad, relaciones de dependencia y toma de decisiones, ambiente de trabajo, la remuneración, oportunidades de progresar y plan de carrera.

También al realizar un perfil basado en competencias, el especialista en Recursos Humanos debe equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las posibilidades reales para encontrar ese perfil en el mercado, así como también conocer el negocio del solicitante, por lo cual se debe conseguir una armonización entre el perfil en sí mismo y el perfil de la organización, lo cual implica las necesidades de la organización y del mercado (Alles, 1999).

Una vez que una organización implementa un sistema integrado de gestión de Recursos Humanos por competencias, comúnmente desarrolla un marco de referencia donde existe un catálogo de competencias y otras herramientas que facilitan el trabajo al profesional de selección. El paso siguiente a la identificación y definición de competencias es el de desarrollar indicadores conductuales que describan, evidencien y respalden lo que se hace y en qué situación, para lograr una aceptable demostración de esa competencia. Para una primera identificación se puede recurrir a un currículum por competencias, procediendo a la realización de entrevistas estructuradas con preguntas diseñadas para extraer la información que permita contrastar resultados al detectar los indicadores conductuales para hacerlos explícitos (Escobar, 2005).

Pereda y Berrocal (2011) recomiendan llevar a cabo como un primer paso un perfil de exigencias respecto al puesto, en donde se especifican las competencias necesarias para que el trabajo sea desempeñado de forma eficiente y eficaz. Para realizar un perfil por competencias debe analizarse la información de la descripción del puesto como segundo paso, procediendo a analizar las competencias consideradas como relevantes, que pueden por ejemplo ser definidas en aprendizaje continuo, flexibilidad, autonomía, comunicación, resistencia a la tensión, negociación, desarrollo del personal, competencia técnica, liderazgo, planificación, solución de problemas, trabajo en equipo, mejora continua, innovación, orientación al clientes, decisión entre otras.

El tercer paso consta de definir operativamente de forma clara y precisa las competencias identificadas. Después se describen los comportamientos asociados a competencias genéricas o técnicas, las primeras pueden ser comunes entre distintos puestos, ya que se asocian ciertos tipos de comportamiento entre los puestos; las técnicas son competencias inmersas en la correcta ejecución de las actividades de un trabajo en específico que exige determinados conocimientos y habilidades técnicas específicas, para lo que el comportamiento debe estar asociado al área técnica donde se desempeña el trabajo.

Una vez definidas las competencias se procede a definir la formación teórica práctica en cuanto al tipo y nivel de conocimientos, así como la experiencia laboral respecto a las actividades que se debieron haber llevado a cabo como requerimientos hacia el próximo trabajador, para tomar la información por medio del análisis de las competencias exigidas en el puesto.

Procedente a lo anterior, se exploran otras exigencias de la vacante, como lo puede ser la disponibilidad para viajar, desplazarse, horarios, condiciones salariales, licencia de conducir, entre otros aspectos que pueden afectar la relación entre el candidato y la organización.

Por último deben de incluirse recomendaciones sobre las características personales con las que debe contar un candidato tales como el sexo, la edad o la ubicación de su domicilio, entre otros.

Otra propuesta respecto a los pasos para elaborar el perfil la encontramos en Corral (2007), la cual consta de: 1) La descripción del puesto en base a competencias, 2) Áreas de resultados. 3) Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo. En las competencias se analizan: 4) Requerimientos objetivos. 5) Entorno social. 6) Competencias conductuales.

Para dar cierre en lo que respecta al análisis de puestos, se presenta a continuación dicho proceso presentado de forma más compleja en una serie de pasos desarrollada por De Ansorena (1999).

Paso 1: Consta de la descripción del puesto y recogida de información en el que se busca definir las necesidades reales, los perfiles, identificar los requerimientos claves, evaluar la cultura interna y conocer al equipo de trabajo, lo cual debe ser desarrollada por el responsable de Recursos Humanos.

Paso 2: Análisis de las áreas de resultados que constan de los efectos deseables que las acciones en un puesto deben producir.

Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: Aquí se busca primero identificar cada situación profesional por cada área de resultado, para después decidir cuáles de las situaciones son esenciales para el desempeño del puesto y continuar así con una clasificación de las mismas. Se procede pues a destacar las responsabilidades procedentes a las relaciones laborales, así como a considerar el entorno de trabajo y finalmente considerar el nivel de toma de decisiones que se tendrá en el puesto.

Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo: Los requerimientos objetivos hacen referencia a las características personales y profesionales que puedan ser comprobadas de manera efectiva en un candidato para detectar que su desempeño pueda resultar eficaz y los resultados esperados sean alcanzados. Algunas de las características requeridas para un puesto son la edad mínima y máxima, nacionalidad, sexo, procedencia geográfica, situación militar, estado civil, disponibilidad para viajar, necesidad de contar con licencia de conducir o de contar con un auto, formación básica, formación complementaria, idiomas, grado y tipo de experiencia.

Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: Aquí se analizan las circunstancias sociales como lo son las relaciones con el tipo de jefe inmediato, los clientes, las características de los compañeros y los proveedores.

Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo: Aquí se hace una identificación de las competencias conductuales necesarias e indispensables para alcanzar las áreas de resultados, las cuales se señalan de forma sistemática.

Paso 7: Definición del perfil motivacional e idóneo para el puesto de trabajo: Se toman decisiones sobre la forma funcional motivacional y emocional necesarios para cubrir el puesto. El perfil motivacional se compone de aspectos tales como la orientación al éxito, a los retos, a la afiliación, a la influencia, la autoconfianza, el compromiso, las expectativas de promoción y de desarrollo, entre otros.

Ya que se ha dejado claro hasta aquí la importancia de tener un análisis de puestos para poder dar inicio a un proceso de reclutamiento y selección, podemos pasar a desarrollar dichos procesos que son de nuestro interés.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: SU ENFOQUE TRADICIONAL

Una vez que ha quedado clara la importancia del análisis de puestos como condición preliminar para la realización del reclutamiento y selección, pasaremos entonces a desglosar ambos procesos, en donde se dará inicio con la descripción desde el enfoque tradicional debido a que éste es el de mayor antigüedad; dicho enfoque está basado en lo metódico, objetivo y lineal en cuanto a que busca detectar elementos específicos, que para este caso serían características específicas de los candidatos.

El modelo de selección tradicional está basado en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una amplia estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año y así sucesivamente durante un número elevado de años. Es por lo anterior que si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de selección consigan determinar qué empleados poseen los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica de forma inmediata, para lo que se utilizan los métodos adecuados según los entornos económicos en los que desarrollan su actividad. La contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar continuamente (Salgado y Moscoso, 2008).

Se procede ahora a dar a conocer ciertas definiciones de reclutamiento por parte de diferentes autores, lo cual servirá para formar una noción general que permitirá conocer dicho proceso con posterioridad.

2.1 Reclutamiento de personal

2.1.1 Definición de reclutamiento de personal

Chiavenato (2009) refiere que el reclutamiento divulga en el mercado las oportunidades que una organización ofrece. El Mercado de Recursos Humanos (MRH) abarca a las personas que están dispuestas a trabajar, o que ya trabajan pero están dispuestas a cambiar de empleo, estas personas ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. El reclutamiento se vale del MRH para llevar a cabo su proceso de selección, con lo que se comunica y divulga sus oportunidades de empleo para atraer candidatos.

El reclutamiento puede tener diversos objetivos, como es el buscar candidatos para ocupar puestos vacantes de la organización y mantener un equilibrio en ésta.

Al seguir con otra definición, Diane (1987) menciona que el proceso de reclutamiento, consta de políticas y reglas para dirigir funciones, dentro de las que se asegura el que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos, en donde debe de existir una orientación administrativa como una guía para dar respuestas.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos, en donde se inicia con una búsqueda y se termina con las solicitudes de empleo que llegan por parte de los candidatos; el reclutador identifica una vacante por planeación de recursos humanos, donde se puede dar una requisición, remplazo o creación de un puesto.

Por su parte Bohlander, Snell y Sherman (2003) refieren que el reclutamiento es el proceso que localiza candidatos, al permitir que éstos soliciten una vacante conforme se les informa de las aptitudes requeridas a desempeñar en el puesto y las oportunidades profesionales que se ofrecen.

Aunado a lo anterior Werther y Davis (2008) hablan acerca de la identificación de talento, referido al reclutamiento, en donde se lleva a cabo el proceso de ubicar y llamar la atención de candidatos que cumplen con ciertas características que la empresa requiere, lo que inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes.

Como ultima definición referiremos a Ivancevich (2005) quien dice que el reclutamiento es una manera de cubrir la escasez de recursos humanos requeridos, en donde se abarcan las actividades de la empresa, por lo que se forma una relación con la planeación y la selección de recursos humanos.

2.1.2 Proceso de Reclutamiento de Personal

Habiendo formado una noción amplia con ayuda de las definiciones anteriores podemos proceder a explicar cómo se desarrolla el proceso del reclutamiento, desde un enfoque tradicional.

Ivancevich (2005) de manera general, afirma que dicho proceso inicia con la intención de conseguir personal con las actitudes y capacidades que son requeridas por parte de la empresa para que sean realizadas las tareas correspondientes al puesto.

Es importante señalar que existen dos tipos de este proceso; por un lado tenemos el interno y por el otro, el externo; el reclutamiento interno se enfoca en las personas que trabajan dentro de la organización, en los que se busca transferirlos o promoverlos a otras actividades más complejas, a puestos más altos. El reclutamiento externo se enfoca en los candidatos que están fuera de la organización, en el mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2009).

Para una mayor comprensión y organización desarrollaremos a continuación cada uno de forma independiente.

2.1.2.1 Reclutamiento Interno de Personal

Este tipo de reclutamiento es llevado a cabo con las personas que ya se encuentran laborando para la corporación que está disponiendo de una vacante.

Diane (1987) refiere que una promoción interna es realizada dentro de la misma compañía en la cual se asciende o traslada empleados, esto regularmente se lleva a cabo a partir de carteles, lo cual permite que un empleado obtenga una oportunidad para ascender. También ésta promoción se da por información verbal en donde llega a los empleados y éstos a su vez la hacen llegar a familiares y amigos, método que Ivancevich (2005) denominó como pluriempleo interior, en donde agrega además que a los empleados se les puede ofrecer bonos para tomar un segundo empleo o para invitar a sus amigos y familiares a presentar una solicitud.

Bohlander et al. (2003) hablan de otro método llamado sistema de registro por computadora, en el cual se crea un banco de datos dentro del que se detallan actitudes y registro del comportamiento de los empleados, para lo que se da oportunidad así a la empresa de acceder a dicho banco para localizar a los candidatos que mejor le convengan al cubrir una vacante interna.

Dentro de los diversos métodos de reclutamiento interno se hace recomendable considerar ciertos elementos, tales como el contar con perfiles actualizados de alto desempeño, tener un inventario de potencial humano y haber desarrollado planes de carrera (Arias y Heredia 2006).

Werther y Davis, (2008) mencionan que existen ciertas ventajas del reclutamiento interno, que van encaminadas a la creación de un clima positivo dentro de la organización, ya que los empleados ubican y perciben la posibilidad de hacer carrera y ascender en ella; a lo cual Chiavenato (2000) agrega que premia la permanencia y fidelidad de los trabajadores, es ideal para mantener la estabilidad al producir poco cambio en el contexto, no requiere la ubicación organizacional de los

nuevos miembros, hay probabilidad de mejor selección ya que los candidatos ya son bien conocidos y el costo financiero es menor al reclutamiento externo.

En cuanto a sus limitaciones, en ocasiones no se hace posible cubrir ciertos puestos que pueden ser de niveles medios y superiores, ya que se requiere capacitación y experiencia especializada (Bohlander et al., 2003), también puede impedir el acceso a ideas, experiencias y expectativas nuevas dentro de lo que se promueve el conservadurismo y favorece a la rutina.

Lo anterior es contrarrestado con el reclutamiento externo, el cual procederemos a describir a continuación.

2.1.2.2 Reclutamiento Externo de Personal

En el momento en que una empresa agota su oferta interna para una vacante, pasa a ser un buen recurso el acudir a fuentes externas para completar su personal; el reclutamiento externo se lleva a cabo entre el capital humano disponible fuera de la organización (Werther y Davis, 2008).

Dicho capital es atraído o convocado por medio del mercado laboral, como área en la que se hace el reclutamiento, proceso que inicia con la promoción y convocatoria de una vacante, lo cual lleva a que el candidato llene su solicitud de empleo o realice su curriculum vitae y lo presente a la organización (Chiavenato, 2009).

Para atraer a los candidatos se hace necesario acudir a distintas fuentes que pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto, los cuales destacaremos en seguida.

Un método de los más comunes consta de los anuncios, para lo cual se puede acudir a periódicos y revistas especializadas, así como también a la televisión, radio, los anuncios en la vía pública, carteles y correo electrónico (Bohlander et al., 2003), relacionado a lo anterior encontramos también las ofertas de empleo promovidas por

diversos sitios de Internet tales como Bumeran y OCC con los cuales se debe estar familiarizado, y dentro de los que se debe destacar las responsabilidades del puesto, la manera de solicitarlo y los requisitos laborales y académicos (Werther y Davis, 2008) para lo que se tiene como objetivo el llamar la atención, despertar el interés, crear el deseo, y por último conseguir una acción o movimiento por parte del candidato como lo podría ser el enviar su currículum.

Después encontramos un método que implica a las agencias de reclutamiento, quienes cuentan con un amplio banco de datos de diversos candidatos, son intermediarias para hacer el reclutamiento. Dichas agencias son eficaces cuando no hay un departamento de Recursos Humanos, se requiere atraer un gran número de candidatos y cuando la ocupación del puesto es confidencial (Chiavenato, 2009).

