



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría**

Departamento de Administración y Contaduría

Doctorado en Dirección de Organizaciones

**Diseño de un método de evaluación colectiva
de competencias laborales en puestos de
mano de obra directa en empresas de
manufactura**

**Tesis que para obtener el grado de doctc
en Dirección de Organizaciones**

Presenta

Martha Ana María García Gil

Puebla, Mex.

2006



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA



Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Administración y Contaduría

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Se aprueba la Tesis:

Diseño de un método de evaluación colectiva de competencias laborales en
puestos de mano de obra directa en empresas de manufactura

Comité de Doctorado

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ma. Josefina Rivero Villar', is written over the text 'Comité de Doctorado' and 'Dra. Maria Josefina Rivero Villar'. The signature is stylized and somewhat illegible.

Dra. Maria Josefina Rivero Villar
Directora de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Nuño de la Parra', is written above the text 'Dr. Pablo Nuño de la Parra'.

Dr. Pablo Nuño de la Parra
Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yessica Mayett Moreno', is written above the text 'Dra. Yessica Mayett Moreno'. The signature is stylized and somewhat illegible.

Dra. Yessica Mayett Moreno
Asesora

Puebla, México

10 de Junio de 2006

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi familia, sin quienes su apoyo no hubiera sido posible realizarlo, en especial a mi esposo Jorge Valdés, a mis hijas, Ma Goretti y Verónica, a mi madre y hermana, Ana María Gil y Ana Laura García quienes en muchos sentidos apoyaron los esfuerzos para llevar este proyecto a término.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| Introducción | i |
| Capítulo 1 Propósito y organización | |
| 1.1 Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2 Propósito de la investigación | 4 |
| 1.3 Objetivo general | 5 |
| 1.4 Objetivos específicos | 5 |
| 1.5 Justificación | 6 |
| 1.6 Alcances y limitaciones | 11 |
| 1.7 Organización de la investigación | 11 |
| Capítulo 2 Marco teórico | |
| 2.1 Empleabilidad | 10 |
| 2.2 La selección y evaluación de personal | 15 |
| 2.2.1 La selección de personal | 16 |
| 2.2.1.1 Inventariar el conocimiento y capital humano con el que cuenta la organización | 17 |
| 2.2.1.2 Perspectiva histórica de la Selección de personal | 18 |
| 2.2.1.3 Objetivos de la selección de personal | 19 |
| 2.2.1.4 Definición de un proceso de Selección | 20 |
| 2.2.2 La evaluación de personal | 22 |
| 2.2.2.1 El concepto de rotación | 26 |
| 2.2.2.2 Evaluación colectiva | 27 |
| 2.2.2.3 Antecedentes de los Centros de evaluación | 28 |
| 2.2.2.4 Evaluación con pruebas situacionales | 31 |
| 2.2.2.5 Dinámica de grupos como evaluación | 34 |
| 2.2.2.6 Ejercicios de simulación | 36 |
| 2.2.2.7 El proceso de los ejercicios | 41 |
| 2.2.2.8 La entrevista | 42 |
| 2.2.3 Sistemas de evaluación y medición | 44 |
| 2.2.3.1 Escalas a utilizar | 45 |
| 2.3 Competencias organizacionales | 48 |
| 2.3.1 Competencias laborales y empresas exitosas | 51 |
| 2.3.2 Competencias laborales | 54 |
| 2.3.3 Clasificación de competencias | 64 |
| 2.3.4 Definición de ocupación | 74 |
| 2.3.5 Competencias laborales a evaluar | 76 |
| 2.4 El evaluador | 78 |
| 2.4.1 Registro de información | 80 |
| Capítulo 3 Metodología | |
| 3.1 Diseño de la investigación | 81 |
| 3.1.1 El diseño | 82 |
| 3.1.2 Definición de variables | 82 |
| 3.1.3 Control de variables | 82 |

| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| 3.2 | Selección de la muestra | 83 |
| 3.3 | Recolección de datos | 84 |
| 3.3.1 | Diseño de instrumentos | 85 |
| 3.3.2 | Encuesta de competencias laborales empírica | 87 |
| 3.3.3 | Validez | 88 |
| 3.4 | Procedimiento de calificación | 91 |
| 3.5 | Instrumento para la evaluación de competencias | 94 |
| 3.6 | Aplicación del método | 96 |
| 3.7 | Resultados estadísticos | 97 |
| 3.7.1 | Encuesta piloto | 98 |
| 3.7.2 | Encuesta final | 98 |
| 3.7.3 | Sobre la muestra | 98 |
| 3.7.4 | Sobre la aplicación del método | 99 |
| 3.7.5 | Prueba de nulidad | 104 |
| 3.7.6 | Sujetos de la muestra | 104 |
| 3.8 | Análisis de los resultados y conclusiones | 105 |
| Capítulo 4 Conclusiones | | |
| 4.1 | Sobre los objetivos específicos | 107 |
| 4.2 | Sobre el objetivo general | 108 |
| 4.3 | Contribuciones de la investigación | 108 |
| 4.3.1 | Contribuciones conceptuales | 108 |
| 4.3.2 | Contribuciones empíricas | 108 |
| 4.4 | Sobre las limitaciones | 109 |
| 4.5 | Sobre la muestra | 109 |
| 4.6 | Sobre el método | 109 |
| 4.7 | Sobre los resultados estadísticos | 110 |
| 4.8 | Líneas de investigación posteriores | 112 |

| | |
|--------------------|------------|
| Referencias | 114 |
|--------------------|------------|

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | Titulo | |
|--------|---|-----------|
| 1 | Proceso de selección | 27 |
| 2 | Evaluación colectiva de competencias laborales | 50 |
| 3 | Sistema de RRHH | 64 |
| 4 | Procesos de análisis y determinación de las capacidades organizativas | 66 |
| | Método de Evaluación colectiva por competencias laborales | 66 |
| 6 | Modelo de competencias laborales | 74 |
| 7 | Interrelación de los factores que integran la competencia laboral | 77 |
| 8 | Clasificación de competencias | 83 |
| 9 | Correlación entre empleado y el puesto | 105 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla | Título | |
|-------|--|-----------|
| 1 | Personal ocupado por tipo de industria en el Estado de Puebla | 1 |
| 2 | Eficacia de los métodos de selección | 32 |
| 3 | Relación entre funciones y objetivos de la evaluación colectiva | 34 |
| 4 | Resumen histórico de Assessment Centre | 36 |
| 5 | Principales ventajas del uso de pruebas situacionales en Assessment centre | 38 |
| 6 | Organismos que definen competencias laborales | 69 |
| 7 | Definiciones representativas de competencias por países y organismos | 69 |
| 8 | Clasificación de competencias | 79 |
| 9 | Características de las competencias laborales generales | 79 |
| 10 | Competencias laborales generales | 80 |
| 11 | Competencias genéricas | 81 |
| 12 | Resumen de las competencias de Hay McBer | 86 |
| 13 | Competencias básicas | 87 |
| 14 | Campos genéricos | 88 |
| 15 | Competencias que pueden evaluarse en el área de trabajo | 88 |
| 16 | Total de candidatos a la vacante por empresa | 103 |
| 17 | Importancia de las competencias laborales requeridas en el puesto de obreros | 107 |
| 18 | Resultados de la encuesta definitiva de Importancia de las competencias laborales | 109 |
| 19 | Definiciones de competencias laborales | |
| 20 | Niveles de definición de la competencia flexibilidad y aceptación del cambio | 111 |
| 21 | Calificaciones totales de la encuesta definitiva de grado de importancia de competencias laborales | 112 |
| 22 | Puntuaciones acumuladas del cuestionario de competencias laborales | 113 |
| 23 | Agrupación de competencias laborales | 114 |
| 24 | Candidatos contratados | 118 |
| 25 | Comparación de prioridades entre las encuestas piloto y final | 119 |
| 26 | Empresa CA | 120 |
| 27 | Empresa TH | 120 |
| 28 | Empresa PB | 121 |
| 29 | Empresa FI | 121 |
| 30 | Empresa ID | 121 |
| 31 | Resultados calificaciones obtenidas en la competencia Trabajo en equipo | 121 |
| 32 | Resultados calificaciones obtenidas en la competencia Adaptabilidad | 122 |
| 33 | Resultados calificaciones obtenidas en la competencia comunicación | 123 |
| 34 | Calificaciones por ítem competencia: Trabajo en equipo | 123 |
| 35 | Calificaciones por ítem competencia: Adaptabilidad | 124 |
| 36 | Calificaciones por ítem competencia: Comunicación | 124 |
| 37 | Resultados de la aplicación de la prueba T de Student | 124 |
| 38 | Competencia: Trabajo en equipo | 125 |
| 39 | Competencia: Adaptabilidad | 125 |

| | | |
|----|---|-----|
| 40 | Competencia: Comunicación | 126 |
| 41 | índices de correlación entre las calificaciones obtenidas por el método y las evaluaciones del desempeño del supervisor | 126 |
| 42 | Resultados de la t de Student | 127 |
| 43 | Resultados de la correlación entre el método de evaluación colectiva y las asignadas por los supervisores | 127 |

ABSTRACT

The new strategies for the management of human talent are focused towards the structuralization of human resources strategies based in laboral competences. Through a X-0 design where the independent variable was four groupai dynamics and the dependent variable was the measure of the laboral competences that were correlationated with the laboral performance. The application was realized over 33 persons who requested a job in 5 enterprises. Three competences were evaluated collectively: team work, adaptability and communication for union workers. For the hired people, between 20 and 26 days after, the direct supervisor evaluated their laboral performance for the same competences looking for a correlation. The final correlation between both scores were low in team work and adaptability, for communication it was 0.489 being considered important. For the above mentioned the predictive validity was not established for the last competence

RESUMEN

Las nuevas estrategias de gestión del talento humano están dirigidas hacia la estructuración de estrategias de recursos humanos basadas en competencias laborales. Mediante un diseño X-0 donde la variable independiente fue un conjunto de cuatro dinámicas grupales y la dependiente las competencias laborales evidenciadas que se correlacionaron con el desempeño laboral. La aplicación se realizó a 33 personas solicitantes al puesto de mano de obra directa en 5 empresas. Se evaluaron colectivamente tres competencias laborales: trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación en el puesto de obrero. A las personas finalmente contratadas, entre 20 y 26 días posteriores, el supervisor directo les evaluó el desempeño laboral de estas mismas competencias para correlacionarlas. La correlación obtenida entre ambas calificaciones para las competencias trabajo en equipo y adaptabilidad fueron bajas, la de comunicación fue 0.489 siendo ésta considerada importante. Por lo anterior la validez predictiva no se estableció más que en la última competencia. Concluyendo que el instrumento economiza la evaluación y precisa el nivel de competencia laboral individual.

INTRODUCCIÓN

El Estado de Puebla (Martínez et al., 1996) que aporta al PIB nacional el 3.22% (INEGI, 1996), está integrado por siete regiones económicas y en dos de ellas la V (ciudad de Puebla) y la IV (Cholula) se concentra el grueso de la manufactura poblana, el 74.6% del personal ocupado y el 88% de los ingresos totales.

Sólo 5 ramas aportan el 43% del personal ocupado y el 65% de los ingresos, 57 establecimientos concentran el 37%, 57 establecimientos concentran el 37.8% del personal ocupado y el 63.6% de los ingresos. En 1998 el sector manufacturero de la entidad ocupó el tercer lugar en cuanto al número de establecimientos a nivel nacional y prácticamente seis ramas agrupan el 90% de la producción a lo largo del período (Tabla 1).

Tabla 1
Personal ocupado por tipo de industria en el Estado de Puebla

| | Producción total | Valor Agregado Censal bruto | Personal ocupado |
|------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| Alimentos | 13.5 | 8.5 | 15.8 |
| Bebidas | 6.2 | 5.3 | 7.0 |
| Calzado | 0.5 | 0 | 0 |
| Textiles | 15.0 | 17.9 | 23.5 |
| Metálica Básica | 13.0 | 12.9 | 7.0 |
| Química y Petroquímica | 9.1 | 12.5 | 3.3 |
| Equipo y Transportes | 30.8 | 29.0 | 13.7 |
| Subtotal | 88.1 | 86.1 | 70.3 |

Fuente: adaptado de Martínez et al., 1996, p. 224.

Fuente: adaptado de Martínez et al., 1996, p. 224.

Es extenso el Estado de Puebla y diversos tipos de empresas están ubicados en él, "uno de los resultados más importantes del modelo sustitutivo de importaciones fue la concentración regional, de tal forma que para 1980 el 77.2% de la producción manufacturera se concentraba en sólo tres municipios -Puebla, Cuautlancingo y Xoxtla- y para 1996 tenía el 76.3%".

"Cabe señalar que las ramas más intensivas en mano de obra se encuentran en una situación de crisis o de caída de la productividad, no obstante, aportan en su conjunto más del 50% del empleo, en tanto que las ramas de mayor crecimiento sólo aportan el 6% del empleo. Sin embargo, la textil de fibras blandas cayó en ambos rubros, pasando del 21% al 13.2% en personal ocupado y del 13.9% al 9.8% en ingresos totales, lo cual muestra su agotamiento estructural en la región. En cambio la industria del vestido y la automotriz muestran una dinámica bastante acelerada" (ibidem).

"En cuanto a la concentración regional, la región V (zona metropolitana de Puebla) mantuvo su predominio, incluso lo elevó: concentrando el 44.2% de establecimientos, el 49.1% del personal ocupado y el 70.6% de los ingresos totales, cuando en 1988 los datos eran de 27.3%, 48.2% y 44.2% respectivamente" (Martínez et al., 1996, p. 228).

"En el aspecto laboral, de acuerdo con reportes de INEGI (1960) la cantidad de personas que emigraron de los trabajos del campo hacia la ciudad recibió un cambio importante, "mientras que a nivel nacional el 50.7% de la población era urbana, en la entidad poblana ésta se concentraba en las áreas rurales. Esta tendencia se revirtió en 1980 cuando de los 3,347,685 habitantes el 56.7% pasó a ser población urbana y el 43.2% rural. En 1990, el proceso de urbanización de la entidad poblana se aceleró, ya que el 64.3% era población urbana y el 35.7% era rural" (ibidem, p. 231).

Por otro lado, las manufacturas que hacen uso de los insumos nacionales operan con altos índices de productividad, índices que seguramente alcanzan por el uso intensivo de la fuerza de trabajo. La ubicación de este tipo de establecimientos se explica por la gran disponibilidad de dicho recurso en la localidad, cuya producción se ubica en los niveles de calidad estandarizados en el mercado nacional.

"Para 1990, el porcentaje de la PEA que era empresario o patrón se redujo al 1.7%), el de empleados u obreros se incrementó al 42.6%), el de jornaleros o peón se redujo al 16.2% y el de trabajadores por su cuenta se incrementó al 30.6% y el de trabajadores familiares no remunerados se redujo al 4.2%" (ibidem, p. 233).

"En 1994, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo Urbano, el 5.6% eran profesionistas, el 4.2%) eran técnicos y personal especializado, el 5.5% trabajadores de la enseñanza, el 0.7% trabajadores de arte y espectáculos, el 3.3% funcionarios y administradores públicos y privados, el 9.4% oficinistas y el 13.5%) se dedicaban al comercio y agentes de ventas, el 4.3% vendedores sin establecimientos, el 6.2% empleadores en servicio, 5% trabajadores domésticos, 5.8% operadores de transporte, 1.4% fuerzas armadas y defensa, 2.4% trabajo agropecuario, 2.3%) personal de control de actividades industriales y el 29.7 % trabajadores directos y personal de apoyo en actividades" (ibidem, p.234).

Las conclusiones de los autores con respecto a su publicación los llevaron a afirmar que los datos anteriores reflejan:

- El proceso de proletarización que se profundizó en la década de los ochenta
- El nivel de concentración que hizo disminuir el número de patronos
- La tendencia a generar el autoempleo como alternativa personal

Así que la importancia de contar un sistema de evaluación de competencias laborales será esencial, tanto para la contratación de personal, como para la capacitación, por ser consideradas las áreas vulnerables de la mano de obra en México, específicamente en el Estado de Puebla. iii

CAPITULO 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la subsistencia de empresas en general está sometida a varios cambios en la transformación global, pues ésta pasa "de una economía de oferta a una economía de demanda, de una producción basada en la escala, a una de tipo flexible y diversificada y de grandes corporaciones centralizadas a empresas *esbeltas*, con autonomía y velocidad para responder a los cambios de la demanda, así como con capacidad para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas e investigación y comercialización de productos entre otras prácticas y también más vinculación a encadenamientos productivos a los grandes centros de producción en el mundo" (SEP, STPS, CONOCER, 2000), muchas de las estrategias para conseguir alcanzar la flexibilidad y capacidad de adaptación requerida serán factibles en función del personal que integra a la organización.

Los resultados organizacionales dependen en gran parte de la adecuada selección de su personal. La falta de habilidades para ser productivos o de motivación, son factores que reducen la competitividad de las organizaciones, cada vez más se abre la brecha entre las habilidades requeridas a los empleados y las que ellos poseen, se necesita de orientación al cliente, buena comunicación y trabajo en equipo como algunas de las competencias básicas; se buscan nuevos empleados en los mismos viejos lugares; no hay tiempo para ser creativos en el reclutamiento de personal (Mazur y Kleiner, 2002).

Encontrar personal calificado que sea leal a la compañía y permanezca en la firma por décadas, puede determinar el éxito o falla en empresas basadas en economías del conocimiento (ibidem). "Los cerebros es uno de los valores más importantes, a lo largo y ancho nuestra economía se ha movido del capital físico al capital humano, tal como el conocimiento, experiencia, talento e inteligencia, usted será lo que usted contrate, su éxito financiero dependerá de la calidad de los empleados, de la calidad de su reclutamiento y de su proceso de contratación" (Winninger, 1996 citado por Mazur y Kleiner, 2002, p.23).

La selección del personal de mano de obra directa en México con mucha frecuencia se circunscribe a la cobertura de documentación oficial, edad y preparación educativa básica acorde para este nivel de puesto.

La contratación de personal bajo este contexto, no conduce a una adecuada selección de los trabajadores pues la evaluación de las competencias laborales básicas frecuentemente no es identificada, ni las habilidades, aptitudes o conocimientos. En las micro y pequeñas empresas se toman habitualmente las decisiones de contratación en función de la amistad que haya con el aspirante. En empresas familiares, estas decisiones son tomadas en función de la consanguinidad; en ambos casos, la no adecuada contratación traerá a la larga consecuencias para el negocio.

Grabinsky (1991) citado en De la Cerda y Núñez de la Parra (1996, p.39) comenta que la empresa familiar ha reflejado un interés inusual "en temas de administración y demuestra que el tema es una prioridad en la economía mexicana. Asimismo indica que los problemas que más preocupan a sus asesorados están relacionados con la familia: ¿me auxilio de gente de confianza, aunque no sean muy capaces, pero son familia?"... concluye diciendo "que la empresa debe considerarse un organismo vivo que debe funcionar independientemente de la familia, lo cual no significa que la familia no trabaje para la empresa sino que lo haga profesionalmente".

"El hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo. La tarea de evaluar se complica aún más cuando se trata de hacer una gestión integral de Recursos Humanos, por el hecho de que *el buen candidato*, en términos absolutos, no existe. Una persona sólo es un buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. La adaptación de los candidatos al puesto de trabajo resulta pues, de la mayor importancia" (De Ansorena, 1996, p. 15).

Las necesidades que las empresas enfrentan ante las demandas de los cambios tecnológicos y la globalización así como de la mayor exigencia por parte de los clientes requieren de una mejor identificación de las habilidades y capacidades de los trabajadores que se desempeñarán en las organizaciones.

La orientación de la gestión de personal está dirigida hacia la identificación de competencias laborales las cuales incrementan las posibilidades de mejorar el desempeño en el trabajo.

Los cambios frecuentes de personal afectan los resultados de las organizaciones, pues el conocimiento, habilidad y experiencia que se tiene para desempeñar un puesto resulta una pérdida cuando la persona sale de la empresa, iniciando así un nuevo proceso de búsqueda de quién sustituirá la plaza o puesto. Se invertirán muchos recursos, entre ellos tiempo, para cubrir una vacante.

Si este proceso no es el apropiado, al poco tiempo la baja de una persona recién contratada generará el inicio ineficiente de un círculo vicioso que afecta a todos. El problema no se observa en un solo sector o nivel de la organización, pues el mismo fenómeno, en diferentes medidas, se aprecia tanto en los niveles más básicos como los de mano de obra directa hasta en los niveles de gerencia, en ocasiones hasta los de dirección, "otro elemento a destacar es la deficiente calificación de gerentes y mandos medios ante las innovaciones técnicas y de organización" (Mertens, 1996, p.33).

La selección actual de los trabajadores de mano de obra directa es mínima, pues se verifica la cobertura de requisitos documentales o legales, en algunas ocasiones se les evalúa de acuerdo a la preparación escolar básica sea educación primaria o secundaria y aunque se tengan los conocimientos con respecto a estos niveles de aprendizaje, no son suficientes para garantizar que se tengan otras competencias laborales que también se requieren. Las entrevistas que se llevan a cabo son muy cortas, sostenidas casi de manera unidireccional y la participación de los trabajadores se reduce casi a respuestas monosilábicas. Las habilidades de las personas no son evaluadas y aunque llegan a verificarse las referencias de los candidatos para ejercer un control sobre las personas que ingresan, este paso en la selección no contribuye a la mejora en la elección de aquellos que han de ser contratados, se requiere de un proceso que contribuya con la discriminación entre los mejores y los que no lo son.

La contratación de personal de mano de obra directa en México, de acuerdo a la experiencia empírica, se hace contemplando solamente la cobertura de requisitos mínimos. La cantidad de personas solicitantes y los escasos recursos para la selección no permite identificar habilidades y capacidades especiales para este puesto, que aunque es sencillo en su ejecución, no deja de tener especificaciones que han de verificarse.

Los supervisores se quejan del personal operativo que las áreas de selección les contratan, los períodos de contratación a prueba que pueden ir de 30 días a 3 meses les permite evaluar el desempeño del personal; desafortunadamente un alto porcentaje de ellos son rechazados para la contratación definitiva, con un alto índice de cambios en los operadores y la inversión de tiempo en las sustituciones de esas plazas vacantes generándose daño a las organizaciones, al personal que supervisa y al ocupante mismo, pues se encuentra pronto en una situación de desempleo nuevamente.

1.2 Propósito de la investigación

Existen varias razones por las cuales la selección de personal de mano de obra directa y la identificación de sus competencias laborales son importantes para todos.

Los países en desarrollo requieren encontrar nuevas y más convenientes formas de respuesta ante un mundo de trabajo más complejo. Dentro de las empresas se insiste en mejorar la productividad y la eficiencia para ser competitivos y poder adaptarse a las respuestas del mercado.

Muchos de los solicitantes acuden a las empresas en demanda de empleo y la contratación de ellos no es determinada en base a un perfil específico del puesto, donde haya una clarificación de las competencias básicas para un apropiado desempeño y resultados positivos con respecto a las necesidades específicas que requieren las empresas.

Por otro lado, la necesidad de la contratación inmediata que dé respuesta a las demandas de las áreas productivas impide la selección adecuada de este talento, pues la selección se hace de acuerdo al personal solicitante disponible y aceptable con un mínimo de requisitos.

Los jefes de reclutamiento y selección de personal encaran en un corto tiempo la requisición de personal y disponen de escasos recursos, tanto en técnicas de entrevista como de evaluación para determinar a los mejores candidatos.

Las técnicas que usualmente se utilizan son las pruebas psicológicas, exámenes de conocimientos básicos y las entrevistas.

Muchos de los solicitantes acuden en búsqueda de empleo, desconociendo ellos mismos las competencias laborales que poseen, esto les conduce a permanecer desempleados por tiempos largos, o les impide acceder a un empleo mejor remunerado. Se requiere de un sistema estructurado de selección colectiva de personal operario que determine la capacidad de la persona, esto es, su competencia laboral.

La inadecuada selección de personal conduce a incrementar los índices de rotación, "la cuestión del coste de la rotación empieza de hecho con la selección. La rotación es tanto un problema de contratación de la persona idónea como cualquier otra cosa. Algunas compañías con tasas de rotación históricamente altas las han recortado en un 50 por ciento o más, sencillamente trabajando con programas de selección mejorados" (Fitz-enz, 1999, p. 78).

La inversión en capacitación básica para el personal que se contrató y que no cubre el perfil de competencia requerido, obliga a la inversión de tiempo y recursos en desarrollar al personal para el desempeño de los puestos, genera desperdicio en las plantas productivas, repercute en el empleado que es despedido o para aquel a quién se da por terminado su contrato a prueba -siendo este factor un elemento más a considerar en el índice de desempleo- y perjudicando a la persona por la insatisfacción de encontrarse nuevamente sin empleo (ibidem, p. 78).

El interés es general para todas las partes, empresas y trabajadores, familias y finalmente para el bienestar de una nación.

1.3 Objetivo general

Diseñar un método de evaluación colectiva para la selección de personal de mano de obra directa.

1.4 Objetivos específicos

- 1.4.1 Identificar las competencias laborales requeridas para el sector obrero de las empresas participantes en el estudio
- 1.4.2 Identificar los métodos de evaluación de personal operario que las empresas participantes en el estudio están utilizando actualmente
- 1.4.3 Determinar las competencias individuales
- 1.4.4 Diseñar un instructivo de aplicación

1.5 Justificación

El perfil que actualmente se requiere del trabajador se relaciona con cambios a nivel global, al avance tecnológico y a los requerimientos de las organizaciones en la implementación de sistemas de mejora de la calidad. Hay un marcado enfoque en las tendencias de gestión de personal y en su desarrollo (Galunic y Rodan, 1998 citados por Vloeberghs y Bergham, 2003) en este sentido, hay un rol vital en la administración de las competencias del personal empleado en las organizaciones, hay una marcada relación entre las competencias centrales de las organizaciones y las competencias individuales.