Relacionado a las agencias de reclutamiento, Werther y Davis (2008) hablan sobre las compañías de ubicación de profesionales (headhunters) en donde se contratan a personas de ramos particulares a cambio de un pago, a través de los que se busca e identifica cierto personal, como lo podría ser a nivel ejecutivo.

Por otro lado, también hablan del outsourcing en donde una empresa es contratada externamente para que se encargue de la administración de ciertos procesos que podrías comprender el capital humano.

Ivancevich (2005) refiere otro método que se vale de contactos tales como escuelas, universidades y agrupaciones, en los que se busca localizar a empleados talentosos por medio de un reclutador que visita la Institución y entrevista a los candidatos al proporcionarles información de la empresa.

El mismo autor habla de un método que llama eventos especiales de reclutamiento en donde se realizan encuentros especiales para atraer nuevos empleados, al programar visitas a cierto lugar, repartir material, acudir a ferias de empleo, por medio de lo que se hacen públicas las vacantes que tiene una empresa.

Por último Chiavenato (2009) afirma que se pueden consultar los archivos de candidatos, al revisar sus expedientes, en los cuales se encuentra información de aquellos que se postularon a una vacante con anterioridad para la cual no fueron considerados, pero que en cambio cubren con el perfil que se solicita para la nueva vacante.

El mismo autor también nos habla sobre las ventajas del reclutamiento externo, las cuales permiten introducir nuevos talentos, habilidades y expectativas, lo que enriquece al patrimonio humano y aumenta el capital intelectual con nuevos conocimientos y destrezas, renueva la cultura organizacional, y favorece la interacción de la organización con el MRH.

Las desventajas son que afecta la motivación de los trabajadores actuales lo que reduce su fidelidad, requiere aplicar técnicas de selección, exige esquemas de socialización organizacional; es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

Habiendo elegido un método para atraer a los candidatos, después de publicar o dar información sobre una vacante se procede a la recepción de solicitudes en donde el trato que se les da a las personas causará cierta impresión respecto del trabajo; lo anterior abre paso para continuar con lo correspondiente al proceso de selección (Diane, 1987).

2.2 Selección de Personal

2.2.1 Definición de Selección de Personal

Chiavenato (2000) define la selección de personal como un filtro que permite ingresar a personas con características específicas a una organización; en la selección se busca de entre diversos candidatos a los que sean más adecuados para el puesto que la organización requiere cubrir, al enfocarse en mantener o aumentar

el desempeño del personal, en la búsqueda de la adecuación y eficiencia del hombre en el puesto vacante. Deben considerarse aquí las diferencias individuales en cuanto a lo físico y lo psicológico, para detectar a aquellas personas que se adecuan de mejor manera con las necesidades de la empresa, por lo que aumenta así el capital humano.

La selección puede ser concebida como una comparación entre los requisitos del puesto a cubrir para el cual se realiza una descripción y análisis de puesto, y el perfil de las características de los candidatos, el cual se obtiene por medio de las técnicas de selección.

Bohlander et al. (2003) por su cuenta definen la selección como un proceso de elección de personas con las cualidades adecuadas para cubrir las vacantes existentes.

Otra definición la encontramos en Ivancevich (2005) quien dice que la selección es el proceso por el que una empresa elige a una persona de entre una lista de diversos solicitantes, siendo ésta quien mejor cumple con los requisitos para ocupar el puesto vacante.

Por último, retomaremos a Diane (1987) quien menciona que la selección consiste en escoger y clasificar a los mejores candidatos hacia un puesto, es decir a los que tienen más características compatibles con un puesto. Para llevarla a cabo se consideran las políticas como reglas y orientaciones administrativas que dan guía para la acción. La selección se da de acuerdo a las necesidades de la empresa en las que se busca cubrir un perfil específico, también se da como alimentación de recursos humanos en donde al reclutar se toman criterios, patrones de calidad para su admisión e integración de nuevos miembros.

Respecto a las definiciones de selección podemos destacar que en su mayoría coinciden sobre el hecho de que es un proceso en el cual se elige de entre

diversos candidatos a aquel o aquellos que son más comprometedores para cubrir los objetivos y necesidades que la empresa requiere, para lo que se cumple así con los requisitos exigidos por el puesto.

2.2.2 El Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de personal en general consta de varias etapas, dentro de las que normalmente se contemplan las siguientes: el análisis de las solicitudes, entrevistas preliminares, exámenes prácticos, entrevista profunda, investigación de antecedentes, examen médico, comparación para tomar una decisión entre los postulados y por último la contratación (Diane, 1987).

Para una selección efectiva se debe tener primeramente una descripción del cargo que ha de ser ocupado como ya lo vimos en el capítulo 1, dentro de la que se describen e identifican las responsabilidades y actividades a realizar en el trabajo.

Para la selección de personal, las organizaciones que emplean un enfoque tradicional, utilizan métodos técnicos, como lo son las solicitudes de empleo, currículos, entrevistas y pruebas psicométricas para obtener información sobre los solicitantes a un empleo, lo cual forma elementos que permiten proceder a seleccionar al candidato que mejor se adecue con los requisitos del puesto (Bohlander et al., 2003). Pasaremos a desarrollar a continuación los métodos mencionados.

2.2.2.1 Solicitud y Currículum

El currículum vitae es la primer referencia que una empresa obtiene de un candidato, constituye un resumen sistemático del historial laboral y académico, lo cual permite que se analicen si las características descritas en él concuerdan con las necesidades del puesto para el cual se está aspirando (Universidad Complutense Madrid, 2013).

La Universidad de Santiago de Compostela (2007) afirma que el currículum debe ser adaptado al perfil de quien lo realiza, por lo que debe elaborarse por apartados tales como los datos personales dentro del que se describe el nombre y apellidos, fecha y lugar de nacimiento, dirección, teléfono de contacto y correo electrónico. Posteriormente la formación académica, en la que se abarca si se tiene titulación obtenida, años de inicio y finalización de estudios, así como la Institución donde se estudió. La experiencia profesional, dentro de la cual se destaca el puesto ocupado, o nombre de la empresa, la localidad y las tareas desarrolladas, así como las fechas de inicio y finalización.

También se incluye en el currículum la formación complementaria, para lo que se muestra el nombre del curso, la entidad o centro organizador, la localidad donde se hizo, las fechas de inicio y finalización y el número de horas. Describir si se manejan otros Idiomas y en qué nivel, relacionándolo con lectura, el habla y lo escrito. Consecutivamente se mencionan los programas de computadoras que se manejan y su nivel de conocimiento, y por último otros datos de interés como lo podría ser la disponibilidad geográfica, intereses, habilidades, experiencias de menor interés, entre otros.

Siguiendo a la Universidad Complutense Madrid (2013) existen distintos tipos de currículos, los cuales se mencionan a continuación:

El currículum cronológico, plasma información sobre la evolución de la experiencia y la formación del individuo desde el principio hasta el final, detallándola desde la fecha más antigua a la más reciente.

En el currículum cronológico inverso, se presentan primero los datos más recientes y cronológicamente se va retrocediendo, lo que permite destacar la experiencia profesional y los datos académicos más actuales.

Otro es el currículum llamado funcional, que consiste en hacer conjuntos de las funciones o actividades desarrolladas en bloques independientes al ponerle un título a cada uno, lo cual permite que la información sea clara, para poder comprobar la experiencia o preparación en un área determinada.

Encontramos también el currículum de investigación, dentro del que se usan contextos de investigación, como el universitario, para el cual se forman apartados específicos de publicaciones en revistas, libros, investigaciones, congresos, experiencia docente, premios, entre otros aspectos.

Por último encontramos como una tendencia de currículums, aquellos que han sido desarrollados por causa de la vida moderna en donde el ahorro de tiempo pasa a ser de lo más importante, por lo cual se han planteado los currículums breves en donde se abarcan 4 datos básicos que constan de los datos personales del candidato, sus últimos grados de formación académica, la experiencia laboral más reciente, relacionada a la vacante sobre la cual se está postulando, e información adicional como manejo de otros idiomas y/u otras actividades y cuestiones reseñables de importancia.

Similar al currículum, encontramos otro formato llamado hojas de solicitud de empleo, las cuales son elaboradas por las empresas o bien es un formato ya establecido en donde se tiene que completar la información que ahí se pide.

Aguilar (2009) confirma que la solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. El uso de las solicitudes de empleo permite al reclutador revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, así como evaluar la evolución, estabilidad y posibilidades de éxito tomando como referencia sus anteriores empleos.

Debe de tenerse presente que la información que se pida en una solicitud de empleo servirá para integrar una base de datos de personal, por lo cual debe

incluirse la información más relevante que permita al reclutador tomar decisiones. Se hace necesario también el hecho de solicitar al candidato que firme su solicitud al afirmar que los datos planteados son verdaderos, y que se autoriza también el que se obtenga las referencias necesarias y se realicen en dado caso los estudios socioeconómicos pertinentes.

Como ya mencionábamos anteriormente, la mayor parte de las empresas diseñan formatos de solicitudes de empleo adaptadas a sus propias necesidades, lo cual les permite obtener la información que requieren en específico; comúnmente también se diseñan diversos tipos de formatos que dependen del puesto a cubrir pudiendo ser de un operativo, supervisor o director.

El procesamiento de la evaluación ya sea de solicitudes o currículos, o ambos, inicia con una cita dentro de la que se busca obtener información para evaluar a la persona y verificar sus datos, lo anterior puede llevarse a cabo por medio de una entrevista inicial o conocida tradicionalmente como entrevista de preselección (Diane, 1987).

2.2.2.2 Entrevista de Selección

Arias y Heredia (2006) definen la entrevista visto desde un plano tradicional, como una manera de comunicación interpersonal en donde se busca proporcionar o recabar información, así como también modificar actitudes con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Por su parte, el Portal de la Educación Social (s.f.) menciona que la entrevista de selección es un acto en el que el reclutador busca obtener la información necesaria por medio de distintas preguntas y técnicas, en donde el entrevistado da a conocer por qué él podría ser un candidato idóneo; el objetivo de la entrevista es obtener datos e información suficiente y necesaria de los candidatos para que junto a otras técnicas del mismo proceso se pueda cubrir la vacante del puesto ofertado, ya

que es una técnica que permite conocer ciertas características del solicitante, lo cual lleva a realizar una comparación del candidato con los requerimientos del puesto.

Sobre la entrevista, Ivancevich (2005) dice que existen distintos tipos, en donde refiere que éstas cambian en la estructura y en el hecho de centrarse en antecedentes o en situaciones hipotéticas. En la entrevista sin estructura no se tiene un orden, ni preparación sobre las preguntas que han de emplearse, se establece un diálogo improvisado, contrario a la entrevista estructurada en donde se sigue un esquema sistemático, un cuestionario mecánico y que se mantiene igual para cada entrevistado. También existe el mixto que consta de la combinación de las dos técnicas anteriores.

Otro tipo de entrevista se llama de descripción conductual, en la que se pide al entrevistado que relate experiencias laborales pasadas, en donde se pronostica el comportamiento futuro a través de los antecedentes mencionados. Por último, el mismo autor menciona la entrevista situacional en donde se debe responder a preguntas hipotéticas sobre situaciones a las cuales se enfrentarían en el puesto que solicitan.

Arias y Heredia (2006) mencionan como tipos de entrevistas para la selección, la inicial y la técnica. En la inicial se busca detectar los aspectos más evidentes en el candidato y la compatibilidad con lo requerido en el puesto de trabajo. En la entrevista técnica se requiere del responsable del área de la vacante para su aplicación, en la que se detecta si el candidato cuenta con los conocimientos y experiencias requeridas y deseables.

El mismo autor habla sobre las fases de la entrevista, en las cuales destaca el rapport donde se debe crear cierta empatía, disminuyendo la tensión y nervios del candidato, dando un buen trato y manejando de una adecuada manera las preguntas. Después tenemos la cima dentro de la que se exploran áreas tales como la historia laboral en la que se busca conocer la estabilidad, ingresos, actitudes y

habilidades, para proceder a la historia escolar en donde se detecta su continuidad y duración, seguido de la historia personal en la que se busca detectar la manera en que se relaciona, se comporta, la concepción de sí mismo y de los demás entre otros aspectos, para dar continuación a indagar sobre el uso de su tiempo libre, lo que permite detectar como canaliza su tensión y así preguntar también sobre sus proyectos a futuro.

Después de lo anterior se procede al cierre para lo cual con cinco minutos de anticipación se debe anunciar para aclarar preguntas.

Diane (1987) menciona como componentes básicos para explorar en la entrevista el hacerle preguntas al solicitante sobre su educación e historial de trabajo, procediendo a dar información sobre la vacante, en lo que se exponen las ventajas en remuneración, subsidios y oportunidades de progreso, continuamente se aclaran dudas del solicitante y se le explica que pasará después de la entrevista.

A lo largo de la entrevista se debe establecer mutua comprensión, al generar empatía, para proceder a realizar las preguntas establecidas, escuchando en forma activa al tener gran concentración, pudiendo tomar notas. Algo importante es fijarse en el lenguaje corporal, donde los gestos y posturas reflejan distintos significados sobre los cuales se debe tener conocimiento. También se debe estimular al entrevistado a hablar.

Es importante emplear distintos tipos de preguntas para obtener la adecuada información por parte de los candidatos, en donde encontramos preguntas cerradas a las cuales se contesta con una sola palabra, preguntas de sondeo para obtener mayor información, preguntas hipotéticas sobre situaciones relacionadas al trabajo que deben ser resueltas, preguntas intencionadas en donde se debe escoger entre dos opciones, preguntas capciosas en donde solo hay una respuesta correcta, preguntas abiertas en donde se debe proporcionar buena información en cantidad, pasando por último a proceder al cierre de la entrevista.

Una vez realizada la entrevista se debe evaluar si el candidato cumple con los requisitos básicos del puesto para así proceder a hacerle la aplicación de ciertas pruebas de selección.

2.2.2.3 Pruebas psicométricas de Selección

Una prueba de selección es una medición estandarizada y objetiva de una muestra de comportamiento la cual es utilizada para evaluar las habilidades, capacidades, conocimiento y demás características de un individuo en relación con otros. Dichas pruebas regularmente son clasificadas en pruebas de aptitudes que miden la capacidad de una persona para aprender, y en pruebas de rendimiento que miden lo que la persona puede hacer o sabe en ese instante (Bohlander et al., 2003).

Ivancevich (2005) destaca que la aplicación de pruebas permite a una empresa reforzar sus decisiones de selección. Las pruebas aplicadas, son de diversa clase, su uso depende de restricciones presupuestarias, de su complejidad y dificultad del puesto, de la cantidad de candidatos a los cuales vaya a ser aplicada y de las características que se requieren en el puesto como conocimientos, destrezas y capacidades. Se mencionará en seguida algunos tipos de pruebas de selección.

Pruebas de habilidades cognoscitivas. Miden las capacidades mentales, tales como la inteligencia general, comunicación oral, razonamiento y manejo de números. Se abarcan las facultades intelectuales en donde se le da importancia a aspectos tales como las matemáticas y la expresión verbal. Algunas pruebas que se aplican aquí son la Prueba de Inteligencia de Adultos Wechsler, la Prueba Wonderlic, la Prueba de Madurez Mental de California (Ivancevich, 2005), se destaca aquí otro tipo de pruebas como son Terman Merrill, Beta II R, DAT V, Barsit, Wonderlic, Test Beta III, entre otras.

Inventarios de Personalidad. Miden las características de personalidad en donde se engloba la curiosidad, extroversión y formalidad. La personalidad determina

en gran manera el éxito en el trabajo, el cual es alcanzado por los comportamientos típicos y estables que emergen por la manera en que la persona se percibe a sí misma y al mundo. Aquí se engloban pruebas como el Inventario de Personalidad Multifásico de Minesota, el Gordon, La Configuración Psicológica Individual (Arias y Heredia, 2006), también se destacan pruebas como lo es el Human Side, Cleaver, Frases incompletas de Sacks, Test de Frases Incompletas de Grados, Escala de Moss, 16 Factores de la personalidad, entre otros.

Técnicas Proyectivas. Aquí se proporcionan datos en los que se hace una evaluación e interpretación de la personalidad, para lo que encontramos pruebas como HTP y Figura Humana de Machover como las más utilizadas en las empresas, también existen otras pruebas como lo son Hombre bajo la lluvia, Rorschach, TAT, y Bender. La proyección es un mecanismo de defensa provocado por las percepciones internas, por procesos que no podemos asumir como propios y los atribuimos a otros. Es un proceso inconsciente para liberarnos de la carga de dichas emociones o ideas. Se valora como percepción sensorial y puede utilizarse para evaluar el mundo externo del sujeto. De este modo, en las técnicas proyectivas, el sujeto externaliza lo que tiene dentro, mediante las respuestas a los estímulos planteados.

En el proceso de selección no es muy recomendable que se utilicen las pruebas proyectivas, ya que como se destaca en la definición de la proyección, éstas son muy subjetivas al tener gran falta de estandarización. Esto significa que las diferentes personas que aplican la prueba pueden administrarlas e interpretarlas de forma diferente y, por lo tanto, se obtendrán resultados diferentes, lo cual puede llevar a realizar una mala evaluación de un candidato, que incluso podría culminar en una ineficiente toma de decisión para cubrir un puesto.

Pruebas de actitudes e intereses. En este tipo de pruebas se examinan extensas áreas ocupacionales, en las que se puede descubrir la manera en que a un candidato le gustaría trabajar en determinadas circunstancias. Permite averiguar hasta qué punto le agrada al examinando trabajar en medio de otras personas, qué

papel prefiere desempeñar dentro del grupo, si le interesa o no explorar nuevos campos de actividad, si le gusta imponer a los demás sus puntos de vista, si prefiere el trabajo intelectual al material. También permiten por ejemplo, localizar los intereses del examinando en áreas tales como actividad al aire libre, intereses mecánicos, para el cálculo, científico, persuasivos, artístico-plásticos, literarios, musicales, por el servicio social, en el trabajo de oficina. Se busca determinar en cuál se manifiestan sus preferencias en una forma más acentuada (Lancheros, Marconi, Manrique y Mendivelso, 2007).

Según Hogan (2004, citado por Lancheros et al, 2007) las actitudes tienen tres componentes que son lo cognitivo compuesto por ideas que se tienen sobre un objeto; lo emocional referente a las sensaciones sobre el objeto; y lo conductual que consiste en las acciones con relación al objeto.

La forma más común de medición de las actitudes es mediante el uso de escalas, las cuales constan de una serie de ítems o frases que han sido seleccionadas para formar un criterio fiable, válido y preciso lo cual permite medir los fenómenos sociales. Dichos ítems corresponden a una expresión positiva o negativa frente a algún objeto o situación que es de interés conocer.

En general, las pruebas de actitud, tal y como su nombre lo señala busca identificar la actitud e interés de las personas frente a una instancia en particular, en lo que respecta al campo de comportamiento organizacional, la medición se enfoca principalmente en tipos de actitudes tales como la satisfacción en el trabajo respecto al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados evalúan su trabajo; el involucramiento con el trabajo donde se evalúa el nivel con el cual las labores son asumidas y el nivel de tiempo y energía invertido; y el compromiso organizacional, lo cual se refiere al grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Como pruebas de actitudes e intereses encontramos algunas estandarizadas como lo son el Inventario de Personalidad para Vendedores IPV, el Inventario Tipológico MBTI de Myers-Briggs, el Inventario de Estilo de Liderazgo de Hersey-Blanchard, o Prueba Firo-B de William Schults.

Existen otros tipos de pruebas como son las de capacidad física que permiten determinar si una persona es capaz de realizar cierto trabajo; también se encuentran las pruebas técnicas en donde el solicitante debe realizar tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto (Bohlander et al, 2003).

Hasta aquí hemos mencionado técnicas de selección como son las entrevistas y las pruebas psicométricas; sea cual sea que se empleen para realizar la selección es indispensable que cuente con confiabilidad y validez.

2.2.3 Confiabilidad y Validez

La confiabilidad es la estabilidad o capacidad de repetir una medición en varias condiciones de prueba obteniendo resultados similares o coherentes, en donde comúnmente se correlacionan las calificaciones de los solicitantes en la misma prueba en dos ocasiones (Ivancevich, 2005).

La validez hace referencia a lo que mide una prueba o algún procedimiento de selección, ocupándose de qué y qué tan bien mide una prueba. Encontramos aquí también los criterios de validez que son el grado en que una herramienta de selección predice correlacionando significativamente los aspectos destacables del comportamiento laboral, en donde encontramos dos tipos de criterios de validez como lo es la concurrente que determina el grado en el que las calificaciones de las pruebas concuerdan con la información obtenida en tiempo simultaneo, y por el otro lado está la validez predictiva que se define como el grado en el que las calificaciones de las pruebas concuerdan con los criterios obtenidos de la persona después de haber estado cierto tiempo en el puesto (Bohlander et al., 2003).

Tres tipos de validez que caben destacar son las siguientes:

- Validez de contenido: Grado en que una prueba, entrevista o evaluación de desempeño mide el conocimiento, la capacidad o la habilidad para desempeñar un puesto.
- Validez de constructo: Se posee si una prueba en realidad mide el rasgo pretendido.
- Validez de criterio: Medida en que una técnica de selección pronostica de forma acertada una o más características relevantes del comportamiento de trabajo.

Se ha dejado claro hasta aquí que todo método en el presente proceso debe tener validez y confiabilidad, los cuales permiten al reclutador tomar una decisión basada en ciertos criterios de selección.

2.2.4 Criterios de Selección

Ivancevich (2005) asegura que las organizaciones para tomar decisiones se basan en criterios tales como los siguientes:

- Escolaridad: Aquí se buscará a la persona que cuente con las actitudes y capacidades requeridas para el éxito en determinado puesto; se parte del hecho de que una persona con determinada escolaridad cuenta con ciertas capacidades y atributos tanto cognoscitivos, como motores, físicos y sociales.
- Experiencia y desempeño anterior: Se piensa que el desempeño anterior de un puesto equivalente es indicador del desempeño futuro, en donde se espera que la experiencia haya aportado ciertas capacidades y habilidades laborales.
- Características físicas: Para determinados trabajos las características físicas permiten y determinan la eficacia en el trabajo.

- Características personales y tipo de personalidad: Se engloba el estado civil, género, edad, pasando también a tomar importancia las actitudes y habilidades, lo cual es evaluado.

Al tener determinados criterios de selección y al haber evaluado a los aspirantes a un empleo a través de métodos como lo es el currículum, la entrevista, las pruebas psicométricas entre otros aspectos, el seleccionador debe proceder a tomar la decisión de a quien contratar.

2.2.5 Decisión Final

Bohlander et al. (2003) afirman que el paso más importante de la selección es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Para lo anterior recomiendan hacer una evaluación con base en la información reunida que debe enfocarse en lo que puede hacer en cuanto a conocimientos, aptitudes y habilidades y lo que hará, incluyendo intereses y motivaciones.

En la toma de decisiones pueden tomarse dos enfoques, el primero es clínico, en el cual se revisan todos los datos de los participantes, basando la decisión en el propio conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en el puesto.

El otro enfoque es llamado estadístico, el cual es más objetivo y busca identificar los aspectos de pronóstico más válidos y sobre pesándolos a través de métodos estadísticos obteniendo puntuaciones de calificaciones sobre los procedimientos de selección. Dentro de dicho enfoque encontramos tres modelos, el primero es de compensación en el cual una puntuación alta en el sistema de selección compensa una puntuación baja en otro; el modelo de puntuación mínima requerida en donde se necesita que el aspirante alcance una calificación mínima, y el modelo de obstáculos múltiples en donde los candidatos con calificaciones más altas en una fase inicial de las pruebas continúan al resto de las etapas.

Con los métodos anteriores se selecciona a los solicitantes más prometedores, quienes son llevados ante los gerentes y supervisores para ser entrevistados pasando éstos a tomar la decisión final.

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Hasta aquí queda claro que el enfoque tradicional fue el método que planteo las bases y desarrollo una primera forma de realizar el proceso de reclutamiento y selección. Pasamos ahora a un método que emergió posteriormente, el cual ha sido denominado reclutamiento y selección por competencias, consiste y está basado tal y como su nombre lo dice, en las competencias con las que cuenta un candidato.

Las competencias según Rodríguez (2000) están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará (Salgado y Moscoso, 2008). El concepto de Competencia según Rodríguez (2000) tiene una estrecha relación con el trabajo, lo cual responde de buena forma ante la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales.

En el área específica de la psicología, el concepto de competencia responde a la concepción conductual, ya que se enfatiza a lo observable en el comportamiento respecto a las competencias. También encontramos la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, lo cual cambia de lo que se concebía de forma tradicional al combinar la concepción de elementos tales como lo cognoscitivo, lo afectivo, lo psicomotriz y lo psicofísico.

3.1 Definición de Competencia

Rodríguez (2000) define la competencia como la capacidad productiva de una persona que se puede definir y medir dentro de un contexto laboral en términos de desempeño, la cual refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes

necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad; podemos decir entonces que se basa en las funciones que desempeñan las personas en su trabajo.

En otra definición se explica que la competencia hace referencia a una característica proveniente de una persona que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación (Alles 2004, citado por Zarazúa, 2013).

Guy Le Boterf (2001), citado por Zarazúa, (2013) afirma que en la competencia se coloca al sujeto en el centro siendo definida en términos de conocimiento combinatorio. La persona realiza actividades en las que combina y utiliza un repertorio de dobles recursos, por un lado los recursos incorporados que abarcan los conocimientos, el saber hacer, cualidades personales y la experiencia, por el otro lado están las redes de recursos de su entorno en donde encontramos las redes profesionales, documentales y los bancos de datos.

Restrepo, Ladino y Orozco (2008) por su lado, mencionan que las competencias son elementos responsables y generadores de comportamientos dirigidos a mejorar el desempeño de las funciones que son asignadas a cada persona seleccionada. La gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, alineándose al direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos.

Al profundizar en las competencias, Moreno, Vargas y Pelayo (2004) afirman que combinan en sí diversos componentes tales como lo cognoscitivo en los que se abarcan conocimientos y habilidades; lo afectivo, referido a motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad; lo psicomotriz o conductual, en cuanto a hábitos y destrezas, y lo psicofísico o psicofisiológico, por ejemplo visión estroboscópica o de colores. Para que las competencias puedan ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias son *el saber*, en dónde se incorporan los datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos. El *saber hacer*, que incluye habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos. Y el *saber ser*, que incorpora normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

Spencer y Spencer citado por Alles (1999) destacan cinco tipos de competencias:

La primera es la motivación, que abarca los intereses que una persona considera o desea consistentemente; la motivación dirige, conlleva y selecciona el comportamiento a realizar ciertas actividades o a cumplir ciertos objetivos.

La segunda competencia son las características físicas de los individuos.

La tercera engloba los valores, las actitudes o la imagen propia que una persona tiene respecto de sí, la manera en que se concibe.

Por otro lado tenemos el conocimiento, que viene siendo la información que una persona tiene sobre diversas áreas.

Por último encontramos la habilidad, que hace referencia a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Escobar (2005) señala como tipos de competencias las genéricas y las específicas, las primeras refieren un grupo de actividades, como atributos o rasgos distintivos en donde se incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas requeridas para desempeñar una tarea; las segundas se destinan a tareas específicas, a comportamientos observables que permiten el éxito de una persona a través de su función. Las competencias genéricas se clasifican en competencias

intratégicas y estratégicas, las intratégicas son necesarias para el desarrollo de los empleados y para aumentar su confianza y compromiso con la empresa, por su parte las estratégicas son necesarias para obtener buenos resultados económicos.