Estas deben ser "continuamente desarrolladas para crear capacidades organizacionales dinámicas" (Amit y Schoemaker, 1993 citados por Vloeberghs y Bergham, 2003, p. 513) las cuales pueden permitir el sostenimiento de las ventajas competitivas. De esta manera, "los marcos temporales se han reducido, el impacto de las decisiones ha aumentado y el riesgo ha crecido proporcionalmente. De ahí que la captación y la selección deban convertirse en un proceso más científico" (Fitz-enz, 1999, p. 77).

La gestión del recurso humano en México, requiere de una actualización en sus enfoques, de la utilización de herramientas efectivas que le permitan mejorar los resultados que en este tiempo se obtienen. "En la actualidad, los países en vías de desarrollo compiten en un mercado global abierto. La exportación de productos y servicios, a economías altamente desarrolladas generó enormes presiones en cuanto a operatividad y calidad. En los mercados desarrollados, la operatividad empresarial gira alrededor de cinco reglas comerciales básicas: buena calidad, entrega a tiempo, calidad constante, precios competitivos y satisfacción del cliente" (Puri, 2001).

La capacidad de respuesta a esos clientes, está íntimamente relacionada con el personal que trabaja en las empresas. Con frecuencia, los requerimientos de personal son hechos con poca antelación, ejerciendo presiones sobre los gerentes de recursos humanos y/o jefes de selección de personal para ofrecer respuestas rápidas, sacrificando con frecuencia la calidad del proceso de selección a fin de obtener velocidad de respuesta. "Puede surgir una necesidad inmediata de un gran número de cierto tipo de empleados como, por ejemplo, dependientes de comercio minorista u obreros de montaje... Sea cual sea la necesidad, el director puede decidir que se

empresa algún tipo especial de actuación destinada a seleccionar un número relativamente grande de personas en un plazo muy breve (Fitz-enz, 1999, p. 92).

El trabajador como persona también requiere de ser considerado como principal actor dentro de su propio proceso laboral, como individuo único, irrepetible y en cambio permanente. Es deseable incrementar su conciencia sobre la capacidad personal y habilidades, considerando todo ello dentro de un contexto humanista, en su persona y en su colectividad, donde el objetivo de esta identificación de sus capacidades sea la de otorgarle más posibilidades en la búsqueda de empleo que le ayude a mejorar su calidad de vida.

Esta opción tendrá un efecto directo en su cotidiana labor. Mejorar su nivel de desempeño en el trabajo puede también incrementar su nivel de satisfacción; dejarlo a un lado implicaría no considerar sus necesidades personales. "La inseguridad y el temor de perder su empleo no podrá permitirle orientarse al rendimiento y la empatía hacia la empresa...en condiciones normales, la pérdida de un trabajo es consecuencia de: un constante rendimiento insuficiente del trabajador o una reducción de personal" (Puri, 2001, p.1 19).

El rendimiento insuficiente del trabajador con frecuencia se asocia a una mala selección de personal. "La persona no posee la capacidad inherente para esa clase de trabajo. La persona no es capaz de desempeñarse bien debido a entrenamiento insuficiente, falta de recursos, mala tecnología o procedimientos inadecuados. La persona no se siente motivada ni es autodisciplinada" (ibidem, p. 120). El autor, refiriéndose a la reducción de personal indica: "creo que la reducción de personal es una consecuencia directa de la contratación de empleados no planificada y poco inteligente" (ibidem, p. 120).

Puri (2001) menciona las características de los lugares de trabajo, operando bajo grandes presiones competitivas y el perpetuo estado de reajuste que requieren en cuanto a prioridades y estrategias. Ello demanda de que los trabajadores posean mayores conocimientos generales y habilidades, donde ahora se requiere de mayor flexibilidad, adaptabilidad al cambio y la motivación autodirigida. Los empleados han de sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, y la adecuada contratación de ellos, (en el binomio puesto-empleado) es vital.

Las empresas, pueden desarrollar programas de selección de personal de acuerdo a las especificaciones de los puestos y tener una visión estratégica de las que se requieren a nivel

departamental y organizacional. Diseñar una estructura organizacional congruente con la misión y visión organizacionales.

Esto permitirá optimizar los recursos que las empresas tengan destinados a invertir en su personal. "Es necesario que ambas partes concurren colectivamente para saber lo que se pretende, lo que es posible dentro de las limitaciones operativas y las posibles adaptaciones mutuas. Esto requiere crear una nueva sociedad, en la cual se enfrenten cordialmente los objetivos del individuo y los de la empresa" (ibidem, p. 121).

"Todos los procesos se abordan con la finalidad de añadir valor. Nuestro objetivo (personas dedicadas a la gestión de personal) es desarrollar formas de medir y evaluar cambios en los procesos, los resultados y su valor añadido" (Fitz-enz, 1999. p. 59)

"Un ejemplo sería cambiar el método de captación en la contratación de personal (proceso), lo cual abrevia el tiempo para cubrir los puestos de trabajo vacantes (resultado). ... Si gracias a los esfuerzos de RRHH los puestos se cubren más de prima, la compañía no sólo ahorra los gastos de explotación ya descritos, sino que el coste del producto o servicio disminuye y éste llega al mercado más pronto. Bajar el coste del producto y acortar el tiempo de entrega crea una ventaja competitiva en el mercado, incrementando así la participación de la empresa en el mercado. Ése es el valor añadido tangible para la organización como consecuencia de una mejora en un proceso de RRHH" (Fitz-enz, 1999, p. 60).

Para ello es necesario estructurar una metodología consistente, adecuada a las características de las personas solicitantes, con un método accesible que brinde un mayor acercamiento a la delincación del perfil de la competencia del solicitante.

Para las personas familiarizadas con el área de recursos humanos, específicamente del área de selección de personal existe la experiencia de pasar por dificultades para encontrar el personal que se requiere en las organizaciones, por otro lado hay una gran cantidad de personas desempleadas que no consiguen encontrar un empleo. Gautié citado por Alies, (2000) ha apreciado un desfase en los países occidentales y en su estudio de 1989 reporta que el 50% de las empresas encuestadas declararon tener problemas de reclutamiento.

La ventaja de tener un sistema estructurado y orientado a la selección colectiva de personal bajo el enfoque de competencias contribuye a eficientar el proceso de selección, de tal manera que se optimicen los tiempos de respuesta a las áreas solicitantes, ofreciendo mano de obra calificada, aunada a la detección de otras competencias que los trabajadores puedan tener y aplicar en sus áreas de trabajo (Vidales, 1989).

Actualmente existen técnicas de selección de personal, la mayoría de ellas aplicables a puestos de trabajo de mayor complejidad, pero pareciera que la selección de personal operativo -por requerir de un nivel de competencia mínimo- se ha dejado a un lado en las organizaciones, contratando personas sin seleccionarlas.

La necesidad de las empresas que se rigen bajo normas de calidad internacional, entre ellas ISO 9001-2000 (apartados 6 y 6.2) y la Norma ISO-10015 así como por procesos de mejora continua Total Quality Management por mencionar algunos, contemplan en la formación de personal la capacitación bajo la modalidad de competencias laborales. Seleccionarlas de antemano contemplando estos requerimientos (Rees y Doran, 2001) puede contribuir a facilitar los resultados en las auditorías de esta norma.

La norma ISO 9001, versión 2000 en su numeral 6.2.2, recursos humanos, a la letra dice:

"La organización debe:

- Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad y
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia".

Así, habrá que considerar que yendo al terreno de la identificación del perfil de competencia laboral que pide la norma ISO en su nueva versión, conviene primero aclarar el concepto. La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. La definición más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones

concretas de trabajo... En este caso contextualizándola bajo el enfoque de la norma ISO9001:2000 "la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones" (Mertens, 2000).

Integrar estos aspectos puede ofrecer una ventaja en tiempo y en eficiencia en la implementación de este enfoque dentro de las organizaciones. Para las personas puede representar mejores oportunidades de trabajo y calidad de vida de los trabajadores y podrá ser utilizado para precisar las diferencias entre las competencias laborales con las que cuenta un trabajador al ser contratado y las requeridas en el desempeño del puesto, mejorando la aplicación de los recursos destinados a este aspecto, disminuyendo mediante la capacitación, la brecha en el desempeño que se tiene y el que se requiere (Kawakami y Swartz, 2003).

Las repercusiones psicológicas de un prolongado tiempo de desempleo se verán reflejadas en su contexto psicológico. "Las estadísticas de flujo agregado muestran generalmente que la probabilidad de volver a encontrar colocación es menor cuanto mayor es la duración del desempleo... un largo período de desempleo conduce al deterioro de la aptitud profesional y a la pérdida del hábito del trabajo. Ello disminuye el valor del desempleado en el mercado laboral, por lo que los potenciales empleadores se sienten menos inclinados a contratar a una persona de la que sospechan que es poco productiva. Esta tendencia puede verse reforzada si el empleador está mal informado sobre la productividad de los aspirantes al puesto" (Cockx, 2000), las repercusiones en cuanto al daño a la autoestima de la persona son inherentes.

Determinar las competencias laborales del trabajador también tendrá un efecto directo en su vida cotidiana. Al mejorar su nivel de desempeño en el trabajo puede también incrementar su nivel de satisfacción en él; dejar este factor a un lado implicaría no considerar sus necesidades personales.

La investigación puede convertirse en un método sencillo y práctico para la evaluación de las competencias laborales. La metodología, que es de aplicación colectiva y simultánea a un grupo de candidatos y la verificación posterior de la evaluación de esas competencias por sus supervisores comparando el nivel en que fueron determinadas en el proceso de evaluación inicial ofrece una fortaleza para la observación de la consistencia en el método de evaluación. Este método también puede ser utilizado en la evaluación de competencias laborales de

personal que ya labora en las empresas y que puede ser promovido a otros puestos o para considerar el desarrollo de multihabilidades dentro de los puestos.

1.6 Alcances y limitaciones

El método será aplicado en empresas del Estado de Puebla que estén solicitando personal operativo y en mayor número de personas.

Seleccionarlas de antemano contemplando estos requerimientos puede contribuir a facilitar los resultados en las auditorias de esta norma.

Para fines de esta investigación, se considera evaluación colectiva aquella que se realiza a más de 2 solicitantes por sesión y simultánea porque los candidatos participan al mismo tiempo en ella.

1.7 Organización de la investigación

La introducción describe las características de la entidad donde se realiza el estudio, el capítulo 1 contiene el planteamiento del problema, el propósito de la investigación, incluye los objetivos general y específicos así como los alcances y limitaciones.

El capítulo 2 denominado Marco Teórico incluye temas como la empleabilidad, la evaluación de personal, diversos sistemas de evaluación y medición de habilidades sobre competencias laborales, el papel del evaluador y el registro de información, describe las pruebas situacionales y la dinámica grupal y la metodología para el diseño de ejercicios de simulación.

El capítulo 3 describe la metodología de la investigación, planteando las hipótesis, la descripción del diseño, los sujetos de la investigación, el tratamiento estadístico de los datos compilados y los resultados.

El capítulo 4 resume las conclusiones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones. El capítulo 5 sintetiza las reflexiones finales.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Empleabilidad

Es una preocupación en muchos sectores tanto de los gobiernos de los países como de las empresas y de los ciudadanos generar suficientes fuentes de empleo que les permitan a las personas garantizar un trabajo que les genere un ingreso suficiente para el sustento personal y de la familia.

Como respuesta a la Estrategia Europea de empleo y a los indicadores establecidos en la Cumbre de Lisboa se requieren de todos los esfuerzos para captar el conocimiento con la intención de transferir las mejores experiencias para el fomento del empleo.

El concepto de empleabilidad se empieza a utilizar hacia la década de los 90. Cuando se buscaban respuestas al fenómeno tan generalizado del desempleo se consideraron:

- La formación para ajustar la oferta y la demanda de trabajo
- La intermediación, es decir, poner en contacto la oferta y la demanda de empleo
- Medidas de fomento de empleo a nivel local y regional, basado en subvenciones e incentivos de contratación.

Contemplar los puntos anteriores implica "destacar la interrelación de la dimensión personal y la dimensión socio-económica del empleo, así como el surgimiento de un nuevo enfoque en las políticas de acceso al empleo; poner el énfasis en el desarrollo de competencias y capacidades personales" (IMPUEMPLEO, 2004, p. 4)

Así el concepto de empleabilidad se precisa como la capacidad de una persona para adaptarse a la oferta de empleo, que viene dada por una adecuada gestión de los factores que inciden en ella, así como la conjunción de actitudes, intereses, motivaciones, conocimientos, formación y aptitudes que la posicionan favorablemente ante el mercado de trabajo.

Uno de los aportes más importantes en este nuevo enfoque de empleabilidad es la consideración de su diagnóstico, pues esto permitirá:

- Detectar el grado de influencia de las actitudes, de las competencias personales y profesionales y de las características sociolaborales que presenta una persona en relación al acceso al empleo
- Servir de base para el diseño y realización del plan de desarrollo integral, que constituye el marco de actuación para corregir las carencias detectadas y desarrollar lo requerido para superarlas.

El diagnóstico será un "instrumento que permite conocer la capacidad de una persona de posicionarse favorablemente ante el mercado de trabajo y en consecuencia, de gestionar eficaz y activamente el acceso al empleo" (ibidem, p. 5).

Contribuir con una herramienta que permita este diagnóstico de empleabilidad podría lograr un cambio en el enfoque de la persona hacia el empleo. Identificar sus capacidades le auxilia a incrementar sus recursos personales para su atinada búsqueda, pues "conocer esas habilidades por parte del técnico/a de empleo apoya la definición del objetivo profesional y el recorrido del itinerario de inserción, a la vez que facilita pautas para diagnosticar el grado de empleabilidad y desarrollarla en función de las posibilidades de desarrollo potencial y de las carencias detectada... Estas competencias constituyen el equipamiento personal tanto para el acceso al empleo como para la adaptación y mantenimiento del mismo" (ibidem, p.8), pues "la escuela no cubre actualmente las habilidades de empleabilidad con las cuales sus egresados podrían enfrentar más exitosamente su inserción en el mercado laboral" (Campos, 2004, p.194).

Hay grandes necesidades dentro de las empresas para conseguir el personal que requieren para los diferentes puestos de trabajo. En la experiencia empírica de la relación con los gerentes y jefes de las áreas de recursos humanos con frecuencia se oye la queja de tener pocas alternativas entre los solicitantes a los puestos, así como para encontrar las personas adecuadas. Pero al estar en contacto con las personas desempleadas también se escucha la queja y se constata en las estadísticas nacionales de la carencia de empleos, reflejándose esto en un Índice de desempleo que preocupa a muchas personas.

El problema no es simple pues está influido por una serie de determinantes, económicos, sociales y políticos.

La gestión del talento dentro de las empresas e instituciones inicia, con una orientación hacia la trascendencia del factor humano dentro de ellas. Un buen inicio para un cambio en este terreno es replantear las condiciones y métodos con los que se está seleccionando al personal.

Actualmente existe un fenómeno contradictorio en las empresas. Mientras una serie de ellas requieren personal, en otras la oferta de empleo se ha restringido, la cantidad de desempleados ha aumentado. Por ello los solicitantes con frecuencia exceden por mucho al número de vacantes ofrecidas.

La dinámica del empleo y desempleo es compleja. Hay diversos movimientos económicos que influyen en su comportamiento "los informes de organismos internacionales como OIT, CEPAL, reconocen que alrededor de 80% de los empleos creados en América Latina y México durante la década de los noventa del siglo pasado, son de naturaleza temporal" (Sotelo 2002).

El problema del desempleo puede observarse en varios países. Durante el decenio de 1990 hubo en América Latina un considerable aumento del número de desempleados, a razón de un 10.1% anual (Sotelo, 2002, p. 4). No obstante en México hubo una tendencia a la reducción de la desocupación.

Las cifras para México reportadas por FNEGI son cuestionadas en diversas publicaciones, pues su definición tal como opera, puede conducir a reflejar una situación numéricamente correcta pero con repercusiones sociales y económicas que requieren ser profundizadas.

El desempleo en México entre 1987 y 2001 ha fluctuado entre 2 y 3% "las estadísticas de empleo en México contabilizan a alguien como empleado si la persona ha trabajado al menos una hora en la semana antes de las encuesta, de conformidad con las normas de la OIT. Según esta definición no importa si solamente trabaja tiempo parcial sin remuneración en una empresa familiar o si trabaja tiempo completo en una moderna fábrica manufacturera... La baja tasa de desempleo abierto en México no es una distorsión estadística, sino que refleja el funcionamiento de una estructura distinta del empleo." (Salas, C. 2005)

Los cambios económicos y entre ellos las exportaciones e importaciones han influido de manera determinante en la generación de empleo y en la desaparición del mismo. "Frente a

esa evolución cíclica e inestable de la economía nacional, queda el interrogante sobre las características -número y calidad- de los puestos de trabajo que se han generado en los últimos años" (ibidem, p.60).

Algo que puede observarse es que se ha dado lugar a la pauperización y precarización del empleo de los trabajadores que se expresa de diferentes maneras; reducciones de empleos de tiempo completo a medio tiempo, trabajo asalariado a domicilio y pagado por pieza, trabajos remunerados a la mitad, o aumentos en la duración de las jornadas habituales de trabajo sin pago de tiempo extraordinario (Sotelo, 2002) reducción del pago y declinación del ingreso de salarios (Salas, 2005, p. 66) vacaciones obligatorias, *paros técnicos* entre otras modalidades.

Otro factor a considerar en la generación de desempleo es la cantidad de jóvenes que terminan su educación o que las necesidades económicas les impelen a la búsqueda de un medio para ganar el sustento. La cantidad de egresados no tiene frecuentemente las mismas oportunidades de colocación dentro de las empresas, pues los empleos que se requieren están muy por encima del crecimiento poblacional o generación de nuevas fuentes de trabajo.

La reducción del hallazgo de un empleo para estas personas ha dado lugar al crecimiento de la proporción de empleos informales en las áreas urbanas, mismos que se han incrementado en más de 5 puntos porcentuales, lo que equivale a un crecimiento del sector informal cercano a los 20 millones de personas. "La proporción de los nuevos empleos absorbidos por el sector informal pasó del 67.3% en el período 1990-1994 al 70.7% en el de 1997-1999" (CEPAL, 2000-2001), el empleo informal representa para México un doble papel, indeseable en muchos sentidos pero finalmente una alternativa para generar ingresos a los desempleados.

En México, ocurre una reestructuración industrial con una rápida expansión en el empleo entre 1990 y 2000 muchas de estas fuentes de trabajo provinieron de las maquiladoras, pues son más intensivas en trabajo que el promedio de la industria manufacturera (Ros, 2002). La industria maquiladora aumentó su participación en el empleo manufacturero de 14% a más de 30% entre 1990 y 2000 (CEPAL 2001-2002).

La caída en el PIB ocurrida en 2001 significó la pérdida de poco más de 700 mil empleos (Salas, 2005, p.60) durante 2001 fueron despedidos cerca de un millón de trabajadores, pues tan sólo en la industria maquiladora se despidieron 250,000 trabajadores.

El desempleo urbano de México está en el año 2000 en un 2.2 % por debajo del resto de los países de América Latina pues el país que menos desempleo reporta la CEPAL para ese año. En el mismo período, los puntos de comparación son Guatemala con un 3.8 % que es el más cercano y los dos más lejanos son Jamaica con el 15.5% y Colombia con el 20.2%, para 2003 se hacían estimaciones que ascendería a 2.3%.

Los factores a que está vinculada la oferta de empleo son económicos, sociales y políticos. Favorecen a la generación de empleo las exportaciones, el crecimiento del sector turístico y las maquiladoras pero por otro lado, son estos mismos factores los que al sufrir altibajos económicos repercuten empleando o despidiendo trabajadores. "De acuerdo con los censos para la manufactura, resulta que entre 1993 y 1998 se crearon aproximadamente 967,000 mil empleos en establecimientos fijos...Entre las actividades económicas que más aportaron al crecimiento sobresalen; textiles y prendas de vestir -generó 380 000- en segundo lugar el rubro de maquinaria y equipo- incluye la industria automotriz y fabricación de televisores y equipo electrónico y en tercer lugar la industria alimenticia (Salas, 2005, p. 62) el mismo autor comenta que de manera paradójica en Puebla y Oaxaca se observa que en un período de cinco años se triplicó el número de establecimientos maquiladores de propiedad nacional y extranjera.

Otro aspecto a considerar es la tendencia más importante de la generación de empleo en el sector de servicios, en el período 1991-2000 el 65% de los empleos creados correspondieron a este sector, no obstante su expansión parece explicarse a la falta de reglamentación y no necesariamente a la prestación de servicios altamente competitivos de talla mundial (ibidem, p.64), algunos de ellos provienen de la compra-venta de empresas y no necesariamente de la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Al desempleo lo afecta la progresiva modernización y uso de las nuevas tecnologías. Lo que a su vez genera una reducción de plazas en las empresas y de las que quedan se eleva la exigencia en la multiplicidad de habilidades que requieren los nuevos perfiles de personal.

Afectan las condiciones de empleo mencionadas anteriormente porque genera movilidad, inestabilidad en el empleo, subempleo involuntario, mayor incidencia de desempleo de corto plazo y los que más susceptibles son de los efectos de estos cambios son las personas de más

escasos recursos y preparación, quienes tardan en colocarse en un empleo -desde un mes hasta un año- (Márquez, 1998).

Los programas de formación para el trabajo siguen en el proceso de vinculación para reducir la brecha entre los conocimientos y habilidades con los que cuentan las personas y las que se requieren en las empresas, "en muchas zonas y para grandes segmentos de población, se han agravado" (CINTEFOR, 2002) existe una demanda anual de 1,2 millones de empleos nuevos (CONAPO, 2000) de tal manera que el empleo total en México debería observar un crecimiento de alrededor de un 2.5% anual. Debido al hecho de que el PIB creció solamente en un 2.7% en 1999, estos datos indican que el PIB debería crecer en un 7% anual para lograr una tasa sostenida de crecimiento en el empleo de 2.5% y evitar que el desempleo crezca" (Salas, 2005, p.60).

Así las acciones que se realicen para establecer una conexión más rápida y eficiente entre las empresas que solicitan trabajadores y personas desempleadas pueden brindar alternativas de mejora para toda la población.

"En 1992, el Saratoga Institute dirigió un proyecto de parametrización en el que 36 compañías investigaron sus mejores prácticas de dotación de personal. Encontramos que el ratio de seleccionadores respecto a solicitudes en esas compañías iba desde 1:3 hasta 1:50 dependiendo de las variables... así como de las expectativas de servicio" (Fitz-enz, 1999, p.131).

Muchas son las razones por las que ha de seleccionarse personal; "creación de nuevos puestos de trabajo, vacantes o bajas de algún empleado, rotaciones y promociones, nueva distribución de plantillas, incorporación de nuevas tecnologías, planificación y optimización de plantillas, jubilaciones, despido de algún empleado, fusiones con otras empresas, excedencias" (Nebot, 1999, p.24) y ajustes en el número de personas contratadas. Los recortes de personal (Mazur y Kleiner, 2002) es otro aspecto, pues las empresas están disminuyendo la cantidad de personas empleadas y requiriendo personas con mayores competencias para desempeñar puestos que han sido fusionados.

Recientes trabajos teóricos han resaltado la posibilidad del papel contributorio en la acción de aportar valor a la firma que el área de Recursos Humanos otorga en una adecuada gestión del

capital humano y con ello apuntalar la ventaja competitiva sostenida (Aedipe, 2004; Friedeman et al., 1998; Duane y Hitt, 1999; Van de Ven, 2004; Hodgson, 1998).

Se están haciendo consideraciones con respecto a los efectos de la globalización, el empleo en el lugar de trabajo y las respuestas que en el futuro se requieren para adecuarse a estos cambios (Debrah y Smith, 2000; McCredie, 2000; McCredie y Shackleton, 2000) pues las estrategias de las organizaciones y la producción internacional dentro de las empresas además impulsan a un nuevo cambio en la cultura organizacional mundial.

Esto puede verse positivamente al futuro como oportunidades, tanto para los empleadores como para los empleados.

En una investigación realizada por Mertens (1996) realizado en seis países de América Latina -Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia y México-, llevado a cabo con la participación de gerentes y dirigentes sindicales, se reportaron las deficiencias en las calificaciones del personal señaladas por los gerentes, tanto de la rama de alimentos como metalmecánica y prevalecen las de tipo social y personal: asumir mayores responsabilidades, saber resolver problemas y saber comunicar.

El personal que integra a las organizaciones desarrolla un papel de vital importancia. Los procesos de selección del mismo requieren de adecuaciones que les permitan captar aquellas personas cuyo desempeño contribuya a los resultados organizacionales y que estos empleos que obtienen les apoyen a satisfacer sus necesidades, no sólo económicas sino encontrar en su labor un sentido que les impulse a desarrollarse como seres humanos. El proceso de selección de personal es muy antiguo, "desde hace tres mil años se está haciendo selección de personal" (DeAnsorena, 1996, p.9).

La evaluación de las capacidades de personas solicitantes al puesto de obrero puede ser considerado tan importante como el de otros puestos de mayor nivel, "La decisión de contratar más empleados se suele tomar bastante a la ligera; pocas empresas se han parado a medir lo costosa que resulta en la práctica la decisión de contratar a un nuevo empleado... Cada solicitante de trabajo en particular ofrece una combinación única de preparación, experiencia, aptitudes, habilidades, intereses, valores, objetivos y cualidades. El proceso de selección no es sencillo" (Fitz-enz, 1999, p.74).

Se requiere ahora no sólo de personas adecuadas para el puesto adecuado, como era en décadas pasadas, donde inclusive "el conocimiento figuraba como un criterio de utilidad en la obtención del empleo" (Campos, 2004, p.192), ahora son más importantes las habilidades actitudinales, ahora se requiere a la persona competente y con frecuencia, dados los cambios en los métodos de procesos de calidad y la orientación al servicio del cliente, de personas que posean varias habilidades.

Se "demandan cada vez más personas *multiespecialistas* y altamente cualificadas, independientemente del nivel del puesto que se desempeñe. Valle (1995) citado por Aedipe (2004) menciona algunas repercusiones que este cambio ha traído incluso a niveles operativos puesto que "las ocupaciones de estos puestos están orientadas más al campo de la vigilancia y control que al área operativa, aunque en ocasiones sea preciso actuar también en este campo" (ibidem, p. 4).