A continuación se presenta la Tabla 1 en la que se muestran las distintas clasificaciones de competencias genéricas (Spencer y Spencer, 1993 citado por Corral, 2007):

Tabla 1. Clasificación de las competencias genéricas

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Tomado de Spencer y Spencer, 1993 citado por Corral (2007).

Al destacar el papel de las competencias en México, Zarazúa (2013) afirma que el 2 de agosto de 1995 fue creado el Consejo de Normalización y Certificación

de Competencias Laborales, en el cual se promovió la transformación estratégica del capital humano para la competitividad en el que a través de un certificado se reconocen los conocimientos, destrezas, habilidades, y actitudes adquiridas en un empleo.

Las competencias laborales proporcionan tanto a las organizaciones mexicanas como a las extranjeras la ventaja de asegurar su permanencia en el mercado y les proporciona flexibilidad para enfrentar los cambios de la globalización.

Para lograr una adecuada selección de personal, debe ser contemplada la necesidad de la empresa manteniendo el análisis de puesto como método para desarrollar y establecer las competencias laborales requeridas; ya que con este método se definen las habilidades, actitudes, conocimientos y aptitudes con los que debe contar el candidato al puesto, así como el tipo de tareas y el ambiente bajo el cual deben de ser realizadas.

Como advierte Moreno, Vargas y Pelayo (2004) la importancia de la selección por competencias consiste en que la empresa asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado. Respecto al trabajador se le facilita su incorporación al mercado laboral.

Corral (2007) agrega que la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, es la base de un sistema de selección por competencias, en tanto se obtienen de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección.

Las competencias en la selección sirven para:

- Identificar los comportamientos necesarios para un desempeño alto en el puesto.
- Elaborar anuncios de empleo.
- Preparar preguntas para entrevistas.

- Diseñar pruebas de un assessment center.

Gil (2007) dice que el proceso de selección inicia con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, lo cual deja conocer las características esperadas en el ocupante de una vacante, e identificar las competencias personales que permitirán alcanzar los criterios de desempeño. Ya definido el perfil de competencias se debe proceder a recoger información sobre las competencias con las que cuentan los aspirantes a través de tests, cuestionarios, entrevistas, pruebas situacionales, entre otras. Posteriormente se hace una comparación entre las competencias de los candidatos y las competencias requeridas en el puesto a cubrirse para detectar quien se acopla y ajusta de mejor manera.

Adicionalmente, Restrepo et al. (2008) señalan que la selección permite valorar las competencias, actitudes, conocimientos y aptitudes de origen metodológico, técnico, social y participativo de los distintos aspirantes, cuyo objetivo es elegir a personas con las competencias, motivaciones y conocimientos necesarios en la empresa.

Salgado (2008), por su parte, menciona que las ventajas del modelo de selección por competencias son que para la organización hay un mayor ajuste entre el puesto y el candidato, entre la organización y la persona, habiendo también mayor respaldo legal e integración con otros procesos de los recursos humanos; para el candidato las ventajas son que hay una mayor imparcialidad y justicia sobre la toma de decisiones y una mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el desempeño en el trabajo posterior.

En lo que respecta a las limitaciones, encontramos que se tiene mayor rigor y exigencia metodológica, se requiere de profesionales competentes, se reduce la libertad de la toma de decisiones, se requiere la integración con otros procesos como la planificación, promoción, desarrollo personal y evaluación del desempeño, lo cual requiere también más variedad de instrumentos de selección.

Ya que se analizó lo que abarcan las competencias, pasaremos a ver su relación con los procesos de reclutamiento y selección.

3.2 Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias

Según Moreno, Vargas y Pelayo (2004) las tareas de reclutamiento y selección basados en competencias deben buscar el proporcionar a la empresa personas con las competencias adecuadas según la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades.

Como fase previa a la selección se deben conseguir candidatos potenciales, a partir de lo cual se efectuará el proceso selectivo, a lo anterior se le denomina con el término de reclutamiento (Martínez, 2010).

Lo que se busca en el reclutamiento son las fuentes de vacantes de personal en donde existan las competencias requeridas por la empresa, dirigiendo los esfuerzos en detectar las mismas (Restrepo et al., 2008).

Para lograr la atracción del talento se emplean las mismas fuentes que se mencionaron anteriormente (Ver Capítulo 1), que vienen siendo la interna y la externa con sus distintos medios que van desde la promoción interna, los anuncios en periódicos, revistas, televisión, anuncios en vía pública, carteles, correo electrónico, agencias de reclutamiento, compañías de ubicación profesional, contratación de una empresa externa, contacto con escuelas, universidades o agrupaciones, eventos especiales como lo son las ferias de empleo, la revisión de expediente, entre otras ya mencionadas.

La atracción del talento estará determinada por diversos elementos (De Ansorena, 1999), tales como:

- El sector al que pertenece la organización junto con su modalidad de actividad.
- Prestigio de la organización ofertante.
- Situación económica general del país.
- El ámbito de la selección en cuanto al nivel requerido a cubrir de la estructura organizacional.
- El rango de edad, procedencia y experiencia de los candidatos potenciales.
- La modalidad y momento de la convocatoria de candidatos.
- Las condiciones de trabajo publicadas en cuanto a la presentación de las características del puesto referente a sus ventajas o elementos motivacionales.
- El método de selección, en el que por ejemplo habrá candidatos que se resistan a la aplicación de una prueba psicométrica.
- El prestigio del seleccionador.

Una vez que se ha logrado atraer a ciertos candidatos se procede a llevar a cabo el proceso de selección para determinar quién cubre y se adapta de mejor manera al perfil de puesto establecido por la empresa.

3.3 Proceso de Selección con el Modelo por Competencias

Este proceso estará determinado por el contraste entre los requerimientos del puesto a cubrir en términos objetivos, referido a las características personales y profesionales, así como también en relación al perfil competencial del puesto.

Es debido a lo anterior que tanto los procesos como las técnicas utilizadas para la selección de personal deben asegurar que el candidato estará en disposición de desempeñar el trabajo con los niveles adecuados de rendimiento, satisfacción y seguridad. El proceso de selección tiene entonces tres elementos claves que constan: primero, la elaboración de los requerimientos del puesto, incluido el perfil competencial del mismo; segundo, la elaboración del perfil competencial personal,

así como la valoración de otra serie de factores, y tercero, la valoración del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo (Martínez, 2010).

Al plantearse la selección por competencias, Claude Levy-Leboyer (citado por Alles, 1999) menciona que se puede seguir la siguiente guía:

- Los perfiles deben ser analizados con base a las competencias.
- Los informes de los candidatos finalistas deben ser desarrollados con base a las competencias definidas.
- Se deben definir las competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Realizar un diagnóstico sobre las competencias que se pueden desarrollar.
- No tomar parámetros apresurados para tomar decisiones.
- Los perfiles deben ser descritos de manera confiable y realista.
- Planificar la movilidad considerándose las necesidades de desarrollo y la experiencia de formación.

Para lo anterior cabe destacar que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.

Retomamos ahora una definición de la competencia, la cual es descrita como una característica perteneciente a una persona que se encuentra relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación, siendo así que la competencia es una parte de gran importancia en la personalidad, lo cual al conocerla permite predecir el comportamiento. (Spencer y Spencer 1993, citado por Alles 1999).

Ya que queda claro la importancia de por qué se debe conocer una competencia, pasamos a destacar su evaluación, la cual Gil (2007) define como proceso en el que se obtiene información sobre las competencias desarrolladas por una persona, comparándolas con el perfil de competencias establecido para un determinado puesto, con lo cual se pasa a formular un ajuste entre ambas.

La evaluación tiene dos objetivos, una de tipo psicosocial en la que se impulsa el desarrollo individual y la adaptación de las personas en el ambiente laboral permitiendo que se conozca el rendimiento de los empleados, sus cualidades, deficiencias, su conducta y logros. En cuanto al tipo administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización.

Para evaluar las competencias se deben seguir los pasos siguientes:

- 1º: Detectar las competencias clave junto con la visión y misión de la empresa, los objetivos del negocio y el plan de acción, la visión de alta dirección, la cultura de la empresa y la competencia requerida.
- 2º. Detectar en los candidatos las características sobresalientes que se relacionan con un desempeño superior en el trabajo.
- 3º. Emplear herramientas para la evaluación, tales como la entrevista, el manual de competencias y la dinámica grupal.
- 4º. Buscar una continuidad del comportamiento de las competencias observadas en la selección (Alles, 1999).

Pasaremos pues a desarrollar los puntos mencionados.

1º. Detección de competencias claves del puesto

Primeramente como ya se mencionó en el análisis de puestos, se deben definir operativamente de forma clara y precisa las competencias requeridas para cubrir un puesto.

Pereda y Berrocal (2011) recomiendan llevar a cabo un perfil de exigencias respecto al puesto, en donde se especifican las competencias necesarias y relevantes para que el trabajo sea desempeñado de forma eficiente y eficaz. Para lo anterior se puede hacer un inventario de las características humanas necesarias en

cuanto a demandas físicas e intelectuales, aptitudes y calificaciones requeridas para desempeñar su labor.

Aquí se hace entonces una identificación de las competencias conductuales necesarias e indispensables para alcanzar las áreas de resultados, las cuales se señalan de forma sistemática en donde comúnmente se desarrolla un marco de referencia para obtener un catálogo de competencias y otras herramientas que facilitan el trabajo al profesional de selección, que pueden por ejemplo ser definidas en aprendizaje continuo, flexibilidad, autonomía, comunicación, resistencia a la tensión, negociación, desarrollo del personal, competencia técnica, liderazgo, planificación, solución de problemas, trabajo en equipo, mejora continua, innovación, orientación al clientes, decisión, entre otras.

Después se describen los comportamientos asociados a competencias genéricas o técnicas, las primeras pueden ser comunes entre distintos puestos ya que se asocian ciertos tipos de comportamiento entre los puestos; las técnicas son competencias inmersas en la correcta ejecución de las actividades de un trabajo en específico que exige determinados conocimientos y habilidades técnicas específicas, para lo que el comportamiento debe estar asociado al área técnica donde se desempeña el trabajo.

2°. Detección de los candidatos con las competencias relacionadas al puesto

El sistema para evaluar las competencias dentro del proceso de selección debe iniciarse con una fase de preselección en la que primeramente se analicen las solicitudes y currículos para detectar si los candidatos cuentan con las competencias y requisitos básicos para el puesto, pasando a verificar sus datos y referencias, y en algunos casos se utiliza una entrevista de preselección para identificar y evaluar las competencias que el puesto necesita (Restrepo et al., 2008).

3.3.1 Currículo por Competencias

Según De Ansorena (1999) en este paso se busca identificar las candidaturas que cumplen con los requisitos mínimos para adaptarse al puesto de trabajo según sus características objetivas.

Peña (2005) refiere que en un currículum basado en competencias profesionales integrales se debe establecer tres niveles de competencias: básicas, genéricas y específicas, en las que se abarca de lo amplio a lo particular.

Las competencias básicas son las capacidades intelectuales necesarias y requeridas para el aprendizaje de una profesión. En ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, las cuales en su mayoría son adquiridas en niveles educativos previos.

Las competencias genéricas son la base común de la profesión, las cuales se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Por último nos encontramos con las competencias específicas que son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

De forma general un currículum vitae moderno debe tener en cuenta factores de la modernidad tales como la brevedad y la precisión.

En un currículum moderno se deben concentrar los datos que sean importantes para el trabajo al cual se está postulando. Algo de lo importante es que esté claramente expresado el objetivo laboral y que luego en la descripción de cargos se vea reflejado el mismo.

Una forma de crear un modelo de curriculum vitae moderno es utilizando el modelo funcional, en donde se mencionan los logros y las habilidades personales.

Un currículum en base a competencias debe contener: Datos personales, objetivo, experiencia profesional expresada en competencias, formación académica, información adicional, nombre, firma y fecha. Para facilitar el desarrollo de un currículum basado en lo anterior hoy en día existen diversos formatos en internet que determinan un apartado para plantear las competencias y/o logros obtenidos a través de la experiencia en los distintos empleos.

3°. Empleo de herramientas para la evaluación de las competencias

3.3.2 Entrevista por Competencias

Puede ser definida como semiestructurada y focalizada en obtener ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y personal para tomar factores de predicción del comportamiento en el trabajo (Pereda y Berrocal, 2005). Por su parte Ibañez (2009) la define como un proceso conversacional cuyo objetivo es valorar y profundizar en las competencias de los candidatos por medio de preguntas para ver si cubre el perfil de un puesto.

Peña (2005) dice que el objetivo de la entrevista por competencias es adquirir información clara respecto a comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto, evaluando habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores para que efectúen con calidad y eficiencia su trabajo.

Por su parte, como objetivos de la entrevista focalizada Alles (1998) refiere los siguientes:

- Reunir la primera información sobre el candidato.

- Profundizar sobre la trayectoria personal y profesional del candidato aunado a las competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Profundizar sobre el área motivacional del candidato y su compatibilidad socioafectiva al entorno de trabajo sobre el cual se estaría incorporando.

Como propósitos de la entrevista inicial focalizada, De Ansorena (1999) dice que el primero consta de conocer a las personas respecto a sus capacidades, cualidades e intereses actuales y potenciales para así poder determinar la adecuación a cierta vacante, la segunda finalidad consta de proporcionar al candidato información sobre el puesto, brindándole orientación profesional, el último propósito consta de promover en el candidato un sentimiento de buena voluntad hacia su posible próxima ocupación para lo cual se le motiva. La entrevista inicial es un primer acercamiento a las características físicas, trayectoria profesional, personal y primera evaluación de las competencias conductuales de un candidato.