Así, el desempeño en los puestos está cambiando de un modelo que antes era relativamente estático, basado en la ejecución de actividades delimitadas y predecibles, a la necesidad de generar constantemente nuevas habilidades para el desempeño de varias y distintas funciones.

2.2 La selección y evaluación de personal

Son dos las funciones primordiales de la labor de quien gestiona los recursos humanos dentro de las organizaciones, pues la conjunta vigencia y competitividad del personal de las organizaciones se verá reflejada finalmente en los resultados que consigan.

El ingreso de las personas a las organizaciones marca una pauta de quienes formarán los equipos de trabajo en las diferentes áreas, y la evaluación de personal permitirá determinar en qué manera están cumpliéndose aquellos objetivos que se han marcado y la forma en que pueden hacerlas rentables.

Ambas estrategias -la formación de equipos de trabajo y la evaluación- serán entonces vitales para mantener a las empresas o instituciones enfocadas en aquella visión, misión y metas que se han trazado.

2.2.1 La selección de personal

Muchos son los factores que intervienen en el proceso de selección de personal: la certera definición del puesto, el perfil de las competencias que se requieren para el adecuado desempeño del mismo, las técnicas de selección utilizadas, las personas que intervienen en el proceso, las herramientas que se utilizan para perfilar a cada persona, la forma de presentar los resultados y lo que se haga con esos resultados.

La dinámica cambiante de las organizaciones demanda de personas con multihabilidades, con capacidad para desempeñar roles cambiantes, con capacidad de adaptación a los cambios organizacionales -internos y del entorno-, con flexibilidad para el inicio de proyectos y la interacción con múltiples personas y equipos, en ocasiones dentro de la organización, en otras fuera de ella, en ámbitos remotos y distantes, de manera virtual o de manera presencial. La dimensión y perspectiva social (Lievens et al., 2002, p.1) están implícitas en esta necesidad, no solamente restringida a altos niveles jerárquicos de la organización sino distribuida en diferentes maneras y grados en todo el personal que se desempeña en ella.

Bajo el enfoque de la era del conocimiento, de las organizaciones inteligentes (Guns, 1996) y el aprendizaje organizacional, otra competencia que se demanda es la capacidad de aprendizaje, variable que está implícita en estos nuevos postulados. Autores como Alies (2004), Bueno (2001), Von Krogh et al. (2000), Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport (2000) apuntan sobre la importancia de ella, no sólo de las organizaciones sino implícitamente en los empleados como agentes del conocimiento, pero dentro de los procesos actuales de selección de personal parece que solamente considerada por algunos pocos.

Otro concepto que también está tomando relevancia es el de disponibilidad. Alies (2001, p.67) la define como "la actitud y aptitud para resolver una emergencia fuera de los horarios laborales acordados y en un concepto más amplio aún, la actitud y aptitud de considerar el trabajo como una primera prioridad y no la actividad que desarrollo una vez que haya solucionado todos mis temas personales" esto no indica que el trabajo se convierta en la única prioridad, sí es vital que se le dé la importancia que implica dentro del desempeño del mismo.

Un aspecto más que preocupa frecuentemente a las organizaciones es la consideración de los valores éticos que sostiene y vivencia una persona, tanto para seleccionar a los candidatos

como para determinar a los empleados (as) que reflejan una actitud adecuada y congruente con los valores de la organización.

Al respecto se han diseñado pruebas psicológicas para determinar la escala de valores que prevalecen en el individuo (AUport, 1961) Uno de los de mayor interés en constatar es la honradez. Varias son las alternativas para su evaluación, pruebas médicas, detector de mentiras, investigación de antecedentes y/o referencias en empleos anteriores y exámenes psicológicos, (Cronin, 1993) existen también evaluaciones psicométricas computarizadas como la prueba Amitai que es una prueba de honestidad y evalúa robo, soborno, credibilidad, lealtad, drogas y juegos de azar.

Evaluar este aspecto es controversial (Sackett, 1989; Jones, 1990; Micinnis, 2002), la validez y confiabilidad de ellas aún está por ser investigada más ampliamente, por otro lado la invasión a la privacidad atenta contra la persona pues aún en el caso en que la persona hubiera incurrido en alguna falta contra ella, la posibilidad de la rectificación sobre el comportamiento sigue siendo una prerrogativa presente en cualquier persona.

Por otro lado también implica una acción que ahonda aún más la discriminación, sobre todo con grupos minoritarios. Actualmente hay una corriente para implementar acciones afirmativas y promover el trato igualitario a cualquier persona, de cualquier edad, raza, género o religión (Bohlander, 2001).

En Estados Unidos hay restricciones legales para la aplicación de pruebas, en México la legislación prohíbe la solicitud de la constancia de ausencia en antecedentes penales por ser atentatoria a la persona, en la práctica hay organizaciones que a pesar de no estar permitida se solicita a los aspirantes a los puestos vacantes.

IncurSIONAR en el cuestionamiento sobre la honradez se hace a través de la entrevista de selección de personal, usando la pregunta ¿Hay algo en su historial que usted preferiría externar antes de que fuera descubierto o investigado por alguien más? (Cunningham, 1993), la validez y veracidad de los resultados en la información recibida es muy subjetiva.

Seguirá siendo un tema sobre el que habrá que evaluar tres aspectos; el ético, el legal y el metodológico.

2.2.1.1 Inventariar el conocimiento y capital humano con el que cuenta la organización

Tener un inventario del conocimiento y el capital humano con que cuenta la empresa contribuirá a mejorar la gestión del personal por lo que requiere que desde el proceso inicial de la contratación sea identificado el potencial con que cuenta a pesar de su costo operacional elevado en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización.

Chiavenato (2002) comenta algunos factores a considerar:

- Adecuación de las personas al cargo que vayan a desempeñar y satisfacción en el trabajo
- Considerar la rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones
- Un mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos de acuerdo a las responsabilidades y funciones
- Considerar un entorno que permita la estabilidad y permanencia de las personas, fomentando una reducción de la rotación de personal
- Establecer los mejores procesos para un mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas
- Desarrollar la gestión de personal en la búsqueda del mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral
- Ajustar las inversiones y esfuerzos invertidos en los programas de entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del cargo y a las nuevas actividades generadas por la innovación

El mismo autor enfatiza que la selección de personas también ofrece resultados importantes para los empleados integrados a la organización: el aprovechar las habilidades y características de cada persona en el trabajo, favorece el éxito potencial en el cargo, eleva la satisfacción al vincular a cada persona a la actividad indicada y puede evitar pérdidas futuras de sustitución de personas, por anticiparse a la posibilidad de fracasar en el cargo.

2.2.1.2 Perspectiva histórica de la selección de personal

Du Bois citado por Ansorena (1996) realizó revisiones históricas sobre antecedentes en China donde emperadores examinaban a sus oficiales de manera periódica, en seis *artes*; música, manejo del arco, equitación, escritura, aritmética, ritos y ceremonias de la vida pública y privada.

La selección de personal se establece como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características individuales de un conjunto de sujetos -a los que se denominan *candidatos*- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más capaces o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas previamente, como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

La selección adecuada de personal representa una serie de ventajas para las organizaciones, su objetivo es mejorar los resultados de la empresa, pero éstos no se conseguirán si no se busca la satisfacción y desarrollo de sus empleados.

"A pesar de que este objetivo está presuntamente dirigido a los empleados, un análisis más minucioso y egoísta demuestra que es una subdivisión del objetivo principal de la empresa. Porque cuando una organización se esfuerza por hacer felices a los empleados, intuye que esto implica un trabajador más productivo y dedicado, lo que finalmente redundará en una mejor concreción del objetivo principal de la empresa... Si los empleados no están motivados y no son productivos, la concreción del primer objetivo es casi imposible. Las empresas exitosas conocen esta realidad y consideran el segundo objetivo como parte integral del primero... La sociedad y las empresas se encuentran intrínsecamente entrelazadas, una no puede tener éxito sin la otra. La historia es nuestro testigo: la riqueza de un país se acompaña de su crecimiento y éxito económico. Todo escenario necesita voluntad, deseo y dedicación colectivos en los tres niveles -el personal, el de la empresa y el de la sociedad- para lograr el éxito conjunto" (Puri, 2001, pp. 40-41).

Las nuevas corrientes administrativas están orientadas a producir más y en mejores condiciones de calidad en aras de optimizar los recursos y mucho de este objetivo está en manos de las personas que están a cargo de los procesos y de los servicios. "Las empresas deben llevar a cabo cada vez más negocios con menos recursos, para mantenerse sin deudas. Sus necesidades de un personal más capacitado contra una movilidad laboral excesiva" (Puri, 2001, p.57).

La OIT considera que una alternativa para ponderar esa movilidad puede ser el enfoque de competencias laborales requeridas dentro de las empresas, pues estas mismas podrán ser transferidas a otras áreas de la misma, donde los puestos actuales requieren de personal con

multihabilidades y sea capaz de desempeñar varias funciones y múltiples funciones, generando alternativas de empleabilidad para los trabajadores y reduciendo la movilidad laboral por falta de un buen nivel de desempeño.

2.2.1.3 Objetivos de la selección de personal

Antes en las empresas se seleccionaba personal por sus conocimientos o por las calificaciones académicas e inclusive por el coeficiente de inteligencia con el que las personas contaban: Estas prácticas han dejado de ser funcionales. Mertens (1996) reporta en un estudio realizado en una planta automotriz en la República Mexicana después de haber encuestado a 106 trabajadores "el 54% que manifestó que su nivel de educación era demasiado elevado para el tipo de tarea a realizar pero enfrentaba a veces problemas que no podría resolver y el 20% lo tenía con frecuencia. El 49% manifestó que con mayor capacitación podría mejorar su trabajo" (ibidem, p.34). La preparación académica tecnológica o universitaria no necesariamente garantiza que se tengan las habilidades requeridas para desempeñar un puesto de trabajo.

La selección de personal no ha de estar enfocada únicamente a buscar un beneficio para las empresas e instituciones, éstas han de proveer mecanismos que les permitan a los empleados tener mejores alternativas de trabajo tanto en el momento presente como una proyección y desarrollo personal a futuro. "Algunos teóricos de la gestión argumentan que en vez del enfoque tradicional sobre el empleo, el objetivo debería centrarse en la empleabilidad. Eso significa tener las habilidades competitivas necesarias para encontrar trabajo, cuando uno lo necesite y allá donde uno pueda encontrarlo" (Waterman, 2002, p.7).

Muchas de las investigaciones consultadas contemplan los procesos de selección de personal administrativo. Hay una especial concentración en estudios hechos sobre el tema de selección de personal de puestos ejecutivos, directivos, recién egresados de universidades, pero hasta el momento no se ha encontrado alguno que se haya hecho con personal operario, pese a que este sector es vulnerable, pues muchos de los imprevistos sucedidos en los centros de trabajo recaen sobre los trabajadores. Además de afectar los procesos productivos "el problema es la falta de formación que se ubica en lo general en el personal operario" (Mertens, 1996, p.33).

Los enfoques actuales para la selección de personal están dirigidos hacia la identificación de las competencias del candidato. Así se trata de Identificar y localizar las características

personales del candidato y se requiere de una visión anticipada de la interacción persona-tarea esto está relacionado con características individuales relacionadas con tres aspectos principales: ejecución de la tarea en sí interdependencia con otras tareas, interdependencia con otras personas (Chiavenato, 2002).

2.2.1.4 Definición de un proceso de selección

Un proceso de selección implica una secuencia de pasos que permita una estructura consolidada "un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización" (García et al., 2001, p.54).

Una empresa podrá mejorar sus resultados en función de las personas que laboran en ella. Los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel vital, además la planeación estratégica del área orientada a competencias laborales puede favorecer con mucho a hacer estas funciones contributorias y generadoras de valores agregados a los resultados organizacionales.

"La cuestión principal es el desarrollo de las competencias individuales de acuerdo con las necesidades de la empresa. La formación es una parte del desarrollo de la carrera profesional. El anuncio de vacantes es otra. El asesoramiento personal también es importante. La finalidad de toda esta atención es retener al personal bueno y ayudarlo a madurar tanto como se pueda, de forma que también ayude a la empresa a alcanzar sus metas" (Fitz-enz, 1999, p.289).

Siendo la selección de personal uno de los primeros pasos a seguir en toda la gestión del talento dentro de la organización, "...se deriva la conclusión de que es necesario partir de un esfuerzo de análisis que permita valorar el impacto de un proceso de selección a varios niveles:

- Funcional: definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo.
- Estructural/organizacional: analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de los puestos de la empresa.
- Económico: intentando minimizar los costes de la selección sin que vaya en detrimento de la calidad del proceso" (García et al., 2001, p.60).

La selección de personal es un proceso y está integrada por una secuencia de pasos, cuyo seguimiento conduce a mejorar y optimizar los resultados. Muchos son los autores que han escrito sobre el tema y existen muchos modelos. A fin de ilustrar alguno de ellos, se ha tomado el modelo propuesto por Nebot (1999):

- Detectar una necesidad
- Información sobre la empresa
- Análisis y descripción sobre el puesto de trabajo
- Elaboración del profesiograma
- Reclutamiento
- Aplicación de técnicas de selección
- Valoración de resultados
- Incorporación al puesto y acogida
- Seguimiento

"En la actualidad, el proceso de selección incorpora, de manera creciente, otras formas de obtener información. Se utilizan test psicométricos de personal, aptitudes y capacidad, también, especialmente en los EEUU., se utiliza el análisis de la escritura o grafología, aunque estudios recientes han demostrado que es una forma poco fiable de evaluar el carácter. También son muy populares las discusiones en grupo, la participación en juegos, la representación de un papel y los ejercicios de planificación" (Brackwell, 1996, p.38).

Wilk (2003) en un estudio realizado sobre 3000 empleadores para examinar por qué los métodos de selección difieren de empleador a empleador, concluye que las características específicas del trabajo afectarán también el uso de tipos específicos de métodos de selección, entre los pocos estudios focalizados sobre la toma de decisiones con respecto a los métodos de selección a utilizar se encontraron: la cultura nacional de las firmas, las características del trabajo, los requerimientos de las destrezas en el puesto de trabajo y la capacitación que para ellos se requiere.

Cada empresa a pesar de requerir personal para un puesto determinado y que es común para varias, tendrá sus propias especificaciones, pues las funciones de empresa a empresa son inherentes al giro, al tipo de mercado que atiende, a los procesos que requiere su producto y otras variables similares a éstas. Los puestos pueden ser parecidos, pero cada uno de ellos

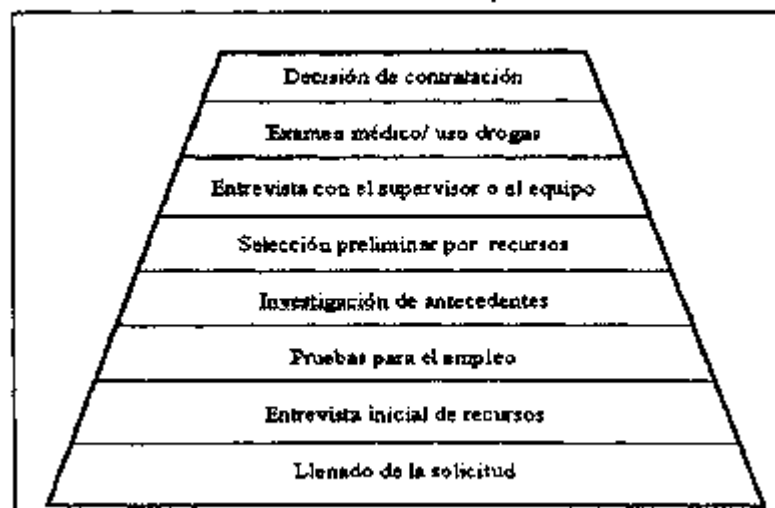
tendrá sus condiciones de desempeño muy bien acotadas. Es importante que en los procesos de selección del talento no se tenga una visión reducida de las competencias requeridas en el momento concreto en que se evalúan, pues considerar el potencial que un candidato posee, contribuirá a diseñarle un plan de desarrollo personal y/o de carrera.

Anteriormente, el objetivo de la selección de personal consistía en buscar a las personas adecuadas para el puesto adecuado, actualmente será encontrar a la persona que posea las competencias que requiere el puesto. No sólo visualizando una adecuación al puesto vacante en ese momento sino considerar durante el proceso, aquellas competencias laborales que potencialmente pueda la persona aplicar en puestos futuros, es decir, considerar su desarrollo personal en la aplicación de sus competencias en puestos de mayor responsabilidad.

Reunir información referente a los candidatos y contrastarla con la obtenida a través de otras fuentes; test, pruebas profesionales, ejercicios de simulación, etc. (García et al., 1997, p.179) seguirá siendo indispensable.

Los procesos de selección de personal cambian de empresa a empresa, no obstante, se conservan ciertos principios comunes, Bohlander et al. (2001) sugiere uno que a continuación (Figura 1) se resume de manera gráfica:

Figura 1
Proceso de selección de personal



Fuente: Bohlander, 2001

2.2.2 La evaluación de personal

En ocasiones, la cantidad de solicitantes es tal, que discernir cuáles de ellos serán los mejores resulta difícil. "Algunos puestos de trabajo gozan de una increíble superabundancia de solicitantes. Esto es cierto con más frecuencia para puestos de nivel de primer empleo, trabajos manuales y auxiliares administrativos" (Fitz-enz, 1999, p.130).

Así hay cambios en las necesidades de personal y por ende se demandan nuevas estrategias en los métodos de contratación de personal calificado, al igual que se dieron adecuaciones en las prácticas productivas del pasado "cuando lo básico requerido del operario se limitaba a tener ganas de trabajar" (Mertens, 1996).

De acuerdo a la naturaleza del trabajo "Hay una serie de necesidades apremiantes dentro de las organizaciones, la contratación de personal que dé respuesta a las demandas de las áreas, muchas de ellas pueden ser previsibles, otras no...algunos negocios como el de elaboración de alimentos, contratan para cubrir las necesidades de cosechar y procesar diferentes cultivos. Los minoristas incrementan su plantilla para la temporada de Navidad. Los fabricantes de bienes de consumo dirigen su producción a abastecer diferentes temporadas de compra. Todos estos ciclos dictan un volumen de solicitudes irregular" (Fitz-enz, 1999, p.128).

Los japoneses están aplicando para los puestos de más baja paga, pruebas en piso que pueden durar hasta 14 horas, cubren áreas de matemáticas, destreza manual, disposición al trabajo, tendencias en sus habilidades y conocimiento técnico. Después vienen las simulaciones de trabajo (Koenig, citado por Munchus, 1989). Nissan Motor Company, que opera en Tennessee prefiere dar probables contrataciones cuando menos con 40 horas de entrenamiento pre empleo -sin pago- el cual puede ser una forma de pre evaluar a los solicitantes en cuanto a sus habilidades de rendimiento en el trabajo.

Hay una gran cantidad de técnicas de selección (Kwiatkowski, 2003) que comprenden entre otras: entrevista de personal (Barclay, 2001), entrevistas conductuales y situacionales (Barclay, 1999; Maurer, 1997). Hay corrientes contradictorias con respecto a los resultados aportados por esta técnica, quienes están a favor de ella como un instrumento confiable y con capacidad predictiva y quienes reportan resultados de poco aporte. Cohen y Gump (1984) enumera que varias son las desventajas de ella: impresiones de variaciones en la conducción y su dimensión, la variedad en el manejo de la prioridad de aspectos a verificar, la

intervención en el proceso de estereotipos y del efecto del halo y las inferencias poco sostenidas guían a la distorsión.

Otros métodos considerados son las pruebas psicológicas (Stanton y Matthews, 1995) de conocimientos, de destrezas, de habilidades. Mazur y Kleiner (2002) refieren que cerca del 20% de empresas en Estados Unidos realizan: pruebas de actitudes, entrevista por comportamientos y cuestionarios de personalidad que han sido trabajados por Rees y Metcalfe (2003) y Dalen et al. (2001) y como otra estrategia que ha ido cobrando énfasis está el análisis grafológico, Mazur y Kleiner (2002) relatan que en 80% de las grandes empresas europeas lo están utilizando como una herramienta de ayuda para contratar personal.

Se utilizan también muestras de trabajo, chequeos genéticos (Munchus 1989) y se están utilizando tecnologías automatizadas (Robins, 1994; Martin y Nagao, 1989) una muestra de ellas es la utilizada por Nike (Thornburg, 1998 citada por Bohlander, 2001), que consiste en respuesta interactiva de voz y otra es la entrevista por computadora, este método lo usa para contratar personal de Niketowns que son tiendas minoristas que venden sus productos.

En las Vegas, 6000 personas contestaron a los anuncios que solicitaban trabajadores para ocupar 250 puestos. Al contestar 8 preguntas por teléfono -proceso que utilizaron como parte de su proceso de preselección-, redujeron la cantidad inicial de aspirantes a 3,500 quienes fueron eliminados porque no estaban disponibles en los horarios requeridos o carecían de experiencia en ventas al menudeo.

Se está a la búsqueda de nuevas herramientas (Lievens et al., 2002; Stansfield y Day, 1998) que aporten alternativas eficientes en la evaluación de las capacidades individuales de las personas que laboran en las organizaciones.

En el estudio reportado por Thornburg (1998) citada por Bohlander (2001) en la empresa Nike, junto con la entrevista por computadora, los candidatos tenían que elegir entre 3 filmaciones de atención al cliente quién de los vendedores lo había hecho mejor, además en un cuestionario ellos podían contestar sobre las mejores formas de manejar la situación que en cada video se presentaba. En función de esta elección y respuestas, se les consideraba para una entrevista personal y presencial. Usando este recurso como una forma de evaluación se logró un gran impacto en la reducción del tiempo y costos económicos para el proceso de

preselección de personal, pues del 87% de rotación logró reducir a 51%. Aunque estas herramientas no fueron las únicas que contribuyeron a este logro, finalmente representó un ahorro de 2.4 millones de dólares en un período de tres años.

La generación de métodos creativos y objetivos de selección de personal donde los problemas de evaluación de sus competencias sea un aspecto esencial, junto con alternativas de aplicación colectiva, puede contribuir en muchos sentidos a una mejora en el entorno laboral.

Las pruebas psicológicas, cuando sean utilizadas, habrán de ser consideradas solamente como un auxiliar en la determinación de las habilidades, capacidades, competencias y potencial de la persona, pues éstas solamente serán capaces de hacer un acercamiento hacia el reflejo de estos aspectos en la persona -no en todas las ocasiones siendo justas o apegadas totalmente a la realidad en el arrojo de sus resultados- y su objetivo es distinguir entre las personas calificadas de las que no lo son (Munchus, 1989).

De la aplicación, uso, validez y capacidad predictiva de muchas de ellas hay una extensa bibliografía (Mazur y Kleiner, 2002). Quién incidió en este aspecto de manera crucial fue McClelland (1973) en su cuestionamiento hacia estas formas de evaluar personal. Así surge el concepto de competencias laborales. Entre sus principales conclusiones pueden mencionarse que "los test de inteligencia y los de aptitudes no predicen el éxito ocupacional, los test y los resultados académicos sólo predicen los resultados laborales como resultado de influencia moderadora del estatus social, los test tradicionales han sido injustos con las minorías y las *competencias* predicen con más éxito que los test tradicionales conductas laborales importantes" (Aedipe, 2004. p.7).

Wan-Wen y Kleiner (2002) refieren en su investigación que la empresa Crowe y Chizek y otra consultora, crearon nuevas estrategias de evaluación de personal, al encontrar que los estándares de contratación de personal no habían cambiado en los últimos 30 años, aunque reportan que ya algunas empresas empiezan a aplicar la entrevista basada en comportamientos como una técnica alternativa y esto les permite escoger aquellas conductas que se enfocan hacia las competencias centrales definiendo así las características sobresalientes como motivos, autoconcepto, valores, actitudes, habilidades y conocimientos y que tienen especial incidencia en el nivel de desempeño del personal. Refieren que los resultados de este método estarán altamente relacionados con las habilidades de los entrevistadores y que sigan una

técnica o procedimiento específico. Algunos de los pasos que sugieren en la evaluación consideran:

- Una adecuada descripción del puesto
- Buscar la personalidad adecuada
- Preparar las preguntas
- Buscar a los candidatos
- Aplicación de pruebas a los candidatos
- Verificar las referencias
- Sostener entrevistas comprensivas

En Estados Unidos, "hace varios años muchas empresas renunciaron a las pruebas de selección de personal por miedo a las demandas por discriminación. Ahora, las pruebas de selección son mucho más refinadas. Hacen un mejor trabajo a la hora de apartar a las personas que tienen pocas probabilidades de tener éxito. Un buen sistema de selección reduce la rotación" (Fitz-enz, 1999, p.338).

Aunque en México no se tienen restricciones legales en cuanto al uso de pruebas psicológicas como en Estados Unidos, su costo, tiempo de interpretación y validez de predicción de los comportamientos siguen siendo cuestionados, "la aplicación de pruebas psicológicas sigue siendo controversial" (Stanton y Mathews 1995, p.66) y "los problemas de contratación requieren soluciones de innovación" (Mazur y Kleiner, 2002).

Los recursos con que se cuentan dentro de muchas empresas están restringidos, algunas de ellas no tienen muchas ventajas que ofrecer a sus empleados, sea en condiciones de trabajo, remuneraciones y concesión de beneficios. Así quienes laboran en ellas, independientemente del nivel organizacional que ocupen, siguen teniendo la opción y las posibilidades de elección entre las empresas que les ofrezcan mejores opciones. "Los gerentes deberán repensar las estrategias para encontrar y buscar mejores empleados" (ibidem, p.29) y a los gestores de personal se les demanda otros métodos alternativos y efectivos que generen vías accesibles de aplicación, interpretación y confiabilidad en sus resultados.