Para el proceso de la entrevista por competencias, Corral (2007) determina cómo debe ser su preparación, planificación y realización para lo cual menciona los siguientes puntos a seguir:

- En un inicio deben determinarse los objetivos específicos de exploración, definiéndolos de acuerdo a las necesidades de la empresa, al puesto a cubrir, a las características del proceso y al estudio que se haya realizado sobre cada una de las candidaturas.
- Se sigue con el orden y clasificación de la información para llevar a cabo un análisis en donde se abarcan aspectos como:
 - Información básica de la empresa a la cual el candidato se está postulando.
 - Requisitos, características y necesidades para el desempeño del puesto.
 - Perfil del candidato.
 - Análisis de las necesidades de formación.

- Análisis de cada candidatura en cuanto a su CV, resultados de las distintas pruebas, entre otros aspectos procediendo a ordenar y clasificar toda la información, estableciendo un rango de prioridades y comparando el perfil del candidato con los requerimientos del puesto.
- Realización de la calendarización duración y temáticas a abordar en la entrevista.

En el desarrollo de la entrevista es conveniente que se inicie con la presentación del entrevistador para proceder a romper el hielo y relajar al candidato, para lo que se pasa a resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso, así como se plantean los objetivos y la agenda de la entrevista

En el núcleo de la entrevista debe indagarse sobre la información que posea del candidato, comprobar que cumpla con los requisitos exigidos para el desempeño de las funciones y competencias a realizar en el puesto. Deben también examinarse las actitudes y reacciones del candidato durante la entrevista; plantearse preguntas conductuales para obtener muestras de comportamientos que evalúen el nivel de cada competencia crítica; el entrevistador debe mantener una actitud de escucha, al seguir un rango jerárquico de temáticas a tratar, se debe comenzar por preguntas sencillas que vayan de lo general a lo específico, sin mezclar temas.

En la finalización de la entrevista, debe hacerse un resumen de la misma, para después permitir al candidato realizar las preguntas y aclaraciones que considere necesarias. Se continúa por informar y de cierta manera vender la organización y el puesto, así como también se mencionará la continuidad del proceso, los plazos y forma de contestación, cerrando con el agradecimiento de su colaboración y la despedida.

Como otra manera de llevar a cabo la entrevista por competencias, De Ansorena (1999) propone una guía para la entrevista inicial focalizada que consta de los siguientes pasos:

- 1.- Bienvenida y recuerdo del objetivo.
- 2.- Toma de contacto.
- 3.- Repaso del currículum y de la historia educativa.
- 4.- Repaso de la historia familiar.
- 5.- Exploración de la Competencia conductual 1.
- 6.- Exploración de la Competencia conductual 2.
- 7.- Exploración de la Competencia conductual 3.
- 8.- Exploración de la Competencia conductual 4.
- 9.- Exploración de la Competencia conductual 5.
- 10.- Exploración del área motivacional.
- 11.- Exploración de la situación militar, la disponibilidad y la movilidad.
- 12.- Indicaciones finales sobre el proceso.
- 13.- Cierre y despedida.

A lo largo del proceso de la entrevista por competencias Alles (1998) afirma que se emplean distintos tipos de preguntas como lo son:

Las cerradas en las que se contesta con una sola palabra para después completar con otra.

Preguntas de sondeo tales como ¿Por qué? ¿Cuál fue la causa? ¿Qué sucedió después?

Preguntas hipotéticas en las que tal y como su nombre lo dice se emplean situaciones hipotéticas dentro de las que se pregunta ¿Qué haría usted si...? ¿Cómo manejaría usted...? ¿Cómo resolvería usted...? En caso de que...

Preguntas intencionadas que obligan a una persona a elegir entre dos opciones, las preguntas de provocación que permiten evaluar las reacciones de un candidato al emplearse de forma sorpresiva.

Preguntas capciosas en las que se aporta la opinión del entrevistador tal como por ejemplo: Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?

Preguntas abiertas, permiten que el entrevistado profundice sobre algún tema.

Dentro de las preguntas que se emplean en la entrevista preliminar o focalizada, De Ansorena (1999) destaca las denominadas “flash-backs” las cuales son preguntas sobre ciertas situaciones que un candidato ha vivido y sobre las cuales ha tenido que emitir una serie de conductas, procedente a estas preguntas debe investigarse ciertos aspectos de la conducta los cuales constan de la situación, la tarea, la acción y los resultados, para lo cual se emplean otro tipo de preguntas;

Situación: Se emplean preguntas como “¿Qué pasó? ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?” hasta formar una adecuada descripción conductual desarrollada dentro de cierto contexto.

Tarea: Se indaga sobre “¿Cuál era su cometido en la situación?, ¿Qué resultados debía obtener?, ¿Por qué eran importantes esos resultados?” Hasta formar una idea concreta sobre los objetivos y responsabilidades que tuvo el candidato en determinada situación.

Acción: “¿Qué hizo el candidato en aquella situación?, ¿Qué dijo?, ¿A quién?, ¿Qué paso?” hasta tener claro cómo fue la conducta del candidato dentro de la situación.

Resultado: se busca saber “¿Qué pasó después?, ¿Cuál fue el resultado?, ¿Cómo lo supo el candidato? Hasta definir el nivel de eficacia que el candidato tuvo al resolver la situación y hasta en qué nivel mantuvo la competencia conductual que se estaba examinando.

Alles (1999) menciona que al emplear las preguntas mencionadas dentro de una entrevista por competencias primero se deben despejar del perfil, los conocimientos técnicos, lo cuales denomina como competencias específicas o de conocimientos, para proceder a trabajar sobre las demás competencias de interés.

Otro tipo de entrevista por competencias, la menciona Peña (2005) quien la refiere como de eventos conductuales en la que se pueden lograr diversas cosas, tales como:

- Identificar competencias proyectivas de conducta de los posibles candidatos.
- Ser más objetivos en los aspectos que se pasan por alto en el proceso de selección tradicional.
- Incorporar a los candidatos más idóneos para el puesto requerido, con una alta probabilidad de rápida adaptación a su puesto, en donde también se disminuyen los costos de selección, capacitación y los índices de rotación y ausentismo.

En esta entrevista se emplean preguntas que como ya vimos anteriormente evalúan la conducta de un candidato, poniéndolo en situaciones que se asemejen a las situaciones reales del trabajo a desempeñar; en donde el grado de confianza a establecer entre candidato y entrevistador debe ser mayor para lograr un clima adecuado. Se pide a la persona que asuma un rol determinado y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva, que actué como lo hace habitualmente (Hellriegel, 2000 citado por Peña, 2005)

Aquí se le solicita al candidato que relate una situación de su vida relacionada a la competencia que se está evaluando, se procede a formular preguntas que permitan conocer la forma en que se comporta ante distintas situaciones, y por último en caso de que el ejemplo no sea considerado relevante debe solicitarse que se dé otro (Pereda y Berrocal, 2005).

El entrevistador debe considerar que un ejemplo puede reflejar al mismo tiempo varias competencias, si el ejemplo no refleja la competencia se solicita que se

de otro hasta tener varios ejemplos de la ausencia o presencia de la competencia, es importante explicar el tipo e importancia de la entrevista, así como también se debe mencionar que se puede ejemplificar sobre su vida laboral, familiar, formativa entre otros, también los silencios deben ser tolerados y por último deben tomarse notas (Pereda y Berrocal, 2005).

En la entrevista por competencias del tipo de eventos conductuales que menciona Peña (2005) se realiza un análisis de comportamientos pasados en los que se detectan las competencias relevantes para la posición que se busca llenar en ese momento.

Las preguntas que se emplean en esta entrevista deben ser del siguiente estilo:

- Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo.
- ¿Cuál era el rendimiento esperado?
- ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

Después de realizada la entrevista es importante que se lleve a cabo una investigación personal y laboral, en donde se obtengan referencias del candidato para pronosticar cómo se comportará dentro de la organización.

Pereda y Berrocal (2005) afirman que la entrevista por competencias surge como respuesta ante las críticas, eficacia y fiabilidad de la entrevista tradicional, maximizando sus ventajas y minimizando sus inconvenientes

Una vez hecha la entrevista por competencias, Restrepo et. al. (2008) alude que con la información obtenida dentro de ésta y con apoyo del currículum debe evaluarse si se procede a la aplicación de pruebas, lo cual se lleva a cabo si es que el candidato va cubriendo con el perfil, necesidades y expectativas que la empresa busca.

3.3.3 Las Pruebas

Después de haber realizado la entrevista inicial se procede a la aplicación de distintos tipos de pruebas lo cual servirá para aportar mayor conocimiento de los candidatos.

- Pruebas psicológicas

Van desde las psicométricas, inventarios de actitudes, valores, motivaciones y personalidad de las cuales ya hablamos en el capítulo anterior; sin embargo cabe destacar que éstas también llegan a ser empleadas en el presente enfoque ya que son un elemento más que proporcionan información del candidato y son utilizadas como elemento de contraste sobre las impresiones formadas a lo largo de la entrevista, lo cual también aporta información del área psicoprofesional. Cada profesional puede y debe utilizar las técnicas que le sean de su interés y conveniencia, tomando en cuenta también la relación entre el costo y la eficacia sobre el proceso de selección.

Como tipos de pruebas y técnicas empleadas en el presente enfoque encontramos aquellas que evalúan la inteligencia general, personalidad factorial, personalidad específica, aptitudes básicas, aptitudes específicas, perfil motivacional y las pruebas grupales (De Ansorena, 1999).

La información obtenida de la aplicación y valoración de las distintas pruebas se usará como fuente de hipótesis para contrastar con el siguiente paso del proceso de selección, lo cual enriquecerá el conocimiento y la impresión que se tiene sobre el candidato.

- Pruebas profesionales.

Estas pruebas mencionadas por Pereda y Berrocal (2011) tienen como objetivo identificar si el candidato posee las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias técnicas necesarias para poderse desempeñar de forma adecuada

acorde al empleo. En este tipo de pruebas el candidato debe llevar a cabo una tarea laboral específica de principio a fin, en donde se hace recomendable que se reflejen las condiciones reales del empleo, tales como la maquinaria, restricciones, materiales entre otros aspectos.

- Discusiones de grupos.

Dentro de éstas se discute de manera abierta sobre algún tema, observándose cómo interactúan entre sí los candidatos ante situaciones de colaboración y competitividad; aquí se pueden evaluar competencias de tolerancia a la tensión, comunicación oral, iniciativa, planificación, trabajo en equipo, organización, flexibilidad, entre otros

- Pruebas situacionales.

Se le llama prueba situacional a aquellos tests de naturaleza conductual que permiten a un candidato enfrentarse a la resolución práctica de situaciones reales en el entorno del puesto del trabajo para el cual se está postulando. Éstas pruebas constan de diversos problemas a resolver en la vida práctica en contextos de actuación real, sobre los cuales se aporta información al candidato para que tome una serie de acciones y decisiones que lleven a la resolución de los conflictos plasmados; dichos conflictos están relacionados a las situaciones que se enfrentará en la ejecución de las tareas para el puesto sobre el cual se ha postulado.

El objetivo de las pruebas situacionales es contrastar el nivel real de dominio del candidato respecto a los criterios de conducta planteados como críticos para el buen desempeño en el puesto de trabajo (De Ansorena, 1999).

En estas pruebas se permite simular de forma parcial o aún total una situación, en donde se debe de poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de cierta actividad laboral. Para su validez el diseño de las situaciones deben ser muestras del trabajo que lleven a evaluar las competencias del perfil. En la ejecución de la tarea dentro de la situación deben considerarse la

complejidad, duración, disponibilidad de ayudas, entre otros aspectos. Por último deben de establecerse los comportamientos o rasgos de las competencias que se quieren evaluar.

Como características de las pruebas situacionales, De Ansorena (1999) menciona las siguientes:

- Son planteadas para evaluar las competencias críticas respecto al puesto de trabajo.
- Se emplean distintos ejercicios que plasman el comportamiento requerido dentro del puesto deseado.
- Las pruebas de tipo grupal reúnen de entre 6 y 12 participantes.
- Debe haber un asesor o evaluador por cada 3 o 4 participantes en la prueba.
- Los asesores deben de ser directivos de la línea jerárquica en cuando menos un nivel por encima.
- La duración de las pruebas pueden ir desde 1 hasta 2 días y medio según la complejidad y nivel del puesto.
- Los asesores requieren de 2 a 5 días para valorar y discutir las evaluaciones de los candidatos.
- El proyecto debe ser dirigido por seleccionadores expertos.

Algunas de las pruebas situacionales son las siguientes:

Juegos de roles, en la cual los candidatos representan personajes dentro de una situación. Su éxito se debe a que permiten representar la realidad, exigen poner en práctica competencias como la comunicación oral, orientación al cliente, tolerancia a la tensión o flexibilidad, y facilita la evaluación de aspectos de las competencias como intereses, valores o actitudes.

Para que el uso de esta prueba sea eficaz tiene que estar correctamente diseñado, su utilización debe seguir un orden en donde se presente el ejercicio seguido de la preparación de la representación, para continuar con la propia

representación y se da fin con las conclusiones, de ser posible debe grabarse el ejercicio para facilitar su análisis, también debe contarse con el espacio físico necesario, debe haber comodidad y disponerse del tiempo suficiente (Pereda y Berrocal, 2005).

El estudio de casos, en esta técnica se presenta un problema por medio de un escrito que describe cierta situación en donde se incluyen datos y detalles para ser analizados, lo cual permite identificar competencias como son la organización, el análisis, la toma de decisiones, solución de problemas, planificación y competencias técnicas. Pereda y Berrocal (2005) recomiendan que los casos sean diseñados siguiendo un mismo proceso. En dicho proceso se inicia con la presentación para lo que se da una introducción del caso, después se pasa a la realización en donde los sujetos se enfrentan al caso y lo resuelven, por último se cierra con la conclusión en la que se discute sobre la solución establecida

En los estudios de caso existen ciertas variantes (Pereda y Berrocal, 2011) como son:

- *Minicasos*, en donde el problema a resolver es muy concreto, estableciéndose un corto tiempo para su solución.
- *Juegos de la empresa*, en los que se simula una situación empresarial por medio de la que se buscan respuestas profesionales tales como el vender, comprar y contratar, destacando el carácter competitivo. El ejercicio se inicia con una introducción del tema y explicación del tipo de empresa en el que van a trabajar los sujetos, se organizan subgrupos de trabajo, en donde se deben tomar decisiones las cuales son tomadas por distintas empresas, realizado lo anterior se cierra con las conclusiones
- *Ejercicios de análisis*, en donde se proporcionan fragmentos de información sobre un caso que debe resolverse en poco tiempo, para lo cual se deben emplear preguntas precisas y concretas para obtener información.
- *Bandeja de entrada* (in basket), aquí se presentan documentos y materiales comunes del puesto de trabajo, para que su contenido sea evaluado para

tomar decisiones sobre la acción que debe llevar a cabo, y el orden o secuencia en que se van resolviendo cada uno; las competencias que se evalúan son la planificación, organización, toma de decisiones y delegación. Aquí el proceso se divide en tres: se inicia con la presentación en la que se explica el ejercicio, después se procede a la realización donde se entrega una carpeta con los documentos que hay que trabajar y se cierra con la conclusión exponiendo las decisiones tomadas y su justificación de cada una.

- *Ejercicios de presentación*, consisten en la presentación oral respecto a un tema lo cual puede ser con previa planeación o improvisación para evaluar competencias como la organización, planificación, innovación, competencias técnicas, comunicación oral, flexibilidad y tolerancia a la tensión. Su aplicación inicia con una fase donde se entrega un tema que debe prepararse, para pasar a la fase de presentación del tema y se da cierre con la conclusión en la que se le formulan preguntas a los candidatos para concretar las observaciones.
- *Ejercicios de ejecución laboral*, la diferencia con el resto es que se utilizan muestras de trabajo reales, aquí se realiza una actividad laboral de principio a fin; para su validez deben considerarse las condiciones reales de trabajo respecto a herramientas, materiales, maquinaria, entre otros. Su proceso consta de la presentación, ejecución de la tarea y conclusiones.
- Por último están los *ejercicios al aire libre* donde se realizan actividades físicas en equipo, donde se observan competencias como la iniciativa, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, colaboración y toma de decisiones.

Discusión de grupo. Es otra técnica de evaluación personal por competencias (Pereda y Barrocal, 2005) en la que se discute de forma abierta y libre un tema con el fin de llegar a una conclusión conjunta. Sus ventajas abarcan el que es flexible, permite simular situaciones competitivas, es fácil de diseñar y aplicar, favorece la implicación y colaboración de los participantes, permite evaluar varias competencias al mismo tiempo y es económica. En su utilización se emplea una fase de preparación que contempla temas generales o centrados en un problema o situación

laboral, se procede a la realización donde se presenta el ejercicio, se discute y se concluye

Como ventajas de las pruebas situacionales, Pereda y Berrocal (2005) afirman que tienen alta validez aparente en donde hay una alta relación en el trabajo que se llevaría a cabo en la vacante y los ejercicios realizados, también proporcionan información realista sobre las competencias con las que cuenta una persona para realizar ciertas tareas, pueden desarrollarse y evaluarse distintas competencias en un mismo momento, se emplean para distintos objetivos de evaluación del personal, y pueden ser aplicadas tanto con grupos como individualmente.

En cuanto a las desventajas encontramos que tienen un alto costo por diseño, aplicación y materiales.

Por su parte De Ansorena (1999) como ventajas destaca las siguientes:

1. Tiene alta precisión.
2. Son de alta aceptación.
3. Tienen diversas aplicaciones.
4. La investigación y el desarrollo son bien contrastados.
5. Facilita el mérito y la práctica de igualdad de oportunidades para el empleo.
6. Cubre todo requerimiento legal.
7. Mejora las habilidades de dirección.

En cuanto a los problemas de dichas pruebas el mismo autor menciona las siguientes:

1. Pobre seguimiento de la formación y desarrollo de los candidatos.
2. Falta de un enfoque sistémico de la organización.
3. Falta de tiempo para llegar al diagnóstico.
4. Falta de extensión y calidad en la formación del asesor.
5. Escasa formación del administrador del programa.
6. Falta de precisión del análisis de puestos debido a la definición de criterios.

7. Inadecuada aplicación en ciertos tamaños de la muestra de candidatos.

- Pruebas de conocimientos

Se le llama así a aquellas pruebas que buscan medir el nivel de dominio que tiene un candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos sobre alguna área específica de la actividad profesional (De Ansorena, 1999).

Su objetivo es detectar el nivel de conocimientos sobre alguna área o tema en particular por parte de los candidatos, enfocándose así en el saber de las competencias.

En síntesis, las pruebas o situaciones de evaluación en el modelo de selección por competencias, deben aportar suficiente información del candidato para proceder así a la evaluación y toma de decisiones.

Con la información que se obtiene del currículum, las entrevistas, pruebas y la investigación de referencias, se procede a evaluar comparativamente los requisitos establecidos en la descripción del puesto contra las características detectadas en la persona, y si cumplen o encajan los perfiles se toma la decisión final la cual debe comunicarse al candidato (Salgado, 2008).

3.4 Decisión Final

Como paso final De Ansorena (1999) afirma que debe realizarse una “candidatura” la cual define como la agrupación final de los candidatos que se han de presentar ante las personas que tomen las decisiones finales de contratación, para lo que se deberá elegir al más idóneo o a quien se ajuste de mejor manera personal y profesional a los intereses de la organización.

Rodríguez (2000) al igual que Gil (2007) proponen cómo método para la toma de decisiones en la selección de personal por competencias, que debe evaluarse la información recabada de los distintos candidatos, analizando primeramente los

ejemplos de comportamiento obtenidos, clasificándolos por competencias; procediendo así a calificar y asignar un nivel, por ejemplo de una escala del 1 al 5 en donde el 5 signifique que la competencia es muy alta y el 1 muy baja, para poner una calificación general del candidato teniendo así una evaluación sistemática que permita comparar los estándares de éxito definidos en el puesto.

También recomienda que se lleve a cabo una sesión de intercambio de información sobre los ejemplos de comportamiento obtenidos por diversos entrevistadores o evaluadores, o por lo menos se discuta con el supervisor o jefe inmediato de la vacante, para llegar a un consenso respecto a la calificación para cada competencia, considerando la importancia relativa de las competencias, su interrelación entre cada una, considerar si pueden ser entrenadas, y la calidad, cantidad y consistencia del apoyo con evidencia conductual de las competencias.

Otro método para la toma de decisiones es el que propone Zarazúa (2013), quien refiere que deben seleccionarse a los mejores candidatos para que el supervisor o jefe inmediato tome la decisión final de a quién contratar. Éste debe realizar una entrevista y evaluar aspectos tales como habilidades y conocimientos técnicos, dicho supervisor procede a hacer una descripción profunda y realista del puesto para cerrar con la selección de él o los candidatos por medio de la contratación.

4°. Buscar una continuidad del comportamiento de las competencias observadas en la selección. Aquí se hace un seguimiento de las personas que se incorporan a una organización, en donde se les hace una medición del grado de desarrollo de las competencias con las que cuentan; lo anterior puede llevarse a cabo a través de fichas de evaluación de competencias, las cuales consisten en un documento dentro del que el evaluado, el jefe o ambos, eligen una serie de comportamientos representativos de las actividades cotidianas de la persona evaluada. Posteriormente a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel en que está presente la competencia explorada. Lo anterior permite dar

cuenta de que tanto el candidato que recién ha ingresado presenta determinadas competencias para así detectar si hay necesidades para desarrollar alguna en específico o simplemente para dar cuenta de que tan bien se ha cubierto el perfil.

4. COMPARACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONAL CON EL BASADO EN COMPETENCIAS

Ya que se ha dejado claro hasta aquí lo que conlleva el proceso de reclutamiento y selección tanto para el enfoque tradicional como para el de competencias, podemos pasar a hacer una comparación entre ambos enfoques.

Primeramente es importante tener una noción sobre los cambios que se han implementado dentro de las empresas ya que en un inicio todo proceso dentro las mismas, estaba apegado a lo tradicional, que por las condiciones socioculturales se fue despegando con el pasar del tiempo.

A continuación se presenta la Tabla 1.1 que contiene una comparación sobre las características de las empresas desde un plano tradicional y sus características actuales de forma general (Vargas, 2006).

Tabla 2.1. Características anteriores y actuales de las empresas

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none">• La organización es jerárquica.	<ul style="list-style-type: none">• La organización del trabajo inicia en los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none">• Los objetivos son impuestos y la responsabilidad era limitada.	<ul style="list-style-type: none">• Participación activa en la conceptualización de los proyectos.
<ul style="list-style-type: none">• Predefinición en puestos.	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad en roles y actividades.
<ul style="list-style-type: none">• Entendimiento limitado respecto al marco general del proceso de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión del proceso en general.
<ul style="list-style-type: none">• Uso especializado de tecnologías tradicionales.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo complejo con desarrollo horizontal, vertical y ayuda de tecnología informática.

• Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable.	• Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante.
• Trabajo basado en la fuerza física aplicada a materiales o a la manipulación de objetos.	• Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información.
• Importancia en las habilidades, manuales, destreza y velocidad.	• Velocidad intelectual en términos de coordinación, reacción y percepción.
• Actividades rutinarias y repetitivas con problemas predecibles.	• Manejo de situaciones innovadoras e imprevisibles que requieren de amplia experiencia.
• Predominación de trabajos manuales especializados.	• Predominación de trabajadores competentes, ingenieros, técnicos y staff de gerencia.
• Trabajo establecido por órdenes y especificaciones.	• El trabajo requiere de iniciativa, autonomía, creatividad y responsabilidad.
• Supervisión de trabajo.	• Autoevaluación del trabajo.
• Separación entre la acción y el pensamiento.	• Integración de acción, pensamiento y solución de problemas.
• Personas determinadas por los requerimientos de las máquinas.	• Adaptación para responder ante los requisitos de cada situación.
• Perfiles de habilidades homogéneos y estrecho campo de competencia.	• Habilidades heterogéneas, con amplio rango de competencias que incluye competencias relacionales.
• Inicial capacitación complementada con la experiencia en el empleo.	• Capacitación inicial y continua formal o informal.
• Clasificaciones ocupacionales fundadas en experiencia y habilidades.	• Clasificaciones relacionadas a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos.
• Auto-satisfacción en bajo nivel.	• Énfasis en la inversión del personal para generar la auto-satisfacción.

• Sindicatos estructurados por sector.	• Sindicatos por ocupación y compañía.
--	--

Tomado de Vargas (2006).

Ya planteadas las características generales del antes y el ahora en las empresas, en la Tabla 1.2 se presenta una comparación entre el esquema tradicional y el esquema por competencias en la administración de personal, realizada por Cueva y Erazo (2014).

Tabla 2.2. Comparación entre esquemas por enfoques

ESQUEMA TRADICIONAL	ESQUEMA POR COMPETENCIAS
Dentro del proceso de reclutamiento, existe un 90 por ciento de importancia enfocado a la experiencia y a los conocimientos, con un 10 por ciento de importancia a las características y actitud de los candidatos.	En el proceso de reclutamiento hay un 60 por ciento de importancia asignado a los conocimientos y experiencia y un 40 por ciento a las características y actitud de los candidatos.
La compensación es ejecutada en función de los logros y méritos.	La compensación es realizada en función de las habilidades y características de la persona, más sus logros y méritos.
Programa de capacitación planteado en base a las necesidades del puesto.	- Programa de capacitación plasmado según las necesidades del individuo en sí, tomando aparte la capacitación técnica.
Planeación de vida y carrera de acuerdo a los conocimientos técnicos de la persona puestos en prioridad.	Planeación de vida y carrera dirigida en las actitudes, intereses y características del individuo puesto en prioridad.

Tomado de Salazar, 2007 citado por Cueva y Erazo (2014).

Relacionada a la tabla anterior, se presenta ahora la Tabla 1.3 referida por el mismo autor que contiene una comparación que ahora es más específico en el enfoque tradicional y por competencias dirigidos a la administración del talento humano.

Tabla 2.3. Diferencias de enfoques en la administración del talento humano

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE COMPETENCIAS
Hincapié en actividades operativas.	Hincapié en actividades estratégicas.
Todo subsistema es ejecutado de forma independiente.	Todo subsistema está ligado o integrado al resto de los procesos.
Requiere de un especialista para cada subsistema.	Requiere personas versátiles que puedan ser partícipes en distintos subsistemas.
Existe poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Toda actividad es llevada a cabo con el fin de que se cumplan los objetivos estratégicos.
Centralización en las funciones del talento humano.	Toda área es involucrada en cada actividad, existiendo funciones compartidas.
Pobre conceptualización del desempeño laboral.	Toma una teoría clara sobre el desempeño y sus causas, materializándose en los perfiles integrales de competencias.
Se centra en lo formal como son los números de contrataciones y cursos.	Se centra en lo esencial como es mejorar los niveles de satisfacción y desempeño.
Limitada concepción respecto al desarrollo profesional, la cual es concebida por número de cursos y requisitos formales.	Concepción amplia respecto al desarrollo profesional, en donde la capacitación con cursos no es la única.