La evaluación de personal, a pesar de contar con muchas herramientas e instrumentos para ser llevada a cabo, sigue teniendo sus limitaciones, pues la persona es única e irreplicable,

subjetiva y difícil de conocer a profundidad. Representa dificultades la determinación completa de su personalidad, comportamientos, capacidades, competencias y difícil también es predecir su comportamiento futuro. Las pruebas psicológicas pueden dar una apreciación cercana a lo que la persona es o puede ser. Aún contando con la prueba más objetiva, será solamente un reflejo de su individualidad (Munchus, 1989).

Terpstra citado por Bohlander et al. (2001) preguntó en una encuesta realizada a 201 ejecutivos de recursos humanos en Estados Unidos en 1996, qué métodos de selección sirven para elegir a los mejores empleados. La clasificación media para los nueve métodos usando una escala de 5 puntos arrojó un promedio de 3.68 para el método denominado *muestras laborales* (Tabla 2), procedimiento que consistía en hacer observaciones directas sobre tareas específicas que les eran encomendadas a los candidatos.

Tabla 2
Eficacia de los métodos de selección

| Método | Promedio |
|--|-----------------|
| Muestras laborales | 3.68 |
| Referencias y recomendaciones | 3.49 |
| Entrevistas no estructuradas | 3.49 |
| Entrevistas estructuradas | 3.42 |
| Centros de evaluación | 3.42 |
| Pruebas de actitudes específicas | 3.08 |
| Pruebas de personalidad | 2.93 |
| Pruebas generales de habilidad cognoscitivas | 2.89 |
| Espacios de información biográfica | 2.84 |

Fuente: Terpstra, 1996 citado por Bohlander, 2001

2.2.2.1. El concepto de rotación

El factor de rotación de personal es multifactorial, pues intervienen en él entre otros aspectos: la cultura organizacional, el clima laboral, los sistemas de compensación y retribución, la evaluación del desempeño y, de alguna manera, también los procesos y metodología para reclutar, seleccionar y evaluar al personal.

El autor (Fitz-enz, 1999) propone una fórmula matemática para determinar los costos de la rotación y para este efecto la define como: "El movimiento de empleados que se incorporan y se marchan de las empresas, comúnmente llamado rotación, es uno de los fenómenos organizativos más intensamente estudiados. La Oficina de Estadística del Trabajo de Estados Unidos usa los términos ingresos y separaciones para describir los movimientos de un lado a

otro de los límites de la organización. Los traslados y los ascensos no se consideran parte de la rotación porque no implican movimiento de un lado a otro del límite de pertenencia a una empresa. Los ingresos generalmente son nuevos contratados. Las separaciones se subdividen en renunciaciones, bajas temporales y despidos. La rotación también se tipifica como voluntaria e involuntaria. Las renunciaciones (dimisiones) son la denominación normal para las dimisiones voluntarias" (Fitz-enz, 1999, p.252).

Fitz-enz (1999) considera como costos directos de contratación: anuncios, honorarios de agencia y de búsqueda, primas de recomendaciones internas, gastos del solicitante, gastos de traslado, salario y prestaciones del personal asesor, gastos generales de la oficina de empleo y gastos del seleccionador. Como gastos indirectos considera; el tiempo de dirección por contratado, supervisor/tiempo de colocación al lugar por contratado, orientación y formación por contratado, pérdida de productividad por curva de aprendizaje o pérdida de oportunidad, por contratado y otros más que pueden agregarse.

La rotación de persona! no sólo es resultante del proceso de selección de personal, hay una serie de factores que inciden en ello, "un mal supervisor, la falta de oportunidades de promoción, las condiciones del mercado de trabajo y muchos otros fenómenos que no tienen nada que ver con el seleccionador ni con el proceso de selección, pueden dar al traste con una contratación perfecta. Las empresas, independientemente de que sean con o sin ánimo de lucro, son unas actividades influenciadas, no controlables" (Fitz-enz, 1999, p.119).

Cortés y Gracia (1983) mencionan que entre los factores que han de considerarse para el cálculo de este costo en la rotación se encuentra; la publicidad invertida en el reclutamiento (sea en radio, televisión, internet, prensa, carteles), el tiempo y recursos invertidos en las entrevistas (tanto de los reclutadores como de los jefes directo y de área), el costo administrativo de tramitar el alta, los costos de producción que estarán por debajo de las normas mientras el empleado nuevo se familiariza con el trabajo, la reducción de producción durante el período de sucesión hasta encontrar al nuevo ocupante y los costos administrativos del trámite de la baja del empleado.

2.2.2.2 La evaluación colectiva

La evaluación colectiva implica la medición de capacidades, aptitudes y/o competencias de los candidatos, en aquellos casos donde la evaluación del personal ha de llevarse a cabo con

más de cuatro personas y no más de diez, tiene muchas ventajas como ahorro de tiempo, recursos, observación de la interacción entre las personas y como una apreciación en la ejecución sobre tareas que puede ser determinado y calificado en términos más objetivos que contratar personal únicamente basado en la satisfacción de los requisitos legales que para el puesto se demandan.

El diseño de ejercicios donde se reflejen comportamientos específicos permite ir más allá de inferencias sobre las probables conductas de los participantes, pues en la ejecución de los mismos, la persona implica todo el bagaje experiencial y su capacidad actual para traducirlo en una interacción concreta, en un desempeño tangible ante una situación determinada.

Una forma de mejorar los resultados de la contratación definitiva sería determinar las competencias laborales del trabajador, llevando a cabo un método que pudiera satisfacer la evaluación de las competencias de varios trabajadores, haciéndola de manera colectiva y simultánea, usando así de una mejor manera la inversión adecuada de los recursos. Hay una relación directa entre las funciones y los objetivos de una evaluación colectiva (Tabla 3).

Tabla 3
Relación entre funciones y objetivos de la evaluación colectiva

| Funciones | Objetivos |
|---|--|
| Obtener información sobre el comportamiento del candidato | Delinear de forma objetiva sus habilidades y capacidades |
| Verificar la veracidad de la experiencia referida por el candidato | Comprobación de datos |
| Determinar el grado en que califica en cada competencia | Evaluación y comparación con las competencias requeridas en el puesto Establecer fortalezas y áreas de oportunidad del candidato. Prever el posible desempeño de la persona en el puesto. Discriminar la interacción de las competencias que muestra. |
| Analizar el potencial del candidato en otras competencias | Racionalizar los cursos de capacitación a los que será programado en caso de ser contratado |
| Evaluar la interacción de varios candidatos | Prever la calidad y el ambiente laboral del trabajo compartido. |
| Determinar las competencias específicas con las que cuenta el candidato | Identificar el potencial de la persona Inventariar el conocimiento y capital humano con el que cuenta la organización La satisfacción de la persona que desempeña un trabajo |
| Examinar las actitudes y reacciones de los candidatos | Determinar el comportamiento del candidato ante situaciones laborales y presión. |
| Comparar a los candidatos | Seleccionar a la persona óptima para el puesto |

Fuente: Elaboración propia adaptada de García et al., 1997, p.179

La evaluación colectiva es una herramienta de ayuda y no un sustituto para abdicar la responsabilidad final sobre la conveniencia de la contratación de una persona. Esta herramienta, junto con la aplicación de otras, puede contribuir a un mejor acercamiento a la apreciación de las competencias laborales de una persona.

Como recursos para la selección de personal que también han sido utilizados las pruebas psicométricas, las pruebas de conocimientos, las pruebas de aptitudes. Después de la Segunda Guerra Mundial se introdujo el método de Assessment Center llamado también Centros de Evaluación, donde se usaron la aplicación de ejercicios de simulación y la dinámica de grupos. El método de evaluación colectiva no tiene antecedentes para evaluar personal operario.

2.2.2.3 Antecedentes de los Centros de Evaluación

Los procesos de selección de personal varían en muchas formas y utilizan gran variedad de técnicas. "Existen diferentes formas de evaluar las habilidades, capacidades de las personas solicitantes a un puesto determinado, entre ellos se encuentran las pruebas de conocimientos, evaluaciones psicométricas, el método *Assessment Centre* (AC) que es una metodología basada en la observación multimétodo de la conducta, en diferentes escenarios situacionales" (De Ansorena, 1996, p.29).

El AC o Centro de Evaluación tiene su antecedente formal en la Segunda Guerra Mundial pues los ejércitos británico y norteamericano requerían identificar las habilidades de sus oficiales de mando en unidades de combate en primera línea. Más tarde fue utilizado en Estados Unidos en las empresas AT&T, General Electric y Ford. Ha sido utilizado como una herramienta de observación conductual, como técnica de simulación, introducido a múltiples sectores y organizaciones, así las aportaciones más tradicionales de la psicometría y los métodos proyectivos sólo permanecen como complementos de la evaluación conductual (ibidem).

"Según se desprende de toda la experimentación conductual realizada desde la línea de la psicología del comportamiento, el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica" (De Ansorena, 1996, p.95). Para predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, se puede observar, clasificar y

evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado.

Toda la tecnología de evaluación que toma como punto de referencia este sencillo principio se denomina -con variaciones y matices técnicos en diversos momentos y según distintos especialistas- método situacional de evaluación y, en su aplicación al entorno de la Psicología de las Organizaciones es conocido históricamente (Tabla 4) como *Assessment Centre Method* (ACM)".

Tabla 4
Resumen histórico de Assessment Center

| | |
|------------------------|---|
| Primera Guerra Mundial | Ejército Alemán |
| Segunda Guerra Mundial | Consejo de selección de la Oficina de Guerra (Gran Bretaña) |
| 1956 | AT&T (Estados Unidos) "Estudio para el progreso de dirección" |
| 1969/1970 | 13 compañías de Estados Unidos Harvard Business Review (William Byham) |
| 1972 | AT&T: 75000 candidatos de dirección evaluados |
| 1976 | 1000 grandes empresas en Estados Unidos Compañías en Gran Bretaña, como ICL, Correos Británicos, Shell) |
| 1978 | Comité de igualdad de oportunidades en el empleo (Estados Unidos) Mars, Merck, Shapp & Dohm, Ranck Xerox Comiézala expansión en Italia, España, Francis, Suecia, etc. |
| 1982 | Heineken y Hendrix |
| 1990 | 50 grandes empresas alemanas utilizan ACM para selección, desarrollo y evaluación. |

Fuente: De Ansorena, 1996, p.96

Grados (2000) en la revisión histórica que hace de los Centros de Evaluación, relata que los primeros antecedentes se remontan a la Primer Guerra Mundial y específicamente a un grupo de psicólogos que bajo las tropas de asalto nazi, inició programas para identificar "mediante las técnicas de simulación, el potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales" y De Ansorena (1996) refiere: "Fueron sin embargo, los británicos y más específicamente los responsables del Consejo de Selección de la Oficina de Guerra, quienes a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, abordan el problema con técnicas más cercanas a lo que hoy consideramos un ACM" (ibidem, p.96).

En España, la primera aplicación significativa parece ser la efectuada por General Motors en 1975, en la implantación de su nueva factoría, que es seguida por algunas experiencias en

otras organizaciones de variada índole como La Caixa de Cataluña, el Canto Atlántico, Digital, etc. (ibidem).

Tres períodos se reconocen en los Centros de Evaluación: "El primero denominado inicial comprende las actividades anteriores a 1955, el segundo fue el primario inicial y el tercero de aplicación general a fines del decenio de 1960" (Grados, 2000, p.7)

Este método ha cobrado presencia en la evaluación de personal, "pocos métodos pueden sobrevivir años sin una fuerte evidencia empírica de su acontecer" (Cohen y Sands, 1978). Este método ha sido ampliamente estudiado, cuestionado en los sectores a los que se aplica, generalmente a puestos de alto nivel jerárquico, aunque en algunas ocasiones ya se utiliza para aplicarlo desde el nivel de supervisores siendo ésta es la excepción.

Se han estudiado los errores típicos de las medidas, la inestabilidad e inconsistencia y la subjetividad, se le ha investigado en cuanto a relaciones de factores internos típicos de AC, consistencia ínter e intra ejercicios, pruebas de objetividad del evaluador de su validez interna y externa, sobre la estandarización, límites de tiempo usados y roles asignados, el orden de conocimiento del asesor, la discusión entre asesores y el orden de presentación de los ejercicios (Cohen y Sands, 1978).

El autor después de haber realizado el estudio sobre la secuencia de los ejercicios en una muestra de gerentes de 67 oficinas de gobierno federal y cuya edad estaba en promedio en 37.5 años, aplicó 5 ejercicios en secuencias diferentes, no encontrando diferencia en los resultados, aunque advierte que aún es pronto llegar a conclusiones, solamente encontró que en un 10% de los casos llega a afectar y que no es grande la diferencia, su fiabilidad interna es generalmente alta.

Hay muchas investigaciones con respecto a la validez y confiabilidad de este método (Huck, 1973; Howard, 1974; Mckinnon, 1975; Bray, 1976; Finkle, 1976 citados por Cohen y Sands, 1978; Appelbaum et al., 1998) y cada vez más se está usando, sobre todo en la Unión Europea. No obstante, hay quienes la cuestionan todavía (Hinrichs y Haanpera, 1976, p.36).

Varios son los componentes que están implícitos en el diseño de una situación de evaluación de AC; la situación en que se desarrolla, el contenido de los ejercicios, la herramienta de

evaluación los registros de observación y el resumen y conclusión de lo observado. Los elementos constitutivos del método AC de acuerdo con De Ansorena (1996, p.98) son:

- Evaluación con pruebas situacionales
- Referencia a la conducta concreta
- Intervención de la línea de mando
- Basada en habilidades específicas
- Referencia a conductas criterio
- Evalúa potencial y no sólo capacidad actual

De Ansorena (1996, p.129) ha resumido las principales ventajas del uso de las pruebas situacionales, conocido como *método de evaluación situacional* (Tabla 5).

Tabla 5
Principales ventajas del uso de pruebas situacionales en el Assessment Center

Alta precisión
Alta aceptación
Aplicaciones diversas
Investigación y desarrollo bien contrastados
Facilita el "mérito" y la práctica de "igualdad de oportunidades" de empleo
Alcanza los requerimientos legales en todos los países
Mejora las habilidades de dirección

Fuente: De Ansorena, 1996, p.129

A pesar de la naturalidad que debe revestir el proceso, su dirección y el diseño de todos los pasos debe ser siempre encargado a expertos entrenados en los aspectos más técnicos de la metodología. Por supuesto, cualquier profesional de la selección que haya estudiado el método y participado en algunos procesos en varias ocasiones con otros profesionales más experimentados, puede llegar *d. pilotar* una experiencia de este tipo sin mayores dificultades" (De Ansorena, 1996, p. 125).

En México, los Centros de Evaluación "tienen poca difusión en los centros escolares; sin embargo, existen antecedentes de empresas que los llevan a cabo. Se trata de compañías como IBM, el grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, Bancomer, y Asemex, además de algunas empresas medianas que se han interesado en el sistema" (Grados, 2000, p.8) y una de

sus precursoras fue Isabel Bukhar que lo implemento en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (ibidem).

2.2.2.4 Evaluación con pruebas situacionales

Dado que el método de assessment center es una marca registrada su uso y aplicación está restringido -a reserva de pagar los derechos por su utilización- y el concepto que ha surgido en paralelo a los métodos utilizados por él se han denominado Centros de evaluación, "con este método de trabajo se evalúa el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluados los empleados" (Grados et al., 2002, p.69).

Hay varias definiciones de los Centros de Evaluación. Grados (2000) lo define como "una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial, evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada" (ibidem, p. 12).

Los centros de valoración o AC, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo (Quintero, 2005).

Algunas "medidas o apreciaciones de las cualidades conductuales del sujeto se realizan con pruebas en la que el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada a situaciones parecidas, en sus características y contenido, a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo"(ibídem).

Con frecuencia la forma en que se determina la evaluación de personal en una situación dada, es distante de lo que en realidad una persona sabe, quiere o puede realizar, de ahí la importancia de generar técnicas de selección que estén más cercanas y acordes a las habilidades que una persona posea y sean requeridas para el puesto, esto es, que permitan la evaluación de comportamientos específicos con una relación a la conducta concreta. Es decir, la forma de "evaluación o puntuación de tales pruebas situacionales estará referida a unas

conductas concretas, observables, inter-subjetivamente apreciables por diversos observadores y no a constructos conceptuales o teóricos" (De Ansorena, 1996, p.103).

La referencia a conductas criterio serán los objetivos de estos ejercicios, "los parámetros de idoneidad o no idoneidad de las conductas observadas en el proceso de evaluación habrán sido acordados por los evaluadores previo al establecimiento de conductas criterio en que se operativiza el éxito de la prueba. A mayor operativización del criterio en sus conductas específicas y con mayor detalle a más pormenorizadamente, mejor será el juicio de los evaluadores y menor divergencia habrá en el diagnóstico final" (ibidem).

Varias de las habilidades utilizadas en el AC son requeridas por quienes los aplican "un Assessment Centre es un proceso lógico que utiliza las habilidades de observación, anotación, categorización/clasificación y evaluación sobre la conducta del candidato" (De Ansorena, 1996, p. 104)

Los puntos básicos de los AC son:

- Los criterios de selección y evaluación son definidos cuidadosamente
- El comportamiento se predice con comportamiento
- La observación y la evaluación se realizan por diversos evaluadores independientes, asesores mutuos
- Hay una aproximación sistemática al proceso de valoración
- Implica a varios asesores

Los métodos basados en el comportamiento tienden a determinar, clasificar, dimensionar y calificar aquellas acciones evidentes mostradas en situaciones de trabajo específico. "Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto" (Alies, 2002, p. 103).

Así, habrá que definir las conductas a evaluar. Por conducta observable se entiende el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Las "pruebas situacionales para la evaluación de habilidades, consisten generalmente, en una serie de problemas a

resolver en la vida práctica con escenarios de actuación realistas en los que se aporta al candidato un paquete de informaciones variadas -y no siempre completas ni coherentes- que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados" (De Ansorena, 1996, p.122).

Este método ha sido utilizado para la selección de personal de puestos jerárquicos de alto nivel (McCredie et al., 2000; Brownell, 2005), tradicionalmente el método de AC y las técnicas de los centros de evaluación son aplicados como herramientas para dimensionar capacidades, habilidades y competencias para puestos de alta gerencia. "En cargos complejos, como el de gerentes y directores se aplican una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación" (Chiavenato, 2002, p.118).

Otros estudios reportan que también han sido aplicados aunque con mucho menor frecuencia a jefaturas de departamento, para evaluar a recién egresados de estudios superiores (Garavan, 1998), hay varios investigadores que han trabajado sobre la validez y confiabilidad del método (Henderson, 1995) y también se han realizado investigaciones comparativas con otros métodos de evaluación aunque no se han encontrado estudios empíricos de este método a puestos de mano de obra directa.

Harel (2003) diseñó una investigación con 39 médicos israelíes donde midió la capacidad de predicción de dos métodos de evaluación en la selección de personal y el desempeño laboral. Usó la comparación de la entrevista por descripción conductual y el método de AC, encontrando que la validez predictiva de ambos métodos era 0.53 en el caso del primero y 0.62 en el caso del AC y llega a la conclusión que el retorno de la inversión en la aplicación de este segundo método llega a ser considerablemente mejor, sea contemplando el número de nuevas contrataciones o el porcentaje de personas seleccionadas.

De Ansorena (1996) habla de las condiciones en las que debe darse el AC al indicar que en ellas, el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas cotidianas en el puesto de trabajo.

Algunas de las condiciones más sobresalientes de las pruebas situacionales son las siguientes:

- Son construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo
- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto objetivo
- Las de tipo grupal, reúnen de 6 a 12 participantes
- Un asesor/evaluador por cada 3 o 4 participantes
- Los asesores son directivos de línea jerárquica, por lo menos en un nivel por encima del puesto *diana*. El proyecto es dirigido por seleccionadores entrenados.

Entre la bibliografía revisada, se encuentran ya artículos (Beard, 1990) que consideran este método como aplicable a las áreas de aprendizaje organizacional, prioritariamente dirigido hacia los puestos de jefatura y gerencia.

2.2.2.5 Dinámica de grupos como evaluación

La dinámica de grupos ha tenido una serie de aplicaciones; para el entrenamiento y capacitación de personal, como método de evaluación del desempeño y para facilitar los procesos de cambio organizacional.

Nebot (1999) ha propuesto el uso de dinámicas de grupos en representaciones escénicas de situaciones reales y prácticas de la vida laboral, asumiendo diferentes papeles.

Las actividades grupales permiten bajo la encomienda de objetivos específicos, observar la realización de diferentes acciones y comportamientos que una persona dentro de un grupo evidencia. Esto se define como "proceso estructurado en el que los participantes se relacionan para compartir sus experiencias e ideas" (Thiagarajan y Parker, 2000, p. vii).

La dinámica o discusión en grupos "consiste en plantear una situación problema a un grupo de participantes o candidatos de modo que deban discutir entre ellos hasta llevar a una solución conjunta o a una respuesta individual... existen varias modalidades de este tipo de pruebas que pueden ser de competición o de colaboración; individuales o por sus equipos; con un problema único o con problemas de complejidad creciente; con información adicional o con información cerrada, etcétera" (De Ansorena, 1996, p.126).

El número de candidatos a incluir en estos ejercicios puede variar ya que "el número de candidatos finales será proporcional al número de incorporaciones y oscilará entre dos y cuatro candidatos por puesto a elegir. Así, en una selección en la que el objetivo es encontrar un solo candidato final para un puesto de trabajo, se podrá construir una candidatura de cuatro personas... si el objetivo es la incorporación de cuarenta personas, la candidatura deberá reunir a unos cien candidatos potenciales"(De Ansorena, 1996, p. 151).

Una proporción que en la práctica suele aceptarse es la de tener tres personas para la evaluación de... "Si el número es muy bajo, la capacidad de contraste y discriminación será reducida y la probabilidad de encontrar al candidato completo será baja. Si por el contrario, el número es muy elevado, las dificultades de logística y administración del proceso se multiplicarán, y será difícil personalizar los resultados y obtener impresiones profundas de las cualidades conductuales de cada candidato" (De Ansorena, 1996, p. 131)

El desempeño de una tarea involucra una serie de procesos psicológicos internos cuya manifestación final es el comportamiento. Este comportamiento puede ser evidenciado, observable y evaluable a través de la definición de criterios específicos de aquello que se pretende calificar. "Estudios recientes sobre la naturaleza de la inteligencia han eliminado las medidas tradicionales del cociente intelectual (CI) como el único indicador del desempeño eficaz. Los marcos teóricos más recientes de la inteligencia subrayan que, además del recurso convencional del lenguaje y la lógica, hay diversos caminos para aprender, juegos y actividades explotan otras formas de inteligencia" (ibidem).

La dinámica grupal, con ejercicios estructurados y destinados específicamente hacia el trabajo pueden ser una forma de observar el comportamiento de los candidatos "esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas" (Alies, 2002, p.26).

Un solo ejercicio podrá evaluar varias competencias a la vez, pues los métodos integrados evalúan una cantidad de elementos de competencia y todos sus criterios de desempeño simultáneamente" (McDonald et al., 1995 p.54). Será conveniente utilizar varios ejercicios y

si es posible, diferentes métodos, "una mezcla de métodos deberá ser usada para proveer evidencia suficiente de la cual inferir el logro de competencias. Mientras más estrecha es la base de la evidencia, menos generalizable es para el desempeño de otras tareas" (ibidem, p.55).

"La selección y el uso de herramientas de evaluación está relacionado con la pregunta acerca de qué y cuánta evidencia es suficientemente para evaluar aquello que necesita ser evaluado" (McDonald et al., 2000, p.51).

La dinámica grupal y la observación sistemática y objetiva de conductas durante su ejercicio pueden ser una herramienta más en el proceso de evaluación de personal y también pudieran ser extendidos para la evaluación del desempeño de empleados vigentes o para evaluar la elegibilidad de algunos de ellos, en la promoción o ascenso a un nuevo puesto, para generar los cuadros de reemplazo o sustitutos potenciales.

La evaluación de personal desde su selección, también podría permitir detectar las áreas de oportunidad en su perfil de competencias pues difícilmente se encontrará un candidato que cubra en su totalidad las competencias requeridas por el puesto.

Esta detección temprana del diferencial (Kawakami, 2003; Mazur y Kleiner, 2002; Vloeberghs y Berghman, 2003) entre aquellas competencias que posee y las requeridas puede permitir a la dirección de recursos humanos y sus departamentos de capacitación la planeación estratégica y optimización de la inversión de recursos en sus procesos de capacitación. También podrá esta detección contribuir a la identificación del capital humano con el que cuenta la empresa.

2.2.2.6 Ejercicios de simulación

Los ejercicios de simulación han sido utilizados de diversas formas, hay antecedentes en aplicaciones para el aprendizaje dentro del área de la pedagogía. Antes ya habían sido utilizados en las estrategias de guerra. "Es en 1908 cuando Farrand Syre hizo publicar algunos mapas de maniobras y viajes tácticos para el entretenimiento de los oficiales de guerra. A este tipo de mapas se les denominó juegos de guerra...Estos juegos eran apoyados por un conjunto de reglas y condiciones que les permitió anticiparse y a su vez, prevenir el ataque del enemigo" (Grados, 2000 p.58). En estos juegos se asignaban recursos, se sometían a juicio

diversas combinaciones de ellos y posibilidades de estructuración, también se asignaban roles a los miembros y jefes del ejército a fin de entrenar o evaluar alternativas de defensa o ataque.

Los juegos de estrategia pueden encontrarse desde la época de la Antigua Grecia. En el libro de Plutarco en su biografía del César ya hablaba de este tipo de actividades que junto con otros miembros realizaban. El ajedrez pudiera ser también un ejemplo de este tipo de juegos de estrategia, que además de haber fungido como diversión también fue utilizado para ejercitar la mente de los jugadores. La partida más antigua de la que se tiene constancia data de 1490.

Los juegos de simulación han sido aplicados en la capacitación y adiestramiento de personal y en la última década se empieza a utilizar como una herramienta de evaluación de habilidades y destrezas de personal siendo utilizados en los Centros de Evaluación.

Hay muchas formas de evaluar personal aplicadas a la selección de personal, entre ellas se encuentran los test que utilizan las tareas tipo. "El sujeto se enfrenta con tareas que, en cuanto resulta posible, conservan la significación de las tareas reales" (Favergué, 1983, p. 62). De tal manera que se diseñan encomiendas específicas para la simulación de una unidad o parte del trabajo que la persona realizará en el desempeño del puesto, "... el test aparece como mimético con respecto a la tarea real o como una miniatura de la misma" (ibidem).

Las simulaciones pueden hacer más productivas las entrevistas y ser más efectivas. Cohen (1984) comenta que estudios realizados durante los últimos 25 años muestran validez y los coeficientes de correlación obtenidos son más altos que otros tipos de procedimientos en selección. "Las mini-simulaciones son un concepto prestado del proceso de assessment center, adicional a la nueva dimensión de la entrevista de trabajo" y se adecúan para medir conductas del trabajo críticas si están basadas en el análisis de puesto (ibidem, p. 86).

Los ejercicios de simulación pueden ser una alternativa para la evaluación de las competencias laborales, "en general, lo que caracteriza a este tipo de pruebas es que consisten en simulaciones: Una simulación de comportamientos es una situación-test que reproduce el comportamiento en el puesto de trabajo. Se trata de poner a los candidatos en situaciones

similares a las que ellos deben resolver en el puesto para el cual son seleccionados" (Favergué, 1983).

De esta forma "Las características humanas y el potencial de desarrollo revelados por las técnicas tradicionales de selección requieren aguardar su confirmación o no, a partir de algún tiempo de desempeño en el cargo, pues no investigan el comportamiento real de los candidatos y sus interacciones con las personas, situaciones y desafíos" (Chiavenato, 2002, p.131) por el contrario, los ejercicios de simulación que implican un trabajo realístico previo, ayuda a conjuntar las expectativas entre candidatos y organización... durando 10 minutos cada uno con la inclusión de dos o tres simulaciones, puede reemplazar un cuestionario y será además, más productivo (Cohen, 1984).

Este autor reporta el estudio de una empresa de equipos que utilizó simulaciones de ventas, con lo cual el tiempo de la percepción de la habilidad de los candidatos se redujo en un 50%. En un estudio piloto el 98% de los candidatos evaluados (n=68) reportaron que ellos apreciaron la oportunidad de mostrar sus habilidades, aprendieron mucho más sobre el trabajo participando en la simulación y fue de una mucho mejor manera que lo que hubieran podido hacer en una entrevista.

En una institución bancaria, el 54% de candidatos no sometidos a pruebas de simulación tuvieron reveses en sus resultados, comparados con el 14% de los que fueron seleccionados con ejercicios de simulación. Los resultados de estos seleccionados en un 80% alcanzaron los estándares en 3 meses y de los otros empleados no sometidos a los ejercicios de simulación, solamente el 50% y en un período de un año. Ahorraron por este cambio en su proceso \$119,808 y el ahorro potencial anual es de \$1, 419,808.

El mismo autor reporta que en una Agencia Federal de 12 personas seleccionadas 1/3 no hubieran sido elegidos por el resumen (se desempeñaron excelentemente bien en la simulación), 4 que fueron bien evaluados por la solicitud de empleo o resumen no se hubieran seleccionado por su pobre rendimiento en los ejercicios y si el criterio único hubiese sido datos en papel (del curriculum vitae, o solicitud) y 2/3 no hubieran sido los mejores candidatos para este programa.

En el trabajo de Acevedo (1993) se consideran los ejercicios de simulación y afirma que han sido aplicados al proceso de formación, capacitación y adiestramiento del personal, pues ello ayuda a ejercitar el aprendizaje, donde la dinámica vivencial o experiencia estructurada, es una de las manifestaciones más acabadas en las que suele expresarse el juego en la formación.

En estos ejercicios de simulación que están diseñados con un propósito específico, se persigue un objetivo a cumplir y los participantes dentro de las actividades, pueden reflejar una serie de aspectos psicológicos, sociohistóricos, cognitivos, que se reúnen en un comportamiento determinado, pues éste es una manifestación tácita de una serie de procesos que se llevan a cabo internamente y pueden evidenciarse en ellos: su manera de pensar, valores personales, creencias, habilidades, creatividad, capacidades para resolver problemas, uso de recursos, comunicación interpersonal, iniciativa, toma de decisiones, análisis de problemas, colaboración, entre otros.

"Los juegos comportamentales son aquellos cuyo tema central permite que se trabajen temas volcados a las habilidades comportamentales. En ellos, el dinamizador enfatiza cuestiones tales como: cooperación, relaciones inter e intragrupales, flexibilidad, cortesía, afectividad, confianza y autoconfianza entre otras (Gramigna, 1993).

Los juegos de proceso se concentran en la observación de las habilidades técnicas "se preparan de tal forma que, para lograr sus objetivos, los equipos pasan por procesos simulados donde deben: planificar y establecer metas, pactar, aplicar principios de comunicación efectiva, analizar, criticar, clasificar, organizar y sintetizar, liderar y coordinar grupos, administrar tiempo y recursos, establecer métodos de trabajo, crear estrategias para tomar decisiones, organizar procesos de producción, elaborar esquemas de venta y de marketing ,administrar finanzas, poner en práctica ideas, proyectos y planes" (ibidem p.9).

Las técnicas de evaluación han de incluir un número adecuado de ejercicios de simulación que estén relacionados con el puesto de trabajo, tareas específicas que se desarrollen en los puestos, que faciliten la emergencia de la mayor cantidad de oportunidades posibles donde los comportamientos se manifiesten, para que los evaluadores puedan observar el surgimiento y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada. Existe una amplia variedad de juegos, Kossobudzki citado por Gramigna (1993) en su texto

sobre juegos y simulaciones hace una combinación entre juego simulado y juego de contienda haciendo siete combinaciones entre ellos.

La aplicación de estas técnicas de simulación se puede encontrar desde las formas más sencillas hasta simulaciones que operan en sistemas electrónicos computarizados, siendo éstos desarrollados para el aprendizaje, entrenamiento de personal o para estudiantes de diferentes niveles académicos. Las versiones son amplias y las hay en diferentes disciplinas: ingeniería, finanzas, negocios, mecánicos, en arquitectura, diseño gráfico y muchas otras más.

El diseño de varios ejercicios y de diferentes tipos que contengan diversas oportunidades de evaluar consistentemente el comportamiento ayudará a construir conclusiones fundamentadas "como mínimo, un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del AC. En el caso de puestos con tareas sencillas, generalmente uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante" (Ramírez, 2005)

Muchos de los aspectos mencionados anteriormente son en un momento determinado una muestra del comportamiento que la persona puede presentar durante el desempeño de un trabajo.

Aunque los ejercicios vivenciales y las dinámicas grupales han tenido un gran uso en los últimos tiempos "es frecuente encontrarnos todavía con opiniones que tildan de inútiles, poco serios e improductivos a esos juegos que aparentemente tienen todos los visos de un simple pasatiempo"...Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa construir en un escenario o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad" (Chiavenato, 2002, p.129).

Actualmente "Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo... cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otros nuevos: actúa aquí y ahora como en su situación

cotidiana, lo cual permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento" (Chiavenato, 2002, p. 113).

Este tipo de evaluaciones además, permite tener una idea aproximada de lo que pudiera ser el potencial de una persona, pues en la realización de los ejercicios y la manifestación de su comportamiento se involucran sus conocimientos, aptitudes, valores y emociones, dando un espacio para la apreciación de una capacidad futura.

"El concepto de competencias hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como las modernizaciones de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo" (Reis, citado en Mertens, 1996, p. 62).

El diseño de un método consistente en ejercicios conductuales puede aportar mucha información objetiva, "... Puede revelarnos cosas muy enriquecedoras sobre el modo en que funciona la gente. Es infinitamente superior a la entrevista por sí sola, porque permite una observación directa del comportamiento y ud. no depende únicamente, de la descripción que el candidato ha hecho de sí mismo" (Breakwell, 1996, p.72).

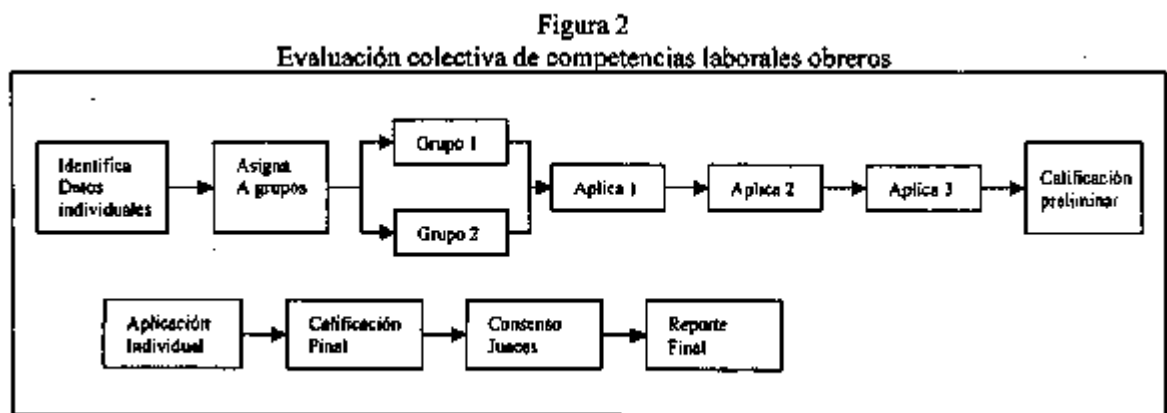
En torno a este tipo de evaluaciones, de las cuales el AC puede ser un ejemplo. Alies (2002) menciona las siguientes advertencias: que el método sea aplicado en casos donde esto sea posible, que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso, que se armen grupos homogéneos, que los evaluadores sean entrenados, que los grupos no excedan a los doce participantes y que el número de evaluadores/observadores sea de tres a cuatro, que se utilice un entorno físico adecuado y que los evaluadores/observadores tomen nota en formularios diseñados ad hoc y que debatan lo más inmediatamente posible luego de ser finalizadas las actividades.

Comparando las evaluaciones comportamentales determinadas en las pruebas situacionales con las pruebas psicométricas puede hacerse mención de que las segundas tienen criterios de validez, confiabilidad, están estandarizadas y probadas en múltiples situaciones, sometiendo a los evaluados a reactivos específicos, presentados permanentemente con el mismo contenido.

Las primeras son situaciones irrepetibles en cada caso, donde la variación de la situación y personas participantes les imprime cierta subjetividad.

Intervienen varios elementos en la aplicación de los ejercicios de simulación: "por un lado, el adecuado diseño del caso en cuestión para que sea representativo de lo que se quiere valorar. En cuanto al diseño también se debe cuidar la claridad de la redacción y de los datos que se proporcionen con el objeto de que no induzca a malas interpretaciones" (García Noya et al., 1997, p. 162).

Los observadores son otro factor importante pues "Por otra parte, habrá que considerar la preparación del evaluador en cuanto a conocimientos y técnicas de evaluación, hay que saber de antemano qué es lo que se puede medir y cómo hacerlo de acuerdo a las posibles soluciones aportadas por los candidatos. Se debe tener en cuenta que no existen respuestas falsas y acertadas, sino aproximaciones a las soluciones más idóneas para la empresa en cuestión" (ibidem). Se ofrece una propuesta en respuesta a lo anterior mediante un proceso de evaluación colectiva (Figura 2).



Fuente: Elaboración propia

Es recomendable la participación de más de un solo observador. "El seleccionador debe actuar de observador -acompañado, si es posible de otros observadores- e ir anotando en una plantilla las características de comportamiento de cada uno de los participantes, valorando con posterioridad cuál de ellos encaja con los requisitos actitudinales que se habían previsto para el mejor desempeño del puesto de referencia" (García et al., 1997, p.164).

En el diseño de estos ejercicios habrán de considerarse algunos aspectos, Acevedo (1999) considera los siguientes puntos: que sea adecuada la secuencia, el involucramiento de los participantes, el contenido en cuanto a la subdivisión de la secuencia, la estructuración de los mismos, el procesamiento en espacio y tiempo, la velocidad con que se conduzcan.

De tal manera que la intensidad de la ejecución se adecúe al objetivo perseguido, el desenvolvimiento de los resultados, las normas -reglas de juego- negociadas al inicio del evento, facilitando la interacción grupal, sin restringir la espontaneidad, la participación, la responsabilidad, la apertura, que se mencionan de manera enunciativa y no delimitativa.

En general, para la conducción de los ejercicios habrá que considerar: los objetivos de los ejercicios, evitando con ello las desviaciones, el plan y secuencia de la sesión, la estratégica ubicación física de los evaluadores, la ilustración y clarificación de aspectos contenidos en los ejercicios, el control de grupo, la comunicación bidireccional utilizada, el territorio donde será aplicado el ejercicio, el control del tiempo.

Una desventaja a considerar sería el costo del entrenamiento del evaluador, que aunque es una inversión, que a la larga puede ser compensado por el ahorro de recursos de tiempo y por la mejora en los resultados del proceso.

Se ha investigado en la técnica de AC, sobre la influencia de la secuencia en la presentación de los ejercicios, de tal manera que el hecho de colocar uno antes de otro pudiera dar mejores o diferentes resultados, esto como una preocupación en la estandarización de los mismos. "Contrario a las expectativas, los efectos del orden de presentación de los ejercicios no fue significativa, aunque todavía consideran prematuro afirmarlo" (Cohen y Sands, 1978, p.1)

Los ejercicios de simulación pueden ser utilizados además para la detección de necesidades de capacitación y una de las nuevas tendencias en el área de Recursos humanos es usar estos ejercicios para generar programas de desarrollo de personal y son llamados *development center*, que son considerados como un método de AC de tercera generación (Vloeberghs y Berghman, 2003).

2.2.2.7 El proceso de los ejercicios

McClelland (1993) hablaba de las pruebas operantes y decía que éstas permitirían una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta, creando condiciones para que ésta última se diera con mayor facilidad.

El diseño de los ejercicios pueden hacerse de tal manera que las situaciones a las que se enfrentan darán la posibilidad de mostrar aquellas competencias que serán requeridas en el puesto, "lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo" (Rodríguez, 1999).

"De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia. Igualmente se plantean situaciones hipotéticas que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante repreguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de los que dispone la persona" (ibidem).

En este tipo de métodos "A los candidatos a un trabajo -normalmente 4 ó 5-, se les reúne al principio del día, se les informa sobre el trabajo y la organización y se les asigna una cierta cantidad de tareas que han de llevar a cabo durante el día. Algunas de ellas les exigirán trabajar solos. Para otras, tendrán que trabajar junto con uno o más de los restantes candidatos. Una vez que se han completado las tareas, se acostumbra a hacerles pasar por una entrevista de panel. Las tareas están destinadas a evaluar las aptitudes o conocimientos que exigen los criterios de selección" (Breakwell, 1996, p. 71).

El diseño de los ejercicios estará acorde con aquellas competencias que desean evaluarse, "la naturaleza exacta de las tareas no tiene importancia alguna. Casi nunca son las soluciones a los problemas o las decisiones a que se ha llegado en el debate, lo que interesa a los seleccionadores. El objetivo es observar cómo los candidatos llegan a ese punto. La meta es ver cómo razonan, cómo se comunican; no lo que piensan, no lo que dicen" (ibidem, p.72).

Las condiciones en las que se observan las respuestas habrán de ser consistentes, "El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación" (Rodríguez, 1999).

2.2.2.8 La entrevista

La entrevista es usada en muchas organizaciones como una herramienta para seleccionar personal, en caso de la selección de obreros es utilizada de manera muy breve.

La entrevista tiene un proceso "Durante la entrevista de selección, el entrevistador tiene un conjunto, muy completo, de tareas que realizar: se debe conseguir que los candidatos se encuentren a gusto, a fin de facilitar una actuación óptima, ha de recogerse una información directamente importante. La información ha de ser registrada de algún modo, a fin de que pueda ser utilizada en el momento en que se tome la decisión" (Breakwell, 1996, p.47).

Todo lo anterior no será suficiente sin una adecuada disposición para atender al candidato, pues "las preguntas de los solicitantes serán respondidas con claridad" (ibidem, p.38).

Informar al candidato sobre lo que ha de hacerse y ofrecer información con respecto a la organización es importante, "proporcionar al candidato información sobre el puesto, su orientación profesional y/o puestos que eventualmente podría desempeñar, los requisitos que deberá reunir, la organización, sus normas y sus costumbres, las personas con las que tendrá que colaborar y los beneficios que puede recibir. Debe haber un intercambio mutuo, informando voluntariamente cada una de las partes aquello que interesa a la otra para poder llevar a una decisión" (De Ansorena, 1996, p.107)

La entrevista también ha sido utilizada como herramienta importante en la selección de personal, "la entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes" (Grados, 1993, p. 55).

La entrevista, aunque usualmente se hace de manera individual, también puede hacerse de manera colectiva, "un entrevistador puede adaptar la modalidad de entrevista colectiva, es decir, dirigirse por lo menos a dos candidatos, los cuales contestarán a todas las preguntas que se les hagan, teniendo cuidado de no mostrar preferencia por ninguno" (ibidem). El mismo autor sugiere considerar en una entrevista las siguientes fases: apertura, rapport, acercamiento, empatía, desarrollo o cuerpo de la entrevista, cima y cierre.

Hay una gran diversidad de técnicas de entrevista, una entrevista inicial *focalizada* para puestos profesionales recomienda que dure hasta 75 minutos en la selección de puestos de alta responsabilidad (De Ansorena, 1996)

La entrevista directa es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades: realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas concretas del entrevistado... las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas.... Esta es la forma más económica en esfuerzos para detectar qué personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal (ibidem, p. 94).

La solicitud de empleo es fuente de información "El uso de datos biográficos es una de las técnicas más utilizadas por los responsables de recursos humanos y directivos para contratar personal. El empleo de este método se realiza muchas veces de forma inconsciente y poco sistematizada" (Melián, citado por García, 1997, p.193).

Los formatos de las entrevistas pueden ser diversos y a manera de lista de verificación, también pueden incluirse otros formatos, "los cuestionarios pueden ser de dos tipos: los WAB que recogen datos personales, de experiencia profesional y de formación y los BIB que incluyen, además de los anteriores datos sobre preferencias, valores, actitudes etc." (Mathis y Jackson citados por García, 2001, p.175).

La relación con el candidato influirá en los resultados, establecer un adecuado vínculo con él (ella) será importante "en el momento en que el candidato acude a una entrevista se reviste de un barniz compuesto por una mezcla de cautela/desconfianza y de tensión.

Un entrevistador hábil ha de *desarmar* al candidato de todos estos elementos que van a impedir una acción comunicativa abierta. Por lo tanto, antes de entrar en la material de la entrevista, el candidato ha de sentirse cómodo y relajado, para lo cual es conveniente intentar que a través de preguntas poco trascendentes el candidato entre en conversación" (García et al., 2001, p. 194).

En el inicio del proceso, presentar a los candidatos un panorama completo de aquellos pasos que se seguirán en la elección de la persona que será contratada ayudará a clarificar las

expectativas de ellos y a dar una secuencia ordenada del mismo. "Es positivo hacer un breve resumen o una recopilación de todas las fases del proceso de selección donde ha intervenido el candidato. Esto le ayudará a centrar su atención en el proceso y a concentrarse en la entrevista; a todos nos gustaría saber en una situación, en qué fase del proceso nos encontramos "(ibidem).

Los objetivos de una entrevista inicial implican: el análisis de la cobertura de los requisitos legales, la experiencia con la que cuenta la persona o al menos la preparación escolar mínima requerida, la disposición del candidato para el puesto, la disponibilidad del candidato en caso de ser contratado, el interés por desempeñarse en esa empresa y en ese puesto, que el perfil aparente del solicitante concuerda con las competencias del puesto, obtener los datos faltantes en la solicitud de empleo, en el caso de obreros de mano de obra directa, una entrevista corta, para facilitar la identificación del solicitante e introducirlo al trabajo con otras personas es importante. La presentación informal del grupo de solicitantes entre sí contribuirá a la identificación personal y a la interacción de las personas durante las actividades.

2.2.3 Sistemas de evaluación y medición

Hay diferentes maneras de evaluar las competencias en el proceso formal de su certificación: la observación en el lugar de trabajo, ejercicios simulados semejantes a las situaciones de trabajo, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados en el desempeño y la realización de un proyecto o tarea (Vargas, 2001, p. 62).

La evaluación de las competencias ha de considerar diferentes aspectos: el cognoscitivo, el afectivo y el conductual, ya Bloom (1956) en su taxonomía de los objetivos educacionales incluía: comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Esos conceptos considerados en la determinación de objetivos específicos, particulares y generales con la aplicación de verbos para cada nivel que permitiría determinar el nivel de habilidad aprendida e introyectada.

Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales, mismas que en esencia son la justificación de la misma evaluación. "La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que evaluamos. Usualmente se siguen tres pasos: observación de las manifestaciones de conducta, medición, asignación de numerales a las conductas y

comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados" (Rodríguez, 1999).

Para la conformación de una escala, se puede usar un continuo de cinco puntos (Likert, 1976 citado en Hernández et al., 2003). Cohen (1978) utilizó en su estudio 5 categorías de calificación: prominente, más que satisfactorio, satisfactorio, menos que satisfactorio y pobre

2.2.3.1 Escalas a utilizar

Hay una gran diversidad de escalas a utilizar, la escala estimativa es un instrumento de medición que usa el evaluador y así asigna por medio de categorías o continuos un valor numérico (Kerlinger, 1981).

Kerlinger (1981) menciona que hay tres tipos de ellas: de categorías, numérica y escala gráfica. En la primera se le muestran al evaluador u observador diversas categorías de las cuales escoge aquella que mejor defina la conducta del objeto en cuestión. El numérico consiste en una asignación de una escala progresiva. En las escalas gráficas se colocan líneas o barras con palabras descriptivas.

El autor advierte sobre algunas deficiencias en las que puede incurrirse, un defecto del uso de las escalas es el efecto del halo, lo cual define como "la tendencia a evaluar a un objetivo guiándose por la impresión general que se tiene del mismo" (ibidem, p.21), de la misma manera que puede incurrirse en los errores de lenidad o de severidad, el de lenidad por ser muy indulgente o el de severidad tendiendo a calificar bajo a todos los evaluados, un tercero es el de la tendencia central, que implica evitar los juicios extremos y a buscar el punto intermedio en la calificación.

Las conductas a observar requieren de ser definidas operacionalmente, "la definición operacional asigna significado a una construcción hipotética o a una variable mediante la especificación de las actividades u *operaciones* necesarias para medirla" (Kerlinger, 1981, p.21).

Para registrar la información ha de diseñarse un instrumento objetivo, la anotación de observaciones es importante en la toma de notas de una entrevista, Brackwell (1996) recomienda: "nunca se fíe de su memoria con respecto a lo que un candidato ha dicho durante

la entrevista. La memoria es creativa, añade detalles para acomodarse a los prejuicios. La memoria es selectiva, censura lo inesperado o lo inaceptable...La intrusión o molestias ocasionadas por la toma de notas, puede minimizarse si utiliza un sistema de palabras clave, lo que representa que, antes, ha de tener una cierta idea de la clase de respuestas que se darán a una pregunta en concreto y les habrá dado un número o una palabra clave, a cada una de ellas. Cuando un candidato da una de las respuestas que ud. tiene previstas, sólo tiene que anotar el número o la palabra clave. Si está interesado en saber hasta qué punto el candidato tiene esas cualidades o conocimientos especiales, puede complementar el sistema de palabras clave con un sistema de puntuación de 5 puntos. Primero toma nota de la respuesta y luego, califica el grado de intensidad con que se ha producido" (Breakwell, 1996, p. 52).

Estas recomendaciones pudieran también ser aplicables a los ejercicios de evaluación de personal, pues ellas auxiliarán en el registro de aquellas condiciones y/o comportamientos particulares que uno o varios candidatos pudieran evidenciar en el transcurso de la misma.

El Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional (CINTEFOR) que adaptó el método de Hagar et al. (1994), recomienda cuatro principios de la evaluación de competencias: validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad

Las evaluaciones son válidas cuando ellas miden lo que pretenden medir, cuando los evaluadores son completamente conscientes de lo que debe valorarse, relacionándolo con criterios apropiados, cuando la evidencia es recogida a través de tareas que están claramente relacionadas con lo que está siendo evaluado, y cuando el muestreo de las diferentes evidencias es suficiente para demostrar que los criterios de desempeño han sido alcanzados.

La confiabilidad se refiere a que la aplicación es interpretada consistentemente de un evaluado a otro y de un contexto a otro.

La flexibilidad es la adaptación satisfactoria a una variedad de modalidades de formación y a las diferentes necesidades de los evaluados.

La imparcialidad es el hecho de que no se perjudica a evaluados en particular, pues ellos entienden lo que se espera de ellos y de que forma se hará la evaluación. Así, y retomando los conceptos anteriores, el diseño del instrumento habrá de considerar y cumplir con los

requisitos metodológicos que garanticen su validez y confiabilidad. La validez se refiere al grado en que la técnica de evaluación mide lo que se supone que debe medir. Sobre la validez habrá que contemplar la medición, que sea válida a pesar de que parezca improbable.

La fiabilidad en ese contexto, "se refiere al grado en que una pregunta produce la misma medición de una característica a lo largo del tiempo, con la misma persona o con los entrevistadores que la formulan. También se refiere al grado en que una pregunta conseguirá una información comparable de entre todos los candidatos" (Breakwell, 1996, p. 75)

Existen diversas formas de realizar los registros de aquello que va a observarse "El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utiliza un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y/o objetiva... cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. Entre estos extremos existen varias alternativas intermedias" (Chiavenato, 2002 p.205). Una forma de evaluar los comportamientos recomendada por (Alies, 2002, p.106) es: basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado, relacionar la conducta observada con las competencias a la cuál pertenece y relacionar la conducta con el grado de la competencia.