Eficacia escasa en la selección con alta interferencia de requisitos contaminante como género y edad.	Selección eficaz por competencias y no por criterios irrelevantes.
Escasa eficacia en la evaluación del desempeño, con factores genéricos y evaluación de rasgos.	Evaluación eficaz del desempeño de actividades esenciales, analizando el grado de desarrollo de las competencias.
Baja importancia sobre la retroalimentación.	Alta importancia en la retroalimentación y en la elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada sobre el puesto de trabajo pensado como única unidad de análisis.	Flexibilidad, con adaptación a cualquier tipo de unidad organizativa como puestos, procesos, equipos y proyectos.
Baja preocupación por los requerimientos y cambios futuros del personal.	Total preocupación por los requerimientos y cambios futuros del personal.
Resalta los procedimientos, límites y normas.	Resalta la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que dirija a la orientación y a la planificación de las actividades del talento humano.	Claridad del referente por medio de los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la empresa.

Tomado de Paredes & Asociados, 2009 citado por Cueva y Erazo (2014).

Como puede observarse en las Tablas 1.1, 1.2 y 1.3, la comparación entre enfoques inclina mayor ventaja desde el punto de vista de los autores al sistema por competencias, en donde según ellos permite incrementar la productividad y competitividad, así como se facilita la toma de decisiones, al implementarse una cultura de mayor desempeño y mejoramiento continuo, también se integran los procesos de administración del talento humano en participación y desarrollo de las

personas así como aumentan los niveles de metas estratégicas y satisfacción laboral.

Otra diferencia a destacar la encontramos en Rodríguez (2000) quien afirma que a la hora de evaluar a un candidato, en la psicología tradicional se busca generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas; mientras que en el modelo por competencias dichas variables se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Enfocados ahora en lo que respecta al mercado económico y al mercado laboral, encontramos que el modelo de selección tradicional se caracteriza por una amplia estabilidad productiva, en la cual se asume que un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año, dentro de lo cual se buscan ciertos conocimientos y características específicas para que un empleado sea altamente productivo (Salgado y Moscoso 2008). Por su contraparte el modelo de competencias parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes, el concepto de *competencia* según Rodríguez (2000) tiene una estrecha relación con el trabajo, lo cual responde de buena forma ante la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales.

Partimos de los autores anteriores para darnos un primer acercamiento en la comparación de enfoques, por lo cual ahora se pasa a complementar las diferencias que están basadas en lo que se encontró dentro de la información del presente escrito; para su mayor comprensión será presentado en las clasificaciones siguientes:

- Proceso de reclutamiento.
- Definición de selección.
- Solicitud / currículo.

- Entrevistas.
- Pruebas de selección.
- Decisión final.

4.1 Proceso de Reclutamiento

El enfoque de reclutamiento por competencias retoma y surge gracias al enfoque tradicional respecto al formato y proceso que toma, diferenciándose en el hecho de que en el enfoque tradicional hay mayor énfasis sobre lo que vienen siendo la experiencia y desempeño anterior, escolaridad, características físicas y personales, mientras que en el enfoque por competencias se le da importancia a lo mismo pero se contemplan en mayor manera las aptitudes, habilidades y competencias con las que cuenta cada persona; se puede decir entonces que en este enfoque se valoran mayores aspectos y características como posibilidades de contratación.

Al ver el reclutamiento desde un plano de la atracción del talento, en ambos enfoques detectamos que las fuentes empleadas vienen siendo las mismas respecto a fuentes internas y externas, pero se destaca la diferencia respecto a que el enfoque tradicional se basa más en la búsqueda de características físicas, personales, escolares, conocimientos, experiencias y demás detalles. El objetivo del reclutamiento desde el enfoque tradicional es el buscar candidatos para ocupar puestos vacantes de la organización y mantener un equilibrio en ésta, mientras que en el enfoque por competencias se busca el adquirir las competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio, por lo que se dirigen los esfuerzos a la detección de las mismas.

4.2 Definición de Selección

La definición de selección de forma tradicional la encontramos como un filtro que permite ingresar a personas con características específicas a una organización, considerando las diferencias individuales en cuanto a lo físico y lo psicológico, para

detectar a aquellas personas que se adecuan de mayor manera con las necesidades de la empresa, por lo que aumenta así el capital humano.

En cuanto al proceso de selección desde el enfoque por competencias se hace una comparación entre las competencias de los candidatos y las competencias requeridas en el puesto a cubrirse, por lo que se detecta así al candidato que se acople y ajuste de mejor manera a las necesidades de la organización.

¿Qué encontramos como diferencias en lo anterior? Que en el enfoque tradicional hay mayor importancia a las características físicas y psicológicas, mientras que en el otro enfoque hay mayor énfasis sobre las propias competencias.

Dentro del enfoque por competencias y del tradicional encontramos ciertas ventajas del proceso de selección lo cual se muestra a continuación en la Tabla 2 (Salgado, 2008).

Tabla 2. Ventajas del proceso de selección

ENFOQUE POR COMPETENCIAS	ENFOQUE TRADICIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejorando la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado • Al trabajador se le facilita su incorporación al mercado laboral • Se identifican los comportamientos necesarios para un desempeño alto en el puesto • Da una base para elaborar 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ubicar el hombre adecuado en el puesto determinado • Evita y reduce costos • Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo • Disminuye los accidentes de trabajo • Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación • Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o

<p>anuncios de empleo, preparar preguntas para entrevistas y diseñar pruebas de un assessment center</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la organización hay un mayor ajuste entre el puesto y el candidato, entre la organización y la persona • Se da un mayor respaldo legal e integración con otros procesos de los recursos humanos. • Para el candidato las ventajas son el que hay mayor imparcialidad y justicia sobre la toma de decisiones y una mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el desempeño de trabajo posterior. 	<p>entrenamiento a base de los más dotados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuye las injusticias por que el eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir • Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas.
---	---

Como limitaciones para ambos enfoques se presenta ahora la tabla 3 (Salgado, 2008).

Tabla 3. Desventajas del proceso de selección

ENFOQUE POR COMPETENCIAS	ENFOQUE TRADICIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor rigor y exigencia metodológica • Requerimiento de profesionales competentes • Reducción de libertad de la toma de decisiones • Requerimiento de la integración 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa. • La limitación del horizonte del trabajador • Mayor limitación de los elementos a evaluar para la

<p>con otros procesos como la planificación, promoción, desarrollo personal y evaluación del desempeño, requiriendo también más variedad de instrumentos de selección.</p>	<p>contratación de un candidato</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se asegura el desarrollo del empleado dentro de la organización
--	--

Podemos dar cuenta aquí de que ambos enfoques pueden satisfacer las necesidades de la empresa en un proceso de selección, diferenciándose en las características que cada uno evalúa, por lo cual un enfoque puede acoplarse más que otro ante una organización, dependiendo de los requerimientos de la misma.

4.3 Currículo

Desde el marco tradicional la información a la cual se le toma gran valor para darle seguimiento al proceso de selección consta de la formación académica, de la experiencia profesional, de la formación complementaria y de la descripción del manejo de otros idiomas u manejos de programas computacionales

En cuanto al currículum basado en competencias se establece su descripción en los niveles básicos, genéricos y específicos; en los que se destacan las capacidades intelectuales con competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, competencias de situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas, finalizando con competencias de ejecución. Un currículo en base a competencias contiene pues datos personales, objetivo, y a diferencia del modelo tradicional, la experiencia profesional junto con la formación académica es expresada en competencias.

Para lo anterior hay que destacar que si en si las mismas empresas se emplean más modelos tradicionales, los candidatos muy probablemente incluso no saben sobre el panorama de las competencias, por lo cual pocas personas podrían

manejar ese tipo de información de manera adecuada, salvo que se buscara contratar colegas o personas que en determinados puestos han estado involucrados en procesos de trabajo apegados a las mismas.

Con lo anterior me parece propio decir que el currículum por competencias es una herramienta que tiene mayor utilidad para el reclutador; ya que en sí una persona que posea toda competencia que la empresa está buscando puede simplemente no saber teóricamente la forma de plasmarlo, creo pues que es responsabilidad del reclutador llevar a cabo la exploración y abstracción de las competencias que posee un candidato, sin esperar a que éste último las describa por sí solo a través de su currículum.

De lo contrario algo que podría servir de ayuda, sería el tener un formato de solicitud basado en competencias que se envíe en internet, se entregue en campo o en la oficina según la fuente a través de la cual se esté reclutando, para que cada candidato previo a una entrevista llene el mismo, lo cual serviría como una guía para que la empresa consiga a primer instancia la información que requiere.

4.4 Entrevistas

Desde mi punto de vista la entrevista con el modelo de competencias es una herramienta que permite obtener un mayor panorama y buena cantidad de información del candidato, ya que permite abordar más áreas de su historia de vida, lo que permite identificar sus formas de comportarse y las formas en que se puede comportar después. Otro aspecto que también permite detectar es que, aunque el candidato no posea la experiencia en alguna actividad puede tener las competencias suficientes para llevarla a cabo de manera eficiente, explorándose no solo el área laboral, sino familiar, académica y social en general, ya que el comportamiento puede ser el mismo en distintos contextos. Como una dificultad encontramos que la persona que dirige la entrevista debe de estar muy bien entrenado en el presente campo para hacer una óptima entrevista y alcanzar los objetivos que ésta requiere.

La entrevista desde un plano tradicional parece tener una estructura más de interrogatorio en donde el reclutador hace una pregunta de manera lineal, con lo que se busca identificar una respuesta en concreto. Es un hecho también que la formación académica y sobre todo la experiencia toma la mayor importancia para una posible contratación; en ocasiones una persona puede tener cierta experiencia en una actividad, pero en este enfoque no se piensa ni se explora la manera en que aprendió a llevarla a cabo, si por ejemplo, la ejecuta con la misma eficacia o a través del mismo procedimiento que en la empresa se requiere. A pesar de lo anterior, tanto la entrevista tradicional como la de competencias permiten hacer una adecuada contratación de personal, ya que cada una ha de adaptarse a las necesidades de cada empresa.

4.5 Pruebas de Selección

Como vimos anteriormente en el Capítulo 1, las pruebas desde el plano tradicional se enfocan en buscar características de las personas; cuando se quiere detectar inteligencia, aptitud o conocimientos en general, se realizan pruebas psicométricas que conllevan distintos tipos de preguntas que pueden ser dicotómicas, de opción múltiple o abiertas, las cuales tienen en específico un tipo de respuesta; para medir la personalidad encontramos pruebas que conllevan igualmente a la contestación de preguntas que en su mayoría son de opción múltiple o también a través de la interpretación de dibujos realizados por las personas, para así determinar las características de comportamiento que tiene un candidato.

Por su parte, la selección por competencias también llegan a retomar las pruebas mencionadas anteriormente, las cuales solo se aplican como indicadores complementarios. Como ya se refirió, se han instaurado nuevas formas de evaluar a los candidatos en las empresas, a quienes se les pone a realizar trabajos de forma individual o en equipo, para lo cual exponen, actúan, discuten, proponen, solucionan, y llevan a cabo otras actividades; se prioriza entonces la evaluación situacional, en la que se coloca al candidato a situaciones o problemas muy parecidos a los que se

enfrentará en el puesto, lo más acercadas a la realidad para que ponga en juego diversas competencias.

En México anteriormente era difícil y extraño saber que alguien llevara a cabo este tipo de pruebas durante un proceso de selección, lo cual en nuestra actualidad ha cambiado debido a que ahora ya hay muchas empresas que las aplican en sus distintas modalidades.

Como desventaja del manejo de pruebas por competencias encontramos que se requiere de personas bien capacitadas para ejecutarlas de óptima manera; así también requieren que se les dedique buen tiempo para planear y definir los criterios de ejecución e instrumentos para medirlos, a lo que se le suma que es recomendable que haya un evaluador para checar la confiabilidad, lo cual también puede llegar a hacer que éstas pruebas sean más costosas.

Como un último punto podemos mencionar también la dificultad para poder abstraer la suficiente información a través de las actividades que se realizan, ya que uno puede terminar reduciéndose o predisponiéndose a buscar determinados tipos de competencias, dejando de lado incluso otras competencias con las que el candidato podría contar, o no dar importancia al observar más aspectos de la personalidad, para lo que se podría incluir también el lenguaje corporal.

En lo que a las pruebas desde el plano tradicional respecta hay que destacar que son las más empleadas en las empresas mexicanas, las cuales han sido desarrolladas ya desde hace muchos años, sus ventajas son que para evaluar diversos rasgos en una persona, existen gran variedad de pruebas, por lo que en general su aplicación y evaluación son de rapidez teniendo la adecuada validez y confiabilidad.

Las desventajas que llegan a tener este tipo de pruebas es que por lo general encontramos que fueron diseñadas para cierto tipo de población o también

que fueron realizadas hace ya varios años en otro contexto político económico y social, por lo cual no llegan a adaptarse a las condiciones actuales en ciertas poblaciones. Como otra desventaja a comparación de las pruebas por competencias mencionamos que llegan a verse más limitadas y reducidas a ciertos aspectos y particularidades que pueden ir de inteligencia o por ejemplo a ciertos tipos de personalidad, para lo cual se generaliza y clasifica, dando de cuenta que todas las personas son de una misma forma al encerrarlas con una etiqueta o característica determinada a partir de las pruebas.

Finalmente otra desventaja es el hecho de que en las empresas existe gran cantidad de personas que aplican e interpretan este tipo de pruebas sin conocer sus fundamentos. A lo anterior se puede agregar el que muchas pruebas están hoy en día popularizadas de tal manera que se conocen de antemano sus respuestas, ya que se encuentran en internet diversos manuales, instrucciones e incluso consejos a las que cualquier persona puede acceder.

Podemos decir aquí que ambos tipos de pruebas son de gran utilidad, las cuales cuentan tanto con ventajas como con desventajas y permiten obtener cierta información de los candidatos; es tarea de cada empresa buscar y utilizar aquellas pruebas que se adapten a los aspectos que quieren conocer y evaluar en los candidatos.