Definir la calificación de la evaluación contribuye a acotar los resultados "Por otra parte, tampoco se trata de escalas de intervalo, ya que no existen garantías conceptuales de que la distancia o intervalo existente entre los diferentes grados que otorgamos a una cualidad determinada en una escala de evaluación sean idénticos, como es idéntica la distancia entre los 3 y los 4 centímetros con respecto a la que existe entre los 80 y 81 centímetros del metro convencional... de modo que todas las escalas que utilizamos deben ser relativas y convencionales" (De Ansorena, 1996, p.32).

Un punto a considerar es la escala en la capacidad discriminatoria de las variables evaluadas, pues habrá que garantizar que las variables que van a ser estudiadas a lo largo del proceso de

evaluación resulten no sólo relevantes sino significativas en cuanto a su magnitud en la discriminación entre candidatos" (ibidem, p.33).

Una prueba o evaluación del desempeño tiene dos objetivos, analizar el pasado y contribuir a la predicción de un comportamiento futuro, esto es: "*validez predictiva de las medidas...que para ello tengan capacidad demostrada no sólo de describir con precisión la conducta observada del sujeto y sus aspectos diferenciales con respecto a otros sujetos sino que sean capaces de predecir cómo va a ser la conducta del sujeto en el futuro, ya que en el futuro es cuando se producirán, también el desempeño y el éxito o el fracaso de la selección. En este sentido, existe abundante evidencia empírica acerca de cómo la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura ... Apoyado en este principio del funcionamiento psicológico, el método conductual de evaluación de competencias con respecto a criterios de conducta resulta el mejor método para la predicción del comportamiento de los candidatos a un puesto de trabajo*" (De Ansorena, 1996, p.34).

La validez de las observaciones en las evaluaciones - no siendo un test estandarizado- y siendo necesaria la garantía de la medición de estas observaciones, habrá de considerar las correlaciones con otras variables, cuando menos internas a la misma situación de evaluación, puesto que la comparación con otras mediciones estaría ausente puesto que el diseño de los ejercicios será específica para cada empresa y para cada grupo al que será aplicado el método. Favergué (1983) reporta que se han encontrado correlaciones entre 0.30 y 0.56 entre las calidades de jefe calificadas a partir de un grupo con tarea y de un grupo con tema.

Hay diferencias entre los test "Se han observado divergencias entre test de tarea manual y test de tarea individual" (ibidem, p.77) "Hemos de añadir que el criterio se basa con frecuencia en las apreciaciones de los jefes, las cuales presentan por naturaleza una elevada compatibilidad con las apreciaciones establecidas por un tribunal del comportamiento de relación social" (ibidem, p.78).

Winfred et al. (2002) realizó un estudio usando un método meta analítico, para investigar la validez de criterio en las dimensiones calificadas en diferentes investigaciones sobre la aplicación del método Assessment Center analizando 34 artículos publicados y evaluando 168 dimensiones y niveles de comportamientos, encontraron que las intercorrelaciones fueron relativamente altas donde las estimaciones apuntan a 0.56.

2.3 Competencias organizacionales

Las competencias organizacionales serán específicas de cada empresa, de acuerdo a su giro, nicho de mercado, entorno y circunstancias. Parece recomendable, desde una óptica estratégica que permita la búsqueda de aspectos diferenciales de competencias, el encontrar las *ventajas diferenciales* según se han denominado, que cada organización haga el esfuerzo para identificar y describir su propia lista de competencias conductuales. Esa serie de definiciones de competencias conductuales resultantes, resaltan de manera especialmente vivida y manifiestan las características de la *cultura corporativa* que se pretende impulsar desde la alta dirección y definen con claridad aspectos de los valores organizaciones y de las formas características que ella persigue en el comportamiento de las personas que las integran.

Las empresas requieren de personal eficiente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, cada empresa ha de precisar aquellas competencias centrales o *core competences* que definan su estrategia distintiva.

El término *core competences* surge en la década de los noventa, aportado por Prahalad y Hamel (2001). Originalmente las corrientes administrativas habían hecho énfasis en la calidad, la eficiencia y la eficacia pero con las aportaciones de estos autores el enfoque se centra dentro de las organizaciones y se vinculan a la estrategia, aportando los aspectos que dentro de ellas se podrían optimizar.

Estas competencias internas pudieran dar la opción para buscar aquellas oportunidades de mejora que definen a una firma y la consolidan en sus estrategias internas para diferenciarse de sus competidores. Domínguez (2005) hace referencia a la estrategia de diferenciación apuntando que se requiere del diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de aquellos que ofrece la competencia.

Esta diferenciación generará ventajas competitivas, donde el beneficio estará dirigido hacia el cliente (Becker y Gehart, 1996; Lado y Wilson, 1994; Wright y McMahan, 1992 citados en Aedipe, 2004, p.2)

La consolidación de estas estrategias ha de ser flexible y altamente creativa, pues los cambios en el entorno económico, los avances tecnológicos, las demandas del cliente y la

globalización, requieren de estructuras cada vez más atinentes que permitan un reposicionamiento continuo de las empresas. Así se da un cambio de una visión anterior de teorías económicas dirigidas hacia el enfoque a costos para acentuar el enfoque a recursos.

Hay dos aspectos vitales en las competencias centrales: la contribución de valor para el cliente y la diferenciación del mercado.

La aplicación y estructuración de la gestión de personal orientada a competencias tiene definitivamente beneficios para todos los que de alguna manera están relacionados con ella, los proveedores, los socios o accionistas, el personal que trabaja en ellas y finalmente el cliente.

Dentro de las organizaciones, más importante que su tecnología, que los procesos, está el personal, pues de él depende en gran parte que esos recursos materiales sean adecuadamente utilizados. La contratación de personas que estén acertadamente ubicadas en el desempeño de los puestos puede contribuir enormemente a optimizar los resultados.

Alvarez (2003) menciona que las competencias centrales son cualidades intrínsecas del grupo empresarial que le impulsa al éxito económico y estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, manifestándose específicamente en la coordinación de diversas habilidades de producción, integrando múltiples corrientes de tecnología en las empresas de grupo y en los productos finales.

Ella menciona lo que sería una adecuada gestión de las competencias centrales:

- Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa y *bench mark*
- Decidir que competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros
- Establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién
- Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propiciar esa competencia entre las empresas del grupo y
- Defender y proteger las competencias centrales.

Las competencias centrales pueden estar fortalecidas por el capital humano de la organización. Garavan et al. (2000) comentan que el desarrollo de recursos humanos puede ser explicado desde tres perspectivas teóricas: la primera está basada en las teorías de las capacidades organizacionales y argumenta que los recursos humanos pueden ser un recurso para la competitividad, pues esta área puede hacer una contribución importante, la segunda se focaliza hacia las expectativas empleado-empleador y que se ha estudiado bajo el nombre de *contrato psicológico*, donde el área de recursos humanos está implícita en la conformación de este contrato. La tercera se centra en el nivel de aprendizaje organizacional colectivo, donde se avoca al aprendizaje organizacional.

Estos enfoques conllevan a considerar el papel que desempeña el personal dentro de las organizaciones y la importancia de la gestión de personal dentro de ellas, en estos conceptos están implícitas las consideraciones con respecto a la optimización del desempeño de los empleados, es decir, en cuanto a su competitividad y competencia laboral.

Meraz (2003) menciona que las competencias son unidades de conocimiento que permiten definir operacionalmente la administración del capital humano. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa... el aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado en términos monetarios.

Zarifian (1999) citado en Barbosa et al. (2002) considera que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho desde diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos.

El autor afirma que el modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos y su impacto en la evolución organizacional.

Garavan et al. (2001) mencionan que el enfoque es doble, por un lado contempla la visión organizacional: desempeño, habilidades, inversiones, administración del aprendizaje y por otro lado tiene un enfoque individual: empleabilidad, rendimiento y desarrollo de carrera, todos ellos como cuatro atributos importantes del capital humano

- Flexibilidad y adaptabilidad
- Incremento de las competencias organizacionales
- El desarrollo de competencias organizacionales y
- La empleabilidad individual

McCracken et al. (2000) parten del trabajo de Caravan y definen las nuevas estrategias de recursos humanos con la creación de una cultura de aprendizaje, que incluye dos aspectos: el entrenamiento y el desarrollo y aprendizaje que responden a la estrategia corporativa dándole forma. Es mutua y recíproca la interacción entre recursos humanos y la estrategia corporativa, unidas ambas en el corazón del desarrollo de una cultura de aprendizaje.

Jericó (2001) hace énfasis sobre las organizaciones, pues opina que ellas cuentan con un bagaje de conocimientos: en el proceso, de sus clientes, de la gestión de la organización, de sus procesos, del mercado, de sus competidores. Una parte de su conocimiento está en manos de sus empleados, ésta consideración ahora es acentuada por un enfoque hacia el talento que está viéndose reflejada a nivel global.

La experiencia internacional muestra que las empresas han sido exitosas en poner el desempeño individual de sus trabajadores como una ventaja competitiva, usando el enfoque en competencias laborales (Fundación Chile: Programa Competencias Laborales, 2003).

2.3.1 Competencias laborales y empresas exitosas

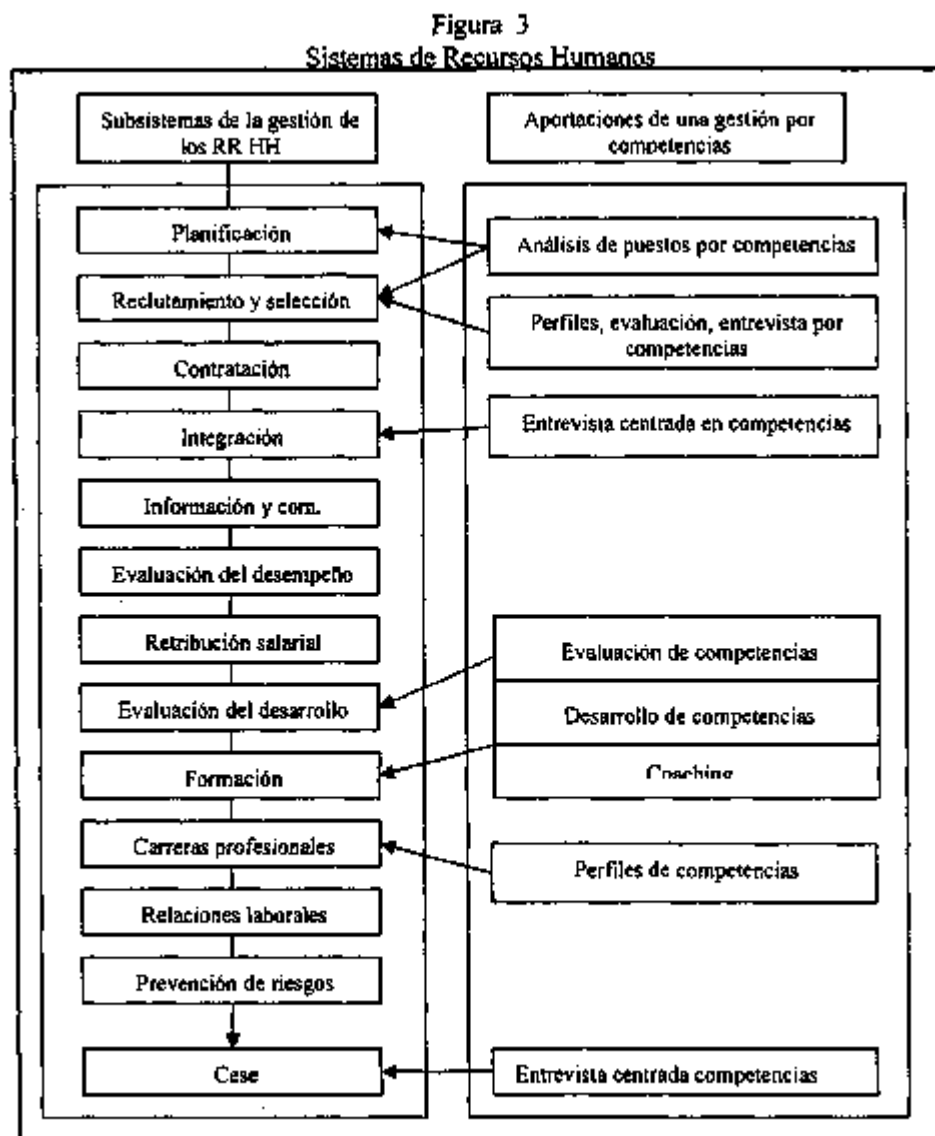
Un aspecto a considerar es la evaluación de las competencias laborales que son distintivas de las empresas exitosas. El primer problema es definir cuáles son los criterios que las distinguen (Bunce, 2004).

Estos criterios pueden ser diversos; por las normas de calidad aplicadas y los resultados de sus indicadores, por aparecer en revistas prestigiadas como Forbes, por tener una alta rentabilidad, por estar registrados en la Bolsa de valores, por su presencia y posicionamiento en el mercado, su crecimiento en él, o en el mercado global, por la cantidad y monto de exportaciones, el número de patentes registradas, por su capital monetario o intelectual, las que participan de la responsabilidad social, aquellas que muestran compromiso con la sustentabilidad, entre otros criterios con los que pudieran ser éstas evaluadas. Uno más de

ellos bien pudiera ser el manejo ético de sus negocios, así como el trato digno y justo a sus empleados.

Asumiendo el mejor criterio para definir las, realizar una investigación metodológica sobre las competencias laborales que se vinculan a sus competencias centrales podría aportar conocimiento para la aplicación de mejores prácticas en la evaluación de personal.

Poblete, (2004) trata de interpretar la complejidad y retroactividad entre los distintos subsistemas de RR.HH. y la gestión por competencias (Figura 3).



Fuente: Poblete, 2004

Así, "Como se observa en el cuadro, la gestión de competencias va orientada a la evaluación del capital humano y a su desarrollo (inversión). Existen otros aspectos administrativos y de mantenimiento necesarios en las reglas de juego de la organización, que también están delegados en la función de RR.HH. y que hay que gestionar, de manera coherente, pero estableciendo una diferenciación de roles como son evaluación del desempeño, administración salarial, relaciones laborales, prevención de riesgos, mejoras sociales, etc." (ibidem).

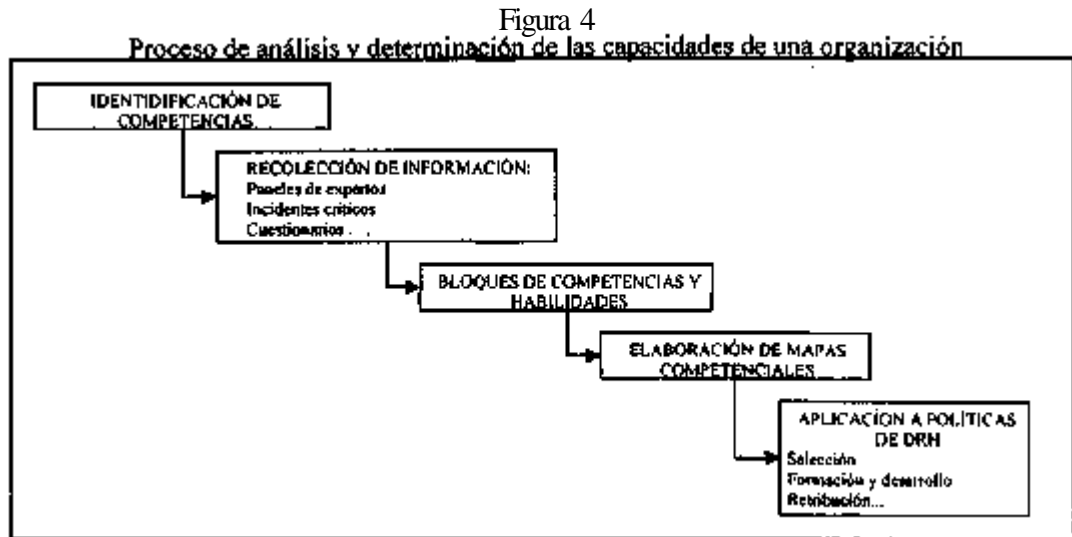
Wright (2001) citado en Mertens (1996) menciona que la administración estratégica de recursos humanos dentro de las organizaciones está dirigiéndose actualmente hacia el diseño de la arquitectura organizacional basada en competencias laborales, mismas que apuntalan la búsqueda de personas diestras y capaces en aquello que realizan.

El surgimiento de este nuevo tipo de organización empresarial obedece, a que ante la convergencia de las estrategias seguidas por las empresas en el mercado global, la arquitectura de la organización es la que da el carácter único y flexible a la empresa. "La arquitectura consiste en el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa ha desarrollado en sus actividades en el pasado. Esta red constituye una capacidad distintiva que es muy difícil de reproducir..."

La manera en como las áreas de recursos humanos pudieran llegar a contribuir al fortalecimiento de las competencias centrales es el compromiso hacia la consolidación de la captación y el desarrollo de talento, la evaluación del desempeño del mismo y la identificación, conservación, actualización, renovación y difusión del conocimiento que este talento aporte. Así la estructuración del área de recursos humanos puede ser replanteada desde el origen donde se inicia su gestión; la selección de personal.

Las personas, al igual que las empresas, pueden estar orientadas a un enfoque de competencias. "El modelo de dirección estratégica desarrollado por Bueno (1998) citado en Sánchez (2003 p. 40) a partir de las ideas del proyecto *Intellect*, define el capital intangible como el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva" (ibidem, p. 40).

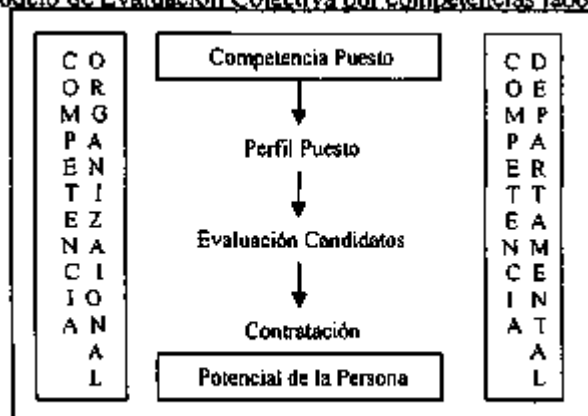
La Asociación Española de Dirección de Personal propone un modelo para el proceso de análisis y determinación de las capacidades de una organización, (Figura 4):



Fuente: Aedipe, (2004, p. 10)

Así entonces, se propone un modelo para la integración y la inclusión de las competencias individuales dentro de la organización, integrado por las competencias organizacionales que incorpora a las competencias departamentales, las competencias requeridas en el puesto contribuyen a la conformación del perfil del puesto y este perfil será el punto de referencia para llevar a cabo la evaluación de los candidatos, que una vez seleccionados conducen a la contratación de la persona, el potencial de la persona será otra información adicional que se conservará para el plan de desarrollo de la persona, (figura 5):

Figura 5
Modelo de Evaluación Colectiva por competencias laborales



Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de contratación de personal si son revisados desde sus orígenes, esto es, desde el reclutamiento, orientando los requerimientos de las organizaciones hacia aquellas competencias individuales, necesarias por los departamentos o áreas, pueden ser alineados a las competencias organizacionales. Este alineamiento permitirá una consolidación en el área de las competencias centrales.

La adecuada gestión del talento es el cambio de rol de Recursos humanos, de ser solamente un área administrativa dentro de las empresas para ocupar una posición que agregue valor a los resultados organizacionales. ... "se puede definir que un conjunto de seis a ocho competencias conductuales específicas son aplicables como objetivo sine qua non para los directivos o para los técnicos o para los trabajadores de línea de producción... Con ello se consigue, a largo plazo, una identificación más precisa de quienes se encuentran dentro de las corrientes de evolución diseñadas por la dirección y quienes se encuentran al margen de ellas... las competencias deben ser algo más que un conjunto de habilidades. Todas y cada una de las aptitudes deben estar directamente vinculadas a la producción de resultados superiores..." (Fitz-enz, 1999, pp.79-80).

2.3.2 Competencias laborales

Las competencias laborales tuvieron un significado importante a nivel global en cuanto a la gestión de personal se refiere, se establecía una estructura distinta en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, compensaciones, valuación de puestos, planeación de carrera, capacitación, planes de desarrollo y en general en cuanto a la gestión de personal. Weustein (1995) citado en Mertens (1996, p.110) comenta que "la aplicación del concepto de las competencias se inició con mayor fuerza en las áreas gerenciales de las empresas, antes de que ocurrieran las grandes transformaciones de los años ochenta y noventa... lo que a nivel mundial se ha reflejado entre otros, en el surgimiento acelerado de los Centros de Evaluación de Personal o Assessment Center".

El concepto de competencias laborales fue impulsado por McClelland (1987) y este enfoque contribuyó considerablemente a una visión distinta que con respecto a la gestión de personal se había venido dando. El hecho de dar mayor importancia a lo que las personas son capaces de realizar y el énfasis en los comportamientos que han de llevarle a los resultados tangibles que se demandan en el puesto hizo un cambio notable.

Fueron importantes los esfuerzos realizados por McClelland, quien con McVer (1979) propusieron un primer listado de competencias: pensamiento crítico, planificación, relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad, perseverancia/tenacidad, liderazgo, confianza en sí mismo, liderazgo, persuasión/influencia, autocontrol.

En el trabajo propuesto por "McClelland se limita a las competencias genéricas, porque supone que las competencias específicas están definidas e implícitas en cada perfil profesional y es muy difícil el recoger un listado exhaustivo de todas las competencias" (1987).

Ya en algunos artículos científicos se introduce el concepto de *homo competens* (Alaluf, y Stroobants, 1994) haciendo alusión a este concepto de la definición de la persona como un ser competente dentro de su labor. La competencia implica una nueva figura de trabajador. Con el taylorismo predominaba el *homo economicus*, es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo sociabilis*, empujado por una lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *homo competens*, cuyo comportamiento estaría motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias.

En diversos países existen organizaciones que definen las competencias laborales para su país (Tabla 6), algunas de ellas son oficiales y dependientes de su gobierno y otras son descentralizadas:

Tabla 6
Organismos que definen las competencias laborales

| Organizaciones | País |
|---|------------------------------|
| Australian National Training Authority | ANTA - Australia |
| British Training International | BTI - Gran Bretaña |
| Centro Interamericano de Investigación de Formación Profesional | CINTERFOR - Uruguay |
| Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales | CONOCER - México |
| Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo. | Fundación Chile |
| National Skill Standards Board | NSSB - USA |
| New Zealand Qualifications Authority | NZQA - Nueva Zelanda |
| Programa Iberoamericano de Cooperación para la Formación Profesional | IBERFOP - OEI - Iberoamerica |
| Qualifications and Curriculum Authority | QCA - Inglaterra |
| Scottish Qualifications Authority | SQA - Escocia |
| Sistema de Cualificaciones Profesionales del País Vasco | SCPPV - España |
| Employability Skills Forum de | Canadá. |
| Skills USA Vica | Estados Unidos. |

Fuente: Elaboración propia

A continuación se hace un resumen de las definiciones más representativas (Tabla 7) según las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Tabla 7
Definiciones representativas de competencias por países y organismos

| Organismo | Definición |
|--|---|
| INEM (España) | Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. |
| POLIFORM/OIT | La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. |
| Provincia de Québec. | Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o tarea. |
| Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina) | Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. |
| Australia: | La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que realizar en determinadas situaciones. |
| En México CONOCER | Específica a la competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. |
| SENA | La competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos. |
| Colombia | Se definen las competencias como relativas a "saber hacer en contexto, pues se demuestran a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y por lo tanto evaluables. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1999, p.1). |

Fuente: Elaboración propia

La OIT define cuatro dimensiones a considerar en el tema de competencias laborales: identificación de las competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias, certificación de competencias.

La Asociación Española de Dirección de Personal (2004) propone que las competencias están formadas por un conjunto de elementos (Torrigton y Hall, 1991; Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993) que comprenden:

- Cuerpo de conocimientos: lo que el empleado necesita conocer con el fin de lograr las metas que especifica el trabajo

- . Destrezas: lo que un empleado tiene que poseer con el fin de realizar el trabajo, sean tareas físicas o mentales y mostrar una secuencia de conductas relacionadas al puesto y a la variedad de situaciones
- Actitudes y valores: lo que un empleado necesita mostrar en relación con el logro de las tareas
- Rasgos: características o cualidades de una persona que están asociadas con la efectividad
- Motivos: un impulso o pensamiento que está relacionado con una meta particular
- Papel social: la percepción de las normas y conductas sociales que son aceptables y las conductas que una persona tiene que asumir con el fin de adaptarse a ellas.

Las competencias laborales representan una serie de aspectos integrados: son personales, están presentes en todos los seres humanos, están referidas a un ámbito o a un contexto delimitado donde se materializan, representan potenciales que pueden ser desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas, se realizan a través de las habilidades, están asociadas a una movilización de saberes, son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia, asociadas a esquemas de acción en muchas y diversas escalas de dominio y "representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito-conocimiento explícito"(*ibidem*).

Breakwell (1996) al hablar de competencias, las contempla con características y definiciones específicas, cuyo cumplimiento contribuye sustancialmente a incrementar las posibilidades de competitividad de las empresas.

Rodríguez (1996) deduce que las competencias son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, pues no están solamente asociadas con el éxito, sino que asume que realmente lo causan y pueden ser generalizables a más de una actividad.

Una competencia conductual es (De Ansorena, 1996) la habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto; que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Definir competencias implica determinar cuales son los conocimientos, habilidades y destrezas que se ponen en juego cuando se desempeña una función productiva.

La definición del concepto hecho por Spencer y Spencer (1993) citados en Alies (2002, p. 20) acota "competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación", describen la palabra subyacente como la competencia que es una parte profunda de la personalidad y "puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales" (ibidem p. 78). Estos autores clasifican a las competencias en cinco tipos principales:

- Motivación, referidos a aquellos intereses que la persona considera o desea consistentemente
- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información y determinan cómo una persona se desempeñará a largo plazo en sus puestos sin supervisión cercana
- Concepto propio o concepto de uno mismo, que son las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- Conocimiento, que se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas, y
- Habilidad, que es la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

Ahondando en la subclasificación de las competencias, estos autores distinguen además las competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, competencias gerenciales, cognitivas y de eficacia personal.

Tradicionalmente el conocimiento fue un factor que se midió en los procesos de evaluación de personal, aunque el conocimiento forma parte de la competencia para el desempeño de un puesto, ha dejado de ser prioritario en la selección de personal, incorporando este factor dentro de la consideración en conjunto de otra serie de habilidades y actitudes "podemos reconocer que en el segmento de mercado que está antes de obtener un empleo, el espacio en el cual se enfrentan los desempleados tiene una dinámica diferente a la prevista por la teoría, pues el conocimiento no figura como criterio de utilidad en la obtención de un empleo y sí lo son las habilidades actitudinales" (Campos, 2004, p.192).

Es importante que las competencias genéricas o *core competentes* (CC) sean el punto de partida de las competencias de cada uno de los puestos, pues ello permitirá que el alineamiento de todo el sistema de recursos humanos esté realmente dirigido hacia una planeación estratégica congruente con esos lineamientos organizacionales. "La compañía ha definido una serie de competencias que desea que todos sus empleados posean. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de esa compañía deberá poseerlas" (Alies, 2002, p.105).

Hay una relación estrecha entre diferentes tipos de competencia "Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa de administrar bien su *stock* de competencias individuales, tanto actuales como potenciales" (Levy-Leboyer citado en Alies, 2000, p. 65).

La definición de competencias se encuentra ya enmarcada en el contexto de la administración del conocimiento. Green (1999) citado por Meraz (2003) las puntualiza como las unidades de conocimiento que permiten operar la administración del capital humano, lo que podrá contribuir a alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.

^

Quezada, (2001) citado por Meraz (2003 p.52) habla de contribuir a la administración eficiente del activo intelectual de los trabajadores, de los activos a su cargo, de la evaluación del desempeño sobre la base de resultados, la determinación de la brecha técnica y el esfuerzo formativo para disminuirla y la remuneración justa de las personas.

También producirá beneficios directos a la persona, en el desempeño de una tarea, en la ejecución de un puesto, de acuerdo a las capacidades que ha adquirido en el transcurso de su formación y también de acuerdo a lo que la persona ha aprendido a través de la experiencia: trabaja de una manera personal donde se integran sus propias características y las capacidades que conforme al tiempo ha adquirido.

El trabajador o empleado es considerado como una persona competente cuando es capaz de resolver las situaciones del trabajo de manera satisfactoria de acuerdo a lo que se espera en diferentes ámbitos laborales, en diferentes entornos.

Spencer y Spencer (1993) citados en Alies (2002, p.29) establecen dos categorías para los niveles en que éstas competencias pueden ser desarrolladas: las de punto inicial, donde se incluyen las características esenciales que una persona requiere en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien y las competencias diferenciales, que son factores que distinguen a las personas de niveles superiores -de mayor complejidad o más alta posición en un organigrama descendente-.

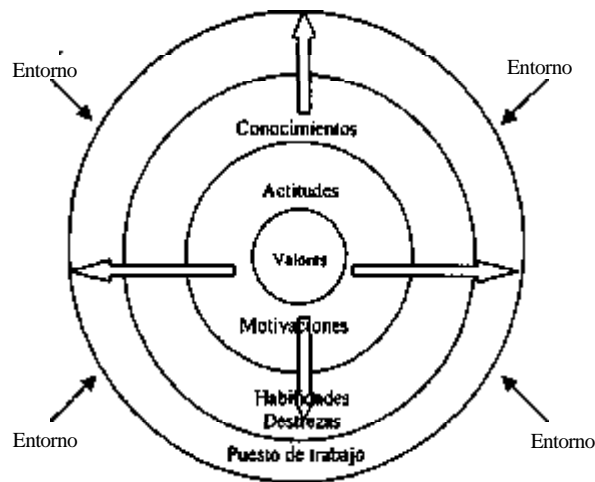
Estas contribuciones que representan las competencias laborales que el trabajador pone en juego, se expresan en una norma (Oficina Internacional del Trabajo, 1997). "La aplicación de la competencia laboral a nivel operativo empieza a difundirse a partir del momento en que la organización del trabajo evoluciona hacia la ampliación y enriquecimiento de las tareas, producto de la flexibilidad que, junto con la naturaleza de las innovaciones tecnológicas, tienden a transformar la organización en sistemas abiertos de aprendizaje continuo" (Mertens, 1996, p. 110).

Marelli citado por Vargas et al. (2001, p.23) define que "la competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos" agrega que son "capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo" (ibidem),

Poblete (2003) propone una definición y un modelo: competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

Esta definición no se limita a un enfoque conductual y, por tanto, limitado al rendimiento, sino que se trata de implicar las variables de la personalidad que intervienen en su desarrollo (figura 6).

Figura 6
Modelo de competencias laborales



Fuente: (Poblete, 2003).

Vale la pena diferenciar entre comportamientos o conductas y competencias (Rowe, 1995). Los comportamientos no necesariamente pueden ser competencias, pues una sola de ellas puede implicar varios comportamientos, como es el caso de las habilidades de comunicación, que implican también las conductas de escucha activa, contacto visual, posición corporal, hacer preguntas o capacidad de repetir y comprender el mensaje recibido, la habilidad para dar realimentación o recibirla, por mencionar algunos de sus componentes.

Otra distinción importante que hay que hacer es la que corresponde a la definición de habilidad y lo que comprende la competencia laboral. Kanungo y Misra (1992) la establecen en base a 6 criterios: naturaleza de la manifestación, naturaleza de las tareas, características ambientales, generalización a otras tareas o situaciones, locus/ motivo principal, potencial genérico.

Las habilidades implican la capacidad para llevar a cabo varias conductas, pueden ser rutinarias o programadas, se manifiestan en un ambiente estable y se limitan a situaciones o tareas similares, el cambio en entorno o complejidad pueden alterar la dimensión en la que se manifiestan, pues se pueden observar en situaciones estables o muy parecidas en un solo contexto. Transferirlas a nuevas circunstancias es difícil, pues son específicas a determinadas tareas, funciones y situaciones. Se manifiestan como conductas de las que se tiene dominio y se desencadenan ante objetivos o tareas específicas.

Las competencias implican la capacidad cognitiva, una destreza nata o desarrollada y la obtención de un resultado específico a través de un desempeño, no son programadas o rutinarias, pueden manifestarse en un ambiente cambiante, complejo y diverso y tienen un amplio rango de tareas y se aplican a diversas situaciones, son transferibles y aplicables a diferentes modificaciones. La competencia es activada por una decisión personal adecuada a la situación que se enfrenta, es flexible. Las competencias requieren de una serie de procesos cognitivos, psicológicos y/o sociales y su manifestación conductual puede ser en muy diversas formas de comportamiento. Una misma competencia puede ser observada en diferentes conductas y resultados obtenidos.

En México hay un especial interés de fomentar y desarrollar la aplicación del concepto de competencias laborales, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral (CONOCER), está integrado por trabajadores, empresarios, educadores y capacitadores desde agosto de 1995 y fue creado para impulsar la competencia laboral.

Su misión es "impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas tomando como base los lineamientos de calidad que deben cubrir con su desempeño. Asimismo orientar la educación y la capacitación a las necesidades de los mercados productivo y laboral." (CONOCER, 1979).

Niveles del marco nacional

Los niveles abarcan todas las áreas laborales y todos los niveles de desempeño ocupacional, esta clasificación implica niveles progresivos de dominio, considera la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, la autonomía que requiere el desempeño del puesto, el grado de supervisión que requiere el ocupante del puesto, la responsabilidad individual y aquellas otras que habrá de verificar en sus colaboradores, la capacidad de decisión sobre materiales o activos financieros o económicos y la responsabilidad sobre procesos, entre otros que se pueden enlistar.

Nivel 1: Competencia en el desempeño de diferentes actividades laborales, la mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una escala significativa de actividades laborales desempeñadas en diferentes contextos. Algunas son complejas y no rutinarias, el empleado debe demostrar cierta responsabilidad y autonomía. Con frecuencia se exige la colaboración de otra persona y/o trabajar en equipo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de actividades laborales desempeñadas en diferentes contextos, la mayoría de las cuales son complejas y no rutinarias. El empleado debe demostrar responsabilidad y autonomía y con frecuencia, controlar y dirigir a otros.

Nivel 4: Competencia es una amplia gama de actividades laborales, técnicas o profesionales, en muy diferentes contextos. El empleado debe demostrar gran responsabilidad y autonomía. Con frecuencia le es requerido responsabilizarse por el trabajo de otros y por la asignación de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una gran cantidad de principios fundamentales y técnicas complejas en variados contextos, con frecuencia impredecibles. Se le exige al empleado autonomía personal y responsabilizarse en gran medida por el trabajo de otros y la asignación de considerables recursos y un compromiso personal con el análisis y los diagnósticos del diseño, la planeación, la ejecución y la evaluación.

Una norma técnica de competencia laboral describe: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, la habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, la competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros, la aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

La competencia esencial así está dada por tres componentes:

- Tecnológico: saber y experiencia acumulados por la empresa
- Organizativo: procesos de acción de la organización
- Personal: actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización.

El cambio hacia el futuro, hace un giro ya no hacia lo que antes se consideraba valioso en las organizaciones, como su capital o su tecnología o sus inventarios, ahora muchos de los resultados organizacionales y de la sobrevivencia de ellas están en manos de sus empleados.

Así entonces, "esto también significa replantear de alguna manera las relaciones de poder e intercambio, pues el más valioso de los activos ya no está en manos del inversionista, ni del propietario de los medios de producción, sino que va de un lado para otro en la persona que con talento y competencias es capaz de convertir fríos datos e información en conocimiento valioso" (Sánchez, 2003, p.10).

Las competencias laborales implican una relación estrecha con las competencias sociales referidas a un puesto determinado (competencia en el trabajo) e implican a la psicología individual de cada individuo (Figura 7).

Figura 7
Interrelación de los factores que integran la competencia laboral



Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen podría decirse que las competencias es una agrupación de tres elementos (Aedipe, 2004, p. 9);

- "Los saberes o conocimientos específicos de tipo teórico
- El saber hacer o destrezas y aptitudes que permiten el desempeño de las tareas y responsabilidades y
- Las conductas o un saber comportarse de la forma que la organización le solicita al individuo"

Sintetizando las corrientes que pueden identificarse en cuanto a competencias laborales son:

- El enfoque funcionalista, con un método deductivo de lo general a las partes, del propósito de la empresa, parte de un sector a las funciones individualizadas. Usa las técnicas de análisis funcional.
- El enfoque conductista, también con un método deductivo, del propósito de la calificación u ocupación, puesto, funciones o procesos, a las funciones individualizadas. Usa la técnica de Análisis ocupacional en sus variantes DACUM, AMOD, SCID.
- El enfoque constructivista, usa un método inductivo. Análisis de funciones basadas en el constructo del empleo tipo, inherente a situaciones individuales. Corresponde a un conjunto de atribuciones o de bloques de actividad coherentes, desde el punto de vista del individuo y desde el de la organización productiva. (INTECAP, 2003)

Las investigaciones sobre el tema de competencias laborales y los modelos bajo los cuales se pueden definir competencias específicas para los puestos son muchas en número, en el área gerencial (Adams, 1996). "se estima que durante veinte años más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos y el resto se extendió sobre veinte países. Cada modelo tenía entre tres y seis agrupaciones *clusters*, con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis *indicadores de comportamiento*, que demuestran la competencia en el puesto", con ello se realizó un diccionario de competencias con más de 360 indicadores para la gestión efectiva

2.3.3 Clasificación de competencias

Según la OIT (2005) se pueden considerar las competencias de dos maneras: las poseídas y las desarrollables; las primeras son poco modificables, las segundas se adquieren y se pueden desarrollar. "Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su razonamiento, sus actitudes, etc.

Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen"...Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas" (ibidem, p.65).

Las segundas son competencias técnicas y de operación y están representadas por conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Estas competencias

habitualmente se evalúan con la aplicación de pruebas de conocimientos o con ejercicios prácticos referentes al trabajo que va a desempeñarse.

Hay muchas formas de dividir las competencias, clasificarlas, nombrarlas, y estas diferencias obedecen a una serie de aspectos epistemológicos, ontológicos, culturales y del entorno (Tabla 8).

Tabla 8
Clasificación de competencias

| | |
|-----------------------------------|--|
| MERCOSUR | Competencias sociales, de empleabilidad y específicas |
| Alemania | Competencias metodológica, social y participativa |
| Inglaterra, México y Japón | Competencias básicas, genéricas o transversales y específicas o técnicas |
| Guatemala/ INTECAP | Competencias básicas, genéricas, de gestión, metodológicas y específicas. |

Fuente: INTECAP (2003)

El Ministerio Colombiano (1999) clasifica en: Competencias Básicas, Competencias ciudadanas y Competencias laborales.

- Las primeras están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, "que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral cultural y social" (Ministerio de Educación Nacional de Bogotá, 1999 p.3).
- Las segundas se refieren a las habilidades de convivencia y obligaciones ciudadanas.
- Para las competencias laborales toman las definiciones de Burmer (citado en ibidem p. 5) establece las características de las competencias laborales generales (Tabla 9)

Tabla 9
Características de las competencias laborales generales

| | |
|----------------------|--|
| Genéricas | No están ligadas a una ocupación particular |
| Transversales | Son necesarias en todo tipo de empleo |
| Transferibles | Se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje |
| Generativas | Permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades |
| Medibles | Su adquisición y desempeño es evaluable |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá (1999)

A continuación se definen las competencias laborales generales (Tabla 10).

Tabla 10 ^

Competencias laborales generales

| | |
|---|---|
| Intelectuales | Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad |
| Personales | Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuadamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio. |
| Interpersonales | Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo. |
| Organizacionales | Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros. |
| Tecnológicas | Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías. |
| Empresariales o para la generación de empresa | Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras. |

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá (1999)

En Colombia, la clasificación de ocupaciones es de 450 agrupadas en las siguientes áreas:

Finanzas y Administración

Ciencias naturales y aplicadas

Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales

Arte, cultura, esparcimiento y deporte

Ventas y servicios

Explotación primaria y extractiva

Oficios, operación de equipos y transporte

Procesamiento, fabricación y ensamble.

A su vez están distribuidas en forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia.

El organismo CONOCER reconoce y publica los criterios de clasificación de las competencias y definen tres tipos de habilidades:

- Competencias básicas. Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a conocimientos de índole formativo (lectura/redacción, aritmética/matemática, comunicación oral).
- Competencias genéricas o transferibles. Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son.

entre otros: habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, tomar decisiones, hacer especificaciones de metas y limitaciones, plantear alternativas, análisis de los riesgos, evaluación de opciones, mediciones sobre rentabilidad, entre otras.

- Competencias técnicas o específicas. Estas contemplan los comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una función productiva.

La Universidad de Deusto, aprovechando la información aportada por la literatura sobre competencias y en la línea seguida en el Proyecto Tuning, del que es impulsora y coordinadora, (Tabla 11) clasifica las siguientes competencias genéricas

Tabla 11
Competencias genéricas

| | CATEGORÍA | COMPETENCIA | | |
|-----------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|----------------------|
| INSTRUMENTALES | Cognitivas | Pensamiento: analítico, sistémico, reflexivo, lógico, analógico, crítico, creativo, práctico, deliberativo y colegiado. | | |
| | Metodológicas | Organización del tiempo | | |
| | | Resolución de problemas | | |
| | | Toma de decisiones | | |
| | | Planificación | | |
| | Tecnológicas | Bases/Datos | | |
| | | PC como herramienta de trabajo | | |
| | Lingüísticas | Comunicación verbal | | |
| | | Comunicación escrita | | |
| | | Manejo idioma/extranjero | | |
| | INTERPERSONALES | Individuales | Automotivación | |
| | | | Resistencia y adaptación al entorno | |
| Comportamiento ético | | | | |
| Sociales | | Diversidad e inter.-culturalidad | | |
| | | Comunicación interpersonal | | |
| | | Trabajo en Equipo | | |
| | | Tratamiento de Conflictos | | |
| | | Negociación | | |
| | | SISTÉMICAS | De Capacidad emprendedora | Creatividad |
| | | | | Espíritu emprendedor |
| Capacidad Innovadora | | | | |
| De Organización | Gestión por objetivos | | | |
| | Gestión de proyectos | | | |
| | Desarrollo de la calidad | | | |
| De Liderazgo | Influencia y empowerment | | | |
| De Logro | Orientación al logro | | | |

Fuente: Competencias de la Universidad de Deusto

En la definición de competencias "Los canadienses (Conference Board of Canada) identificaron como básicas a tres familias de calificaciones: académica, personal y trabajo en equipo, son calificaciones que el empresario espera encontrar en un trabajador y que le de el atributo de ser *ocupable* en la empresa" (Mertens, 1996). Las primeras se refieren a habilidades para comunicarse de manera efectiva, resolver problemas de una manera analítica usando matemáticas y otras disciplinas relacionadas y aprender en forma continua durante su vida laboral. Las segundas se refieren a demostrar la motivación para progresar en la empresa mediante actitudes y comportamientos positivos, autoestima, y confianza, aceptar desafíos y adaptarse a cambios en el lugar de trabajo, las últimas se refieren a la habilidad para trabajar como miembro de un equipo hacia objetivos, entender la importancia dentro de un contexto amplio de la organización, hacer planes y decisiones en forma conjunta.

La firma de consultoría Ernst y Young identifica a las competencias de acuerdo al grado de especificidad en dos grandes bloques: conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades y habilidades/cualidades que son las capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Para definir criterios sobre competencias (Alies, 2002) establece varios pasos; definir criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger la información, identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias, de cada una de ellas -esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados-, validar el modelo de competencias, aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos; selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Jolis (1998) citada en Alies (2000, p 34) divide a las competencias en: teóricas, prácticas, sociales y del conocimiento.

Arrunda (2000) citado por Meraz (2003) identifica competencias físicas, perceptivas, cognitivas y menciona que también las hay con características personales.

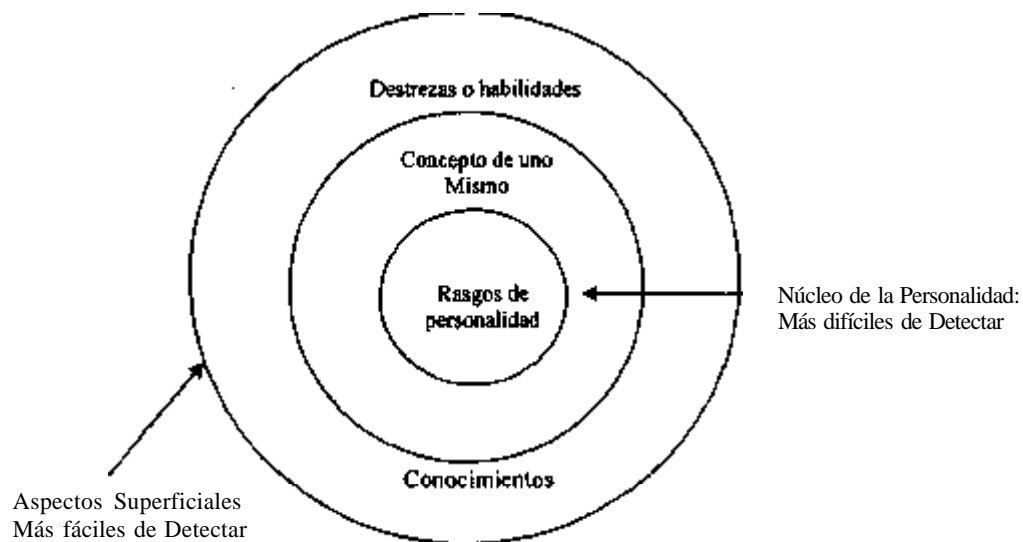
En la medida en que las empresas requieren de una calificación básica amplia y no especializada a nivel de formación escolar (Mertens, 1996) el mercado requiere más información acerca de lo que se va aprendiendo, además de los estudios básicos ahora se

requiere la definición de las competencias laborales en el sector de los operadores o trabajadores de mano de obra directa.

Spencer y Spencer citados en Alies (2000, p. 26) describen un modelo de acuerdo a la posibilidad de detección de las competencias, al que han denominado el iceberg, las fáciles de detectar y desarrollar son las destrezas y conocimientos y las menos fáciles son aquellas como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Las organizaciones utilizan diversos criterios en la captación del talento "Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias o que estas competencias se pueden infundir bajo un buen management" (Alies, 2000, p. 62), el modelo se representa (Figura 8).

Figura 8
Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer & Spencer citados por Alies (2000, p. 62)

Estos mismos autores clasifican las competencias en varios tipos: de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal.

Las competencias requeridas para el desempeño de un puesto son muy específicas, pueden diferir en su contenido y particular definición de empresa a empresa, a pesar de que la

denominación del puesto pudiera ser igual o equivalente, pues ellas están determinadas por cada puesto en específico, dentro de una empresa o institución determinada.

La especificación de las competencias individuales "se identifica a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa en cambio, utilizando métodos de análisis del mercado y de evolución de los proyectos de la empresa" (Alies, 2002, p.28).

Bunk citado en Quezada (2002) menciona cuatro tipos de competencias:

- Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: incorporarse en la organización y su ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Mertens (1998) hace una identificación de:

- Competencias genéricas: Aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente conectados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

De Ansorena (1996) define varios tipos:

- Metahabilidades, son aquellas competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas al individuo, de cuyo desarrollo, generalmente se ocupan los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas
- Beta.habilidades, resaltan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización
- Habilidades operativas, relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en ellos.
- Las habilidades interpersonales, que están relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo y finalmente
- Las directivas, que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de las organizaciones, orientando su desempeño, en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

La evaluación de competencias no es sencilla pues la identificación de competencias "es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral."

Las competencias tienen una condición multidimensional (Rodríguez, 1999) puesto que en un solo comportamiento pueden estar implícitas tanto actividades cognoscitivas como afectivas y conductuales, ésta concepción difiere de las tradicionales que son evaluadas a través de pruebas o test psicológicos, ya que éstos últimos contemplan atributos o rasgos en una sola dimensión y que habitualmente son inherentes al individuo y tendientes a ser estáticas o permanentes, en el caso de las competencias se contempla de manera multidimensional y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Hay una gran diversidad de definiciones de competencias en las investigaciones y libros publicados al respecto, de algunos de ellos se ha hecho referencia en este trabajo.

En muchas de ellas el nombre de una competencia puede tener significados totalmente distintos, pues estas definiciones están determinadas en función de los requerimientos específicos y características propias del puesto específico para el que se han definido.

Cambian de puesto a puesto (aún la misma competencia) porque las acciones y resultados requeridos para todos son distintos (Rodríguez, 1999) los giros de las empresas, las características de sus productos y las especificaciones de la elaboración o manufactura de las mismas es también distinto, así que se encontrarán un sinnúmero de definiciones y enfoques desde donde puede ser contemplada la misma competencia, "esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere que, cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada para otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes en ellas" (Rodríguez, 1999).

Spencer y Spencer presentan un resumen de competencias elaborado por Hay McBer (Tabla 12).

Tabla 12
Resumen de las competencias de Hay McBer

| CONGLOMERADO | COMPETENCIAS |
|-------------------------|---|
| Logro y acción | Orientación al logro Preocupación por orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de información |
| Apoyo y Servicio Humano | Comprensión interpersonal Orientación al Servicio al cliente |
| Impacto e influencia | Impacto e influencia Conciencia organizacional Establecimiento de relaciones |
| Gerencia | Desarrollo de otros Asertividad y uso del poder posicional Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de equipo |
| Cognitivo | Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Pericia |
| Efectividad personal | Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad Compromiso organizacional |

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

La Secretary's Comisión on Achieving Necessary Skills (SCANS), realizó un informe (1992) después de haber hecho un estudio con informantes clave del mundo empresarial, sindical, de la educación, de la academia donde se identificaron las principales habilidades necesarias para obtener un empleo, definieron las habilidades fundamentales necesarias en todos los trabajos como mínimo y las competencias que son aquellas habilidades que distinguen al trabajador por haber alcanzando un nivel de excelencia.

Tres fundamentos básicos:

- Habilidades básicas; lectura, redacción/escritura, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Definen cinco competencias:

- Gestión de recursos; tiempo, dinero, materiales, de distribución y personal.
- Relaciones interpersonales; participa como miembro de un equipo, enseña a otros, servicio a clientes/consumidores, despliega liderazgo, sabe negociar y trabajar con personalidades diversas,
- Gestión de información; busca y evalúa información, organiza y mantiene los sistemas de información, interpreta y comunica información, usa computadoras para procesar información.
- Comprensión sistémica; comprende interrelaciones complejas, entiende sistemas, monitorea y corrige desempeño, mejora o diseña sistemas.
- Dominación tecnológica; selecciona y aplica tecnología en la tarea, da mantenimiento, y repara equipos.

INTECAP (2003) define varios campos de competencias básicas (Tabla 12).

Tabla 12
Competencias básicas

| | |
|----------------|---|
| Campo 1 | Adaptación al ambiente |
| Campo 2 | Dominio de la lectura |
| Campo 3 | Dominio de la escritura |
| Campo 4 | Comunicación Oral y Escucha Activa |
| Campo 5 | Aplicación de la Matemática |
| Campo 6 | Localización de la información |

Fuente: INTECAP (2003)

Contemplan campos genéricos (Tabla 14)

Tabla 14
Campos genéricos

| | |
|----------|--|
| Campo 1 | Planificación |
| Campo 2 | Gestión de la Calidad |
| Campo 3 | Administración de Actividades y Toma de decisiones |
| Campo 4 | Entorno Organizacional |
| Campo 5 | Trabajo en equipo |
| Campo 6 | Disposición y servicio al cliente |
| Campo 7 | Productividad |
| Campo 8 | Innovación |
| Campo 9 | Uso de la tecnología |
| Campo 10 | Conservación del medio ambiente |

Fuente: INTECAP (2003)

Entre las características que los jefes de selección de personal suelen buscar se encuentran (Tabla 15)

Tabla 15
Competencias que pueden evaluarse en el área del trabajo

| |
|---------------------------------------|
| Gusto por el trabajo |
| Voluntad de perseverancia |
| Ambición/ iniciativa |
| Sentido de la competitividad |
| Sentido de la eficacia |
| Comunicación |
| Persuasión |
| Manejo de dificultades u obstáculos |
| Organización y orden |
| Disposición |
| Área social |
| Presentación física |
| Respeto (cortesía) |
| Tacto y delicadeza |
| Facilidad de contacto interpersonal |
| Trabajo en equipo |
| Tolerancia |
| Respeto a la autoridad |
| Habilidades de comunicación y escucha |
| Flexibilidad |
| Cooperación |
| Psicológica |
| Espontaneidad |
| Manejo de la frustración |
| Autonomía |
| Confianza en sí mismo |
| Realista |
| Ético |
| Respeto |
| Honestidad |

Fuente: De Ansorena, (1996)

| |
|-----------------------|
| Confianza en sí mismo |
| Realista |
| Ético |
| Respeto |
| Honestidad |

Fuente: De Ansorena, (1996)

Los diagnósticos de estas competencias, así como el nivel con el cual son ejecutadas permiten saber "lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible" (Alies, 2002, p.28).