4.6 Decisión Final

Retomando a Ivancevich (2005), las organizaciones desde un plano tradicional toman decisiones de selección basándose en criterios tales como la escolaridad, experiencia y desempeño anterior, características físicas, características personales y tipo de personalidad; se evalúa al candidato con base en la información reunida acerca de sus conocimientos, aptitudes y habilidades, intereses y motivaciones.

La toma de decisiones se realiza desde un enfoque clínico, basado en el propio conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en éste, o desde un enfoque estadístico que busca identificar los aspectos de pronóstico más válidos, los cuales son plasmados en calificaciones sobre los procedimientos de selección, eligiendo así a los solicitantes más prometedores.

¿En qué se diferencia el enfoque por competencias a lo anterior?, como ya lo venimos viendo en cada punto, la diferencia estriba en la importancia que se le da a las competencias en sí, donde se analizan ejemplos de comportamiento planteados en las pruebas y en la entrevista, con base en una clasificación y una escala para determinar el nivel de posesión de las competencias que tiene una persona; se evalúa así la compatibilidad de un candidato con las necesidades del puesto a desempeñar según las competencias requeridas.

Concluimos el tema con la comparación de enfoques utilizados en la Gestión de los Recursos Humanos realizada por González, C (2007). Desde su punto de vista, tradicionalmente dicha gestión fue concebida como un proceso para controlar y direccionar el desarrollo de los recursos humanos que permitiera a la empresa contar con el personal idóneo para la realización de determinadas funciones laborales, con la finalidad de producir bienes y servicios de calidad que satisficieran las necesidades de sus clientes. La gestión contiene diversos procesos entre los que encontramos el reclutamiento y la selección, en los que sus actividades tienen fines solo para su propia área por lo que se lleva a cabo de forma independiente y tiene un propósito sin conectividad ni interrelación con otras áreas.

Por su contraparte, la gestión de Recursos Humanos por Competencias está basada en estándares y normas de competencia laboral, la cual es concebida como un sistema integrado de gestión que tiene como finalidad la adecuación de las personas a la estrategia de una organización. Sus características parten de una visión estratégica en la que se concibe la gestión humana como un subsistema de la organización, recibe estímulos del entorno, requiere insumos, ejecutar procesos y

generar productos, y sus procesos, como son el reclutamiento y la selección están alineados a la misión y a la visión de las organizaciones.

Se ha desarrollado hasta aquí una diferenciación de enfoques que hemos retomado de diversos autores. De forma consistente encontramos como diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque por competencia, el significado de las propias competencias que vinieron a cambiar la forma de entender todos los procesos de gestión de los recursos humanos, de los cuales hemos abordado solo los relacionados al reclutamiento y selección de personal.

CONCLUSIONES

Podemos darnos cuenta de que tanto el modelo tradicional como el modelo por competencias tienen ventajas y desventajas, por lo que se señala que cada uno puede adaptarse de mejor manera a cierto contexto dentro de una empresa.

Desde nuestro punto de vista, el proceso de reclutamiento y selección desarrollado tanto por el enfoque tradicional como por el de competencias han llegado a ser un gran paso en las empresas, ya que permiten hacer contrataciones de forma acertada para así contratar al personal que se adapta de mejor manera a las empresas; sin embargo, encontramos que problemáticas tales como la alta rotación de personal no han podido ser contrarrestadas, ya que hoy en día es una problemática con la que cuentan muchas organizaciones; entendemos que la rotación puede deberse a un sinnúmero de causas pero es un aspecto que también en ocasiones llega a surgir por no hacer una adecuada selección.

Si bien el enfoque por competencias parece brindar una noción más amplia de las características a evaluar para la contratación de cada candidato lo cual permite aumentar el desempeño de la organización, creemos que no es correcto menospreciar o dejar de lado al enfoque tradicional, ya que fue el que puso las bases para que nuevas tendencias se pudieran desarrollar dentro de las empresas; hace ya bastantes años que el enfoque tradicional fue desarrollado y lo hizo en un contexto sociocultural muy distinto al actual, los tiempos cambian y las necesidades de una empresa también lo hacen, por lo que éstas no pueden ser satisfechas a través de un enfoque que no fue pensado para las problemáticas actuales.

Tal y como Moreno, Vargas y Pelayo (2004) mencionan, debemos dar cuenta de que seleccionar según las competencias no hace referencia a que ya no sea válido todo lo que hasta la fecha se ha hecho en las organizaciones respecto al reclutamiento y selección desde el enfoque tradicional, sino que más bien se trata de complementarlo y darle una nueva orientación.

Cabe mencionar que, aunque los dos enfoques sigan procedimientos y métodos distintos, ambos pueden brindar óptimos resultados al hacerse la contratación de los candidatos adecuados que encajan de mejor manera ante las necesidades de una empresa; es por esta razón que no se puede hablar de que un enfoque sea mejor que otro, cada cual tiene sus propias ventajas, simplemente uno aporta un elemento extra referente a las competencias dentro de los procesos de reclutamiento y selección, sin embargo cada empresa debe tener presentes cuáles son sus necesidades y objetivos para la contratación de un candidato, lo cual les permitirá evaluar qué enfoque es el que mejor se ajusta y conviene; esto dependerá de la particularidad y especificación de sus requerimientos en el puesto ligado a los recursos con los que se cuenta para cubrir la vacante de forma óptima.

Aún y cuando el enfoque tradicional como el de por competencias permiten encontrar a los candidatos idóneos para cubrir un puesto, a lo largo de la presente tesina pudimos encontrar ciertas limitaciones en ambos enfoques. Primeramente consideramos que el enfoque tradicional puede llegar a ser un tanto reduccionista, ya que se encierra en elementos tales como habilidades, aptitudes, conocimientos, personalidad y demás aspectos; si se tomase un enfoque holístico respecto a la complejidad del ser humano, se puede dar cuenta de que existe un sinnúmero de elementos que componen a una persona que son abordados desde la psicológica, la biológica y la social.

Es cierto que hoy en día existe un panorama más amplio de lo que se evalúa en un candidato, un ejemplo es el enfoque por competencias, el hecho de que los candidatos no solo hablen de situaciones en contextos laborales sino en otros más de su vida; también encontramos la evaluación de la motivación con la que los candidatos llegan para desempeñarse en un puesto, lo cual sin embargo en diversas empresas no se le ha dado la importancia necesaria sin tomarlo en cuenta.

Hoy en día, dentro del proceso de reclutamiento y selección no es común tampoco que se indague o se le dé la importancia necesaria a aspectos tales como las condiciones de vida de una persona, por ejemplo el profundizar y evaluar si existen problemáticas ante las que se enfrenta actualmente que pueden ir desde lo biológico, lo psicológico y lo social; por problemáticas nos referimos a aquellas que podrían ser personales, que al candidato le afectan y que esto podría influir en el desarrollo óptimo de las actividades a ejecutar dentro del empleo. Con lo anterior se destaca la importancia de contemplar más elementos, métodos y técnicas para la evaluación de los candidatos.

Es precisamente que por aspectos tales como el anterior y otros más como son la aplicación de pruebas psicológicas, la evaluación de las entrevistas y demás aspectos se destaque la importancia e indispensabilidad de contar con un psicólogo que dirija y lleve a cabo todo el proceso, debido a que éste cuenta con los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos requeridos para realizar una óptima evaluación de los candidatos.

Por el contrario, una problemática que continuamente encontramos hoy en día dentro de las empresas, es que las personas encargadas de llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección en diversas ocasiones tienen un desarrollo profesional más enfocado a cuestiones administrativas empresariales, o por ejemplo, llegan a existir psicólogos que se han reducido a lo mismo, a ver procesos administrativos, por lo cual se deja de lado la esencia de la propia psicología u otras disciplinas como la filosofía, sociología y antropología, las cuales son una base primordial de conocimiento que permiten ejecutar un análisis óptimo del ser humano.

Como otra crítica cabe destacar que el enfoque por competencias aparentemente deja de lado la concepción del empleado como una máquina, sin embargo encontramos que concibe a los empleados como competentes o no competentes en términos de capacidad, efectividad y desempeño a través del poseer o no una competencia, en lo que claramente se puede notar su base sobre un

darwinismo social en donde será el apto, el competente quien se quede con un puesto; a partir de lo anterior está claro que desde un inicio en la atracción del personal se desarrolla en el candidato cierta ansiedad por competir por un puesto, por mostrar que es competente, por lo que la ansiedad se fortalecerá conforme se le solicite al candidato ir mostrando que posee ciertas y más competencias e incrementaran aún más al tener que desarrollarlas dentro del puesto, lo cual puede llegar a afectar la productividad y dinámica del trabajo en ciertos casos.

Como última crítica se destaca que en ambos enfoques es notorio la forma en que se clasifica y etiqueta a las personas, lo cual llega a generalizarse en la búsqueda de encajar a un candidato dentro de determinado término, para lo que se deja de lado la individualidad de cada ser.

A partir de las críticas anteriores se propone aquí que en cierta manera debería de profundizarse más en las historias de vida de los candidatos, no de una forma clínica como se hace en psicoterapia, pero si darle más importancia en el área organizacional, lo cual quizá implique mayores costos, pero habría que sopesar los costos beneficios. Es importante destacar en cada caso, en cada candidato el hecho de que existe una individualidad, notar que cada persona es totalmente distinta, simple y sencillamente porque todos hemos construido una trayectoria de vida diferente (Drier, 1991), por lo cual tenemos una distinta noción de la realidad, lo cual nos llevará a comportarnos y ejecutar nuestras actividades laborales de una forma peculiar.

Es debido a lo anterior que se propone crear nuevas técnicas y métodos que evalúen a un candidato como un caso específico. Es tiempo también de continuar con el desarrollo de nuevos enfoques de nuevos métodos que se ajusten más y más a las necesidades que las empresas van formando con el pasar del tiempo, que se ajusten a los tiempos y condiciones socioculturales actuales.

El hecho de cerrar la presente tesina con ciertas críticas a ambos enfoques, se debe a destacar como las necesidades actuales que las organizaciones están presentando como lo son la satisfacción de los empleados, su motivación, permanencia y demás aspectos, en diversos casos no están siendo satisfechas en óptimas condiciones. Dichas necesidades se relacionan con el proceso de reclutamiento y selección, ya que todo proceso es un engrane, un subsistema que está interrelacionado y afecta a cualquier otro elemento existente dentro de las organizaciones; por lo anterior se reitera la importancia de desarrollar nuevos enfoques y métodos que vean en mayor manera la complejidad de las empresas como sistema y del ser humano en su mayor totalidad posible.

Recomendamos para futuros estudios que se indague sobre qué enfoque es el que hoy en día están utilizando más las empresas y porqué; así como investigar la satisfacción y productividad por parte de los empleados que aplican su trabajo desde los distintos enfoques, para hacer una comparación entre ambos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2009). *Las solicitudes de empleo*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html
- Alles, M. (1998). *Empleo, proceso de selección*. Buenos Aires., Argentina: Ediciones Macchi.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistas por competencias*. Buenos Aires., Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires., Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2003). *Administración estratégica de recursos humanos*. España: Thomson.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por competencias*. Venezuela: Escuela de negocios.
- Cueva, D. y Erazo, P. (2014). *Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis, y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, para el área técnica de la gerencia nacional de operaciones de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT E.P.* Tesis de grado previo a la obtención del grado de magister en gerencia empresarial, MBA, Escuela Politécnica Nacional.
- De Ansorena, C. (1999). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós, pp. 49-91.
- Diane, A. (1987). *Selección efectiva de personal. Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados*. Colombia: Editorial Norma.
- Drier, O. (1991). *Trayectorias Personales de Participación a través de Contextos de Práctica Social Local. Psicología y Ciencia Social*. FES Iztacala.

- El Portal de la Educación Social. Orientación para el empleo. (s.f.). *Entrevista de trabajo*. Recuperado el 01 de octubre del 2014, de http://www.eduso.net/orientacion/documentos/guia_et.pdf
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- González, C. (2007). Gestión Humana por Competencias laborales. Diplomado: Capacitación en Gestión Humana por competencias laborales II parte. Bogotá. D. C.
- Ibañez, P. (2009). *Guía para la realización de entrevistas por competencias. Paraguay: Gestión ambiental para el desarrollo sustentable*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de <http://www.geam.org.py/v3/cgp/files/2009/01/GuiaEntrevistaCompetencias.pdf>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Lancheros, L., Marconi, L., Manrique, M. y Mendivelso, M. (2007). Conceptos básicos de las pruebas de actitud. *Avances en Medición*, 5, 163-167.
- Martínez, C. (2010). *Guía de Trabajo. Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias a Formación y Selección*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/15630707-5950-4A68-8D17-5E53A8E368E7/168918/GuiaCompete2010.pdf>
- Moreno, J., Vargas, A. y Pelayo, Y. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
- Peña, S. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. Monterrey: Universidad Regiomontana.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). *La evaluación de competencias*. España: Universidad de Almería.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Restrepo De O., Ladino T. y Orozco, A. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, 14 (39), 286-291.

- Rodríguez, N. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista de Servicio Público*, 3, 99-120.
- Salgado, J. (2008). *Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación*. España: Cemical.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las APP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24.
- Universidad de Santiago de Compostela. (2007). *Estructura y contenido del currículum*. Recuperado el 28 de septiembre del 2014, de <http://www.usc.es/es/servizos/saee/aol/emprego/curriculum/estructura.html>
- Universidad Complutense Madrid. (2013). *Currículum Vitae y solicitudes de empleo*. Recuperado el 28 de septiembre del 2014, de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-1%2010%20currículum%20vitae.pdf>
- Vargas, F. (2006). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Politécnica*. No 3, 13-26.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Zarazúa, J. (2013). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Gestión y estrategia*, 43, 67-79.