No será conveniente tener un alto número de competencias, sino solamente las indispensables para la ejecución de la función... "El número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la *confusión* del seleccionador y de los asesores/evaluadores de la línea jerárquica que intervengan en los procesos de ACM" (De Ansorena, 1996, p.173).

El modelo de competencias laborales apoya a la selección de personal ya sea que la empresa las establezca "con un análisis funcional *-funcionalismo-* o a partir de la definición de las competencia claves *-conductismo-* requeridas" (OIT, 2005, p.65).

2.3.4 Definición de ocupación

La descripción de puesto de trabajo que para fines de esta investigación se considerará es un "...conjunto de acciones organizadas y prepositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización y, en general a su cuenta de resultados mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías *-generalmente, preestablecidas-* dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma" (De Ansorena, 1996, p.49).

Los análisis de puestos son el punto de partida para la selección de personal, la evaluación del desempeño, la valuación de puestos entre otras funciones, "el elemento más significativo es que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización" (Werther, 1995, p.94).

Para Rodríguez (1999) hay diferentes formas de definir un puesto y técnicas para hacerlo: análisis documental, entrevistas selectivas, observación directa, la contrastación entre experto y novato, la determinación de incidentes críticos.

Definir los puestos permite determinar con exactitud cuáles han de ser las características personales que el ocupante ha de cubrir. "El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización sobre los puestos de una organización" (Werther, 1995, p. 81).

La definición del puesto ha cambiado, actualmente se emplea el término de puesto por el de ocupación bajo el contexto de las competencias laborales. Cada empresa tiene características distintas y cada puesto, a pesar de que pudieran ser catalogadas como posiciones de mano de obra directa, tienen algunas diferencias. "La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puesto se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares o con altos grados de interdependencia" (OIT, 2005, p. 11).

Una definición de ocupación por competencias laborales ha de contemplar aquellas habilidades, conocimientos y capacidades que el desempeñante ha de cubrir para la realización del trabajo, pues será utilizado para considerar aspectos de la administración de personal como son: la compensación, pago de sueldos, la valuación del puesto, la evaluación del desempeño y ayuda a identificar las necesidades involucradas del sujeto, la determinación de objetivos, la revisión e implementación de procedimientos y de programas (Wei Chang y Kleiner, 2002 p.73).

El análisis de puesto ahora definición de ocupación, se realiza por medio de entrevistas, comité de expertos, con la bitácora del empleado o por observación directa. Werther (1995) afirma que el análisis ha de contener los datos básicos del puesto, el resumen, las condiciones de trabajo, las especificaciones del puesto y el nivel de desempeño del mismo dentro de los ámbitos de trabajo, así habrá que considerar: la autonomía, responsabilidad por el trabajo, la variedad-uso de diferentes habilidades y conocimientos, la identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor y la retroalimentación-información sobre el desempeño.

El enfoque hacia las competencias laborales es una tendencia internacional. En el caso de los trabajos de mano de obra directa, la sencillez y poca complejidad de las competencias requeridas no implica que la selección de quienes los ejecutarán sea poco importante. Aunque en las organizaciones estos empleos incluyen el desempeño de tareas muy sencillas y de poca complejidad, habrán de considerarse otras características importantes y que hasta ahora poco se contemplan en el proceso de selección en este sector ocupacional: el trabajo en equipo, la iniciativa, la colaboración y la disposición para realizar tareas.

Hay varias formas de definir el puesto por competencias, y aunque algunos de ellos están orientados al aspecto de formación y educativo, se mencionan para tener un panorama completo con respecto a los modelos usados en el enfoque a competencias laborales, los más conocidos son: el análisis ocupacional, el análisis funcional, el DACUM (Developing a curriculum), el SCID (Desarrollo sistemático de currículo instruccional).

El análisis ocupacional (CINTEFOR/OIT, 2005, pp. 12-13) lo define como el proceso de la identificación de los contenidos de las ocupaciones y es hecho a través de la observación, la entrevista y el estudio de actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de la ocupación y de las habilidades, conocimientos aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de las demás.

Los análisis ocupacionales se agrupan en categorizaciones del mercado de trabajo basadas en grandes segmentos cuyo factor común es la representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines, que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se desempeña un trabajo y " comparten bases similares.

Algunas de las áreas de competencia en el sistema laboral mexicano son: cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agro industrial y forestal, extracción y beneficio, construcción, tecnología telecomunicaciones, manufactura, transporte, ventas de bienes y servicios, servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo, salud y protección social, comunicación social, desarrollo y extensión del conocimiento

El análisis funcional es una estrategia que se utiliza para identificar competencias laborales en una función productiva. Usa una estrategia deductiva y la función puede estar relacionada con

una empresa, grupo de ellas o todo un sector productivo o de servicios. Se procesa haciendo una desagregación sucesiva de las funciones requeridas para cumplir con el objeto de la empresa o institución. Es un método comparativo: "en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras" (OIT, 2005, p.16). Se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados, nunca en el proceso que sigue para obtenerlos (ibidem).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México lo define como: "una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.

El DACUM (developing a curriculum) es "un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación, ha sido impulsado ampliamente en la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos" (OIT, 2005, p.27). Una variante de este modelo es el AMOD y está caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM. El proceso con el que se aprende y la evaluación de aprendizaje.

Como puede observarse se abordan las diferentes clasificaciones en función de perspectivas distintas, cada empresa de acuerdo a su sector, giro y planeación estratégica específica habrá de considerar la que mejor de respuesta a sus necesidades.

2.3.5 Competencias laborales a evaluar

Los criterios de selección serán importantes en la definición de lo que va a evaluarse, pues dependiendo de ellos y sus especificaciones serán los resultados. Moy (2004) realizó un estudio con la aplicación de un test psicológico *big five*, donde en Hong Kong analizó las preferencias de selección con 300 experimentados reclutadores donde a través de análisis estadísticos interpretó las preferencias en la toma de decisiones para la contratación de personal y entre ellas estaban; conocimiento, habilidades, destrezas y personalidad, siendo este último factor el más determinante en la toma de decisiones, otros atributos fueron

habilidades de comunicación, apertura a nuevas experiencias, rendimiento académico y manejo del acuerdo.

Las competencias a considerar en cada país provienen de definiciones que han sido hechas con la participación de diversos sectores, por lo regular se incluyen el de los trabajadores, sindicatos, organismos educativos, representación del gobierno y de los ciudadanos o sociedad.

Las competencias laborales pueden ser agrupadas en una *unidad de competencia*, que es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona, reviste un significado claro en el proceso de trabajo, y por tanto tiene valor en el ejercicio del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud, la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo (OIT, 2005, p. 23).

Así un elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es entonces, una función realizada por un individuo (OIT, 2005, p. 25).

En el American Collage Testing (OIT, 2005, p. 14) se llegó a la metodología de análisis ocupacional en 1993, definiendo los comportamientos comunes en todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo. Así clasificaron tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados, los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad, y los programas oficiales y particulares pueden estar enfocados a estas necesidades específicas y de ahí que pueda separarse el nivel de desempeño para un grupo de competencias.

Son importantes las competencias básicas, pues refiere Mertens (1996) evidencia que en materia de lectura se requiere sobre todo la comprensión, lo que es base de la habilidad de comunicación interpersonal. "Se infiere que el concepto de calificación básica ha evolucionado hacia niveles educacionales no solamente más elevados, sino distintos en

contenido, que refleja la complejidad del ambiente de trabajo en que tiene que desempeñarse la persona" (ibidem, p.31).

Las competencias requieren de una definición operacional, de tal manera que sean acotadas muy concreta y específicamente aquellas competencias que serán evaluadas. Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables -la evaluación de cada variable tiene un costo- que permita predecir el máximo de la varianza de criterio de lo que se quiere predecir" (Rodríguez, 1999).

No serán muchas las competencias que podrán ser evaluadas, a reserva de que al hacerlo los costos del proceso se incrementen... "El número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la *confusión* del seleccionador y de los asesores/evaluadores de la línea jerárquica que intervengan en los procesos de ACM" (De Ansorena, 1996, p.173).

A continuación se describen las especificaciones que han sido descritas por Alies (2002) en su diccionario de competencias:

- **Dinamismo-energía**
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- **Modalidad de contacto**
Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
- **Trabajo en equipo**
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Sobre el número de competencias a incluir en una evaluación, será importante determinar cuáles son las críticas y en qué consisten, "esto exige análisis, síntesis" (Rodríguez, 1999).

Grados et al. (2002, p.85) define a la competencia de iniciativa y cooperación como: "la actitud del empleado frente a su trabajo, a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante, a su entusiasmo por cooperar con compañeros y superiores".

En la realización de la presente investigación, se consideró la competencia laboral de comunicación que aunque poco frecuente de requerir en las definiciones de puestos operativos en México, se considera una competencia vital para el desarrollo de las funciones dentro de las empresas productivas pues "en el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1999).

2.4 El evaluador

El evaluador desempeña un papel vital. Requiere de un entrenamiento en diversas competencias, específicamente de observación sistemática objetiva, "sus poderes deductivos constituyen la fuerza y la debilidad de este procedimiento" (Kerlinger, 1975, p.376) "el observador puede influir en los objetos de su observación por el sólo hecho de que él forma parte de la situación" (ibidem), manejo de grupos, registro de conductas, capacidad de análisis y síntesis, habilidades de comunicación entre otras.

La observación del comportamiento es importante "Sin embargo, el análisis de esta clase de información conductista es notoriamente problemático. Está sujeto a cualquier prejuicio imaginable por parte del observador. Un seleccionador necesita un entrenamiento muy amplio antes de poder utilizar este enfoque de forma adecuada. Es desaconsejable utilizarlo, a menos que tenga este tipo de educación y conocimientos" (Breakwell, 1996, p.72).

Un entrenamiento especializado a los evaluadores es requerido, las habilidades de observación del comportamiento de los candidatos no será suficiente, pues requiere de aptitudes específicas, conocimientos y experiencia para realizarlo, el entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva... deben evaluar en forma justa y objetiva (Alies, 2002) para no afectar los resultados de la evaluación.

Grados, Beutelspacher y Castro (2002) hacen consideraciones con respecto a la preparación de aquellas personas que evaluarán, "... Son seres humanos y no máquinas de calificar, por lo que los resultados de las evaluaciones dependerán siempre, en primer lugar, de la capacidad de comprensión del evaluador, de su independencia de juicio y del conocimiento que tenga sobre el trabajo del sujeto evaluado" y también recomiendan que "se pida al evaluador que agregue sus comentarios sobre las circunstancias que intervienen en el momento de dar X puntuación" (ibidem, p.57).

Los grupos difieren entre sí "Las condiciones de cada grupo evaluado tendrán sus propias características únicas e irrepetibles, de tal manera que los eventos especiales que estén inmersos en cada situación habrán de ser considerados, documentados y asentados en una bitácora del área que responsable de las evaluaciones de personal", (ibidem, p.58).

La flexibilidad de quienes evalúan requiere un fundamento en criterios y conocimientos establecidos con antelación "Los evaluadores son personas que previamente han recibido un entrenamiento para realizar la tarea, "su análisis debe estar abierto a la verificación...En cualquier descripción de su trabajo, ud, debe facilitar la información necesaria para que alguien repita el análisis. Ello quiere decir que todas las categorías de análisis de contenido deben estar muy claramente definidas" (Breakwell, 1996, p.105).

La complementariedad y consenso de los acuerdos entre jueces habrá de considerarse "Con frecuencia, al utilizar el análisis de contenido, un investigador, utilizará a otro investigador para comprobar la interpretación. Es necesario que se disponga de una definición de las categorías que cualquiera pueda entender y aplicar en el análisis de una forma idéntica a la suya. Si ambos analistas llegan a la misma conclusión -lo que se reconoce como una alta fiabilidad entre calificadores-, puede estar ud bastante convencido de que los análisis se han llevado a cabo de forma rigurosa. Por supuesto, puede suceder que ambos hayan cometido el mismo error, ignorando información vital, pero esto sería evidente para un extraño gracias a las categorías de contenido y las transcripciones que se presentan" (ibidem).

Los evaluadores han de garantizar la consistencia de sus registros, la *fiabilidad interjueces...*"la única fuente de acuerdo proviene de la objetivación y la operativización máxima de las conductas que se intentan evaluar de la forma más cerrada y concreta posible.

Esto sólo es factible cuando se utiliza la conducta observable, y no constructos sobre la conducta, como criterio de evaluación" (De Ansorena, 1996, p.34).

Las personas desempeñan diferentes roles en los equipos, un aspecto a considerar es el deseo de influir una sola persona en el resto del grupo "una excelente manera de equilibrar la influencia en el equipo consiste en utilizar un método al cual Daniels citado por Rees (1998, p. 37) se refiere como *actividad de inclusión*", de tal manera que podrá ser importante introducir en una dinámica inicial una presentación informal donde todos los miembros sean tratados por igual. "El líder de equipo tendrá que manejar no sólo a gente que quiera hacerse de todo el poder, también tendrá que tratar con gente que no quiera influir en el equipo, que se retraiga y sólo desee seguir a los demás" (ibidem, p. 38), invitando y alentando a participar a aquellas personas que tiendan a manifestar un comportamiento retraído.

2.4.1 Registro de información

Existen diversas formas de evaluar las competencias (Alies, 2002), uno de ellos es el de características, consiste en medir hasta que grado una persona posee determinadas cualidades: iniciativa, compromiso, liderazgo, cooperación. Estos métodos pueden utilizar escalas gráficas de calificación, escalas mixtas que permitan tener 3 descripciones de cada característica; superior, promedio e inferior, los métodos de distribución forzada, donde el evaluador tiene que escoger entre varias aseveraciones, por lo regular puestas en pares y que parecen igualmente favorables y desfavorables el método de formas narrativas, donde el evaluador redacta con la mayor precisión posible lo cual conlleva a tener implícita cierta subjetividad.

Hay una diversidad de métodos basados en características. Sherman (1999) citado por Alies (2002) menciona "los buenos informes pueden ser tan valiosos como la buena investigación, a la hora de persuadir a los demás".

Breakwell (1996, p.105) sugiere para el informe incluir lo siguiente: un breve resumen de sus descubrimientos, la descripción de sus objetivos, detalles de la muestra, clase de análisis utilizado, conclusiones alcanzadas.

Las inferencias pueden restar confiabilidad y validez pues "parece evidente que, cuanto mayor conexión existe entre la conducta observada y evaluada y la conducta que se intenta predecir,

menor grado de *suposiciones* o inferencias se piden al evaluador y naturalmente, la calidad del resultado del propio proceso evaluador mejora sustancialmente" (De Ansorena, 1996, p.100).

El entorno y la forma en que son presentados los ejercicios han de considerar varios aspectos "todos los instrumentos de observación -entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers,- persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable, más aún, tienen que estar inequívocamente relacionadas con la variable definida y tienen que obtenerse en forma objetiva" (Rodríguez, 1999).

Habrá que considerar varios ejercicios, donde la información observada por los evaluadores pueda ser constatada o dentro del mismo ejercicio, el mismo comportamiento será observado consistentemente para conseguir la evidencia de la conclusión de la evaluación, "uno de los elementos que incrementa de forma más significativa la fiabilidad y calidad de la evaluación es la llamada *convergencia de pruebas* de tal manera, que una competencia conductual específica es apreciada en diversas pruebas distintas realizadas en diferentes momentos y con diferentes contenidos" (De Ansorena, 1996, p.123).

CAPITULO 3 METODOLOGÍA

Hipótesis

- H1:** Las competencias laborales para la selección de personal pueden ser evaluadas simultáneamente.
- H2:** Las competencias laborales para la selección de personal pueden ser evaluadas colectivamente.

La metodología seleccionada para llevar a cabo la presente investigación es la propuesta por los autores Hernández et al., (2003) que consideran los siguientes pasos:

- Diseño de la investigación
- Selección de la muestra
- Recolección de datos
- Análisis de los resultados y conclusiones

3.1 Diseño de la investigación

Es cuantitativo, considerando que "los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables" -cuantifican relaciones- (ibidem, p. 121) donde se evaluaron los comportamientos de los participantes dentro de las situaciones previamente diseñadas usando un instrumento de escalas de intervalo. Estos resultados se compararon con los determinados por los supervisores usando el mismo instrumento después de haberlos observado desempeñando su trabajo en un área determinada y por espacio de 15 días como mínimo y 20 como máximo.

Dentro de sus alcances (Danhke, 1989 citado por Hernández et al., 2001, p. 117), se considera un estudio descriptivo pues "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis".

El diseño de la investigación es por su naturaleza experimental, Hernández et al., (2003, p. 188) lo definen como "un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-

consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador", es considerado un experimento puro de acuerdo a tres características que han de cubrirse según los mismos autores:

- La manipulación intencional de una o más variables independientes
- La manipulación o variación de una variable independiente puede realizarse en dos o más grados. El nivel mínimo de manipulación es de dos: presencia-ausencia de la variable independiente
- Ha de cumplirse con el control de la validez interna de la situación experimental

Sierra (2001, p.144) define a la investigación experimental en el diseño de un grupo experimental con una sola medición al señalar que "consta de una observación de un grupo, en el que se ha hecho incidir previamente un estímulo o variable experimental. Su esquema es por tanto X-0"

Corresponde a la tipología de diseño experimental como preexperimental y exploratorio "se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (ibidem, p. 115).

Es preexperimental en función de que el estudio es realizado con un solo grupo, conformado por sujetos solicitantes a puestos de obrero vacantes en las empresas participantes en él. Estos tipos de diseño se llaman así "porque su grado de control es mínimo" (ibidem, p.220), así este estudio "sirve como estudio exploratorio" (ibidem, p.221) para posteriores investigaciones, pues el motivo del mismo es una propuesta alternativa inicial a la evaluación de competencias laborales. Esto representa serias limitaciones con respecto a la generalización de los hallazgos, mismas que se tratarán en la discusión de los resultados.

Sierra (2001) define dentro de los diseños experimentales al de una sola medición que es aquel que consta de una observación de un grupo, en el que se ha hecho incidir previamente un estímulo o variable experimental. Su esquema, por tanto es el siguiente: X-0. Es un preexperimento con post test ya que la medición se realiza después de observar los comportamientos en los ejercicios.

Es un experimento de campo por ser "un estudio de investigación en una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador en

condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación" (Kerlinger, 2002 citado por Hernández et al., p. 254).

3.1.1 El diseño

Al ser la aplicación a un solo grupo, post test y 2ª medición, el grupo es intacto y es observado bajo situaciones previamente diseñadas donde se presentan de diferentes maneras estímulos bajo los cuales son observados y evaluados los comportamientos, es considerado sin comparaciones entre sí, de tal manera que el diseño puede representarse como:

Xi-0- X2-O-X3-O-X4-O-X5

Es un diseño con tratamientos múltiples pues se desea "analizar el efecto de aplicar los diversos tratamientos experimentales a todos los sujetos" (íbidem, p.241) donde el tratamiento fue en grupo, bajo el cual "es posible realizar un diseño con tratamientos múltiples y un solo grupo" (íbidem, p. 242).

3.1.2 Definición de variables

La -variable dependiente- *competencia laboral* se define como: la presencia de comportamientos dentro de la definición operacional de la competencia. Las variables son evaluadas numéricamente (Sierra, 2001, p.106) por lo que corresponden a las categorías de cuantitativas, no categóricas, continuas.

La variable dependiente es el comportamiento observado de los candidatos al puesto durante 4 *ejercicios diseñados exprofeso* -variable independiente- específicamente, mismas que se encuentran definidas en los Anexos A,B,C,D,

3.1.3 Control de variables

A fin de evitar la intervención de variables extrañas se controló el entorno ambiental y ubicación de los participantes durante los ejercicios.

Del personal de investigación se controló la experiencia. No se controló: el historial de los candidatos, la experiencia de trabajo en equipo, el entrenamiento especial recibido en habilidades de comunicación, el tiempo de búsqueda de empleo, el estilo educativo recibido.

3.2 Selección de la muestra

Una muestra es considerada como "una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo donde se incluyeron empresas de la ciudad de Puebla (ibidem, p. 302). El estudio fue realizado en 5 empresas mexicanas que durante el lapso de octubre de 2005 a enero de 2006 estuvieron seleccionando personal obrero o de mano de obra directa.

La aplicación del método se realizó con 33 personas cuyas edades fluctuaron entre 19 y 46 años de los cuales 4 fueron de género femenino y 29 del masculino. La preparación escolar con la que cuentan abarca desde la educación primaria hasta un año de grado universitario.

El enfoque es no probabilístico, a este tipo de enfoque puede llamársele también de muestras dirigidas, y son aquellas que suponen un procedimiento de selección informal (ibidem, p.206) considerándose "un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación" (ibidem, p.306) así las empresas participantes y los sujetos evaluados en cada una de ellas fueron incluidos en la investigación si cumplían con las siguientes condiciones:

- Que pertenecieran al sector manufacturero
- Que estuvieran reclutando personal en el período que abarcó la investigación
- Que contaran con el puesto de obrero o mano de obra directa
- Que reunieran de manera simultánea cuando menos 4 candidatos al puesto.

Se realizó la invitación a la participación en la investigación a más de 250 empresas, con quienes se contactó de manera telefónica, por correo electrónico, de manera presencial y en 2 sesiones de 2 agrupaciones profesionales: la del Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos y la Asociación de Ejecutivos de Reclutamiento y Selección de personal. De estas empresas, 5 aceptaron participar y reunieron los requisitos mencionados anteriormente.

Las empresas participantes en el estudio son corresponden al sector secundario, el de la transformación, específicamente una de ellas pertenece a la industria petroquímica, otra a la industria embotelladora y tres de ellas a la metalmecánica.

Las personas evaluadas fueron aquellas que se presentaron como candidatos a puestos de obrero considerándolos sujetos-tipo, "en estudios de perspectiva fenomenológica, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso tanto de expertos como de sujetos-tipo es frecuente" (ibidem p.328) "los estudios motivacionales, los cuales se hacen para el análisis de las actitudes y conductas del consumidor, también utilizan muestras de sujetos-tipo (ibidem).

Las personas fueron citadas por el responsable del área de selección de personal o recursos humanos en una fecha y hora determinadas, las aplicaciones del método se realizaron en las instalaciones de las mismas empresas, por lo regular en su área de capacitación.

La unidad de observación fueron personas aspirantes al puesto de obrero en empresas ubicadas en la entidad de Puebla. Se aplicó el método a 33 personas de acuerdo a la tabla 16.

Tabla 16

Total de candidatos a la vacante por empresa

| Empresa | Candidatos a la vacante |
|------------------|-------------------------|
| ID | 6 |
| GB | 6 |
| TH | 4 |
| CA | 5 |
| FI | 12 |
| Total de sujetos | 33 |

Fuente: Elaboración propia

El número de personas que integraron la muestra se considera suficiente en base a "...si la población de la que se extraen las muestras es normal, la distribución muestral de la media será normal sin importar el tamaño de la muestra" (Weimer, 1993 p.378) este hecho está explicado en base al teorema del límite central que establece: "la distribución muestral de la media es aproximadamente normal si la población de la que procede la muestra no es normal. Mientras mayor sea el tamaño de la muestra, más cerca estará la distribución muestral de ser normal" (ibidem). El mismo autor cita "Para muchos propósitos, la aproximación normal se considera buena si se cumple $n=30$ " (ibidem).

3.3 Recolección de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado, y la muestra adecuada ya sea probabilística, no probabilística, estudio de caso, de acuerdo con enfoque elegido:

cuantitativo, cualitativo o mixto, problema de estudio e hipótesis -si es que se establecieron-, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación.

La recolección de datos se llevó a cabo de acuerdo con Hernández et al. (2003) considerando tres actividades estrechamente vinculadas entre si:

- Seleccionar un instrumento de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte la investigación o desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podrán ser usados los resultados.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

Se recolectaron, midieron y evaluaron datos, sobre los comportamientos manifestados. "Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieran" (Hernández et al., 2003, p. 119), por lo cual tiene la característica de ser un estudio descriptivo (ibidem).

3.3.1 Diseño de instrumentos

- Se diseñó un formato para la obtención de los datos generales de las empresas participantes y el método de selección que utiliza, así como de los datos generales de los candidatos a los puestos (Anexo E).
- Se diseñó una encuesta sobre la importancia de las competencias laborales requeridas en el puesto de obreros de la empresa para la que estaban trabajando (Anexo F).
- Se diseñó un instrumento de evaluación de 3 competencias correspondientes al puesto, con la descripción operacional de las actitudes a ser observadas (Anexo G).
- Se diseñaron las instrucciones de los ejercicios de evaluación para las 3 competencias; trabajo en equipo, comunicación y adaptabilidad (Anexo H).
- Se diseñó un formato concentrado de los resultados de la evaluación por candidato por empresa (Anexo I).

La toma de la decisión será el paso final de un buen proceso de evaluación de personal, sea éste aplicado a la selección de personal, a su promoción o asignación a nuevas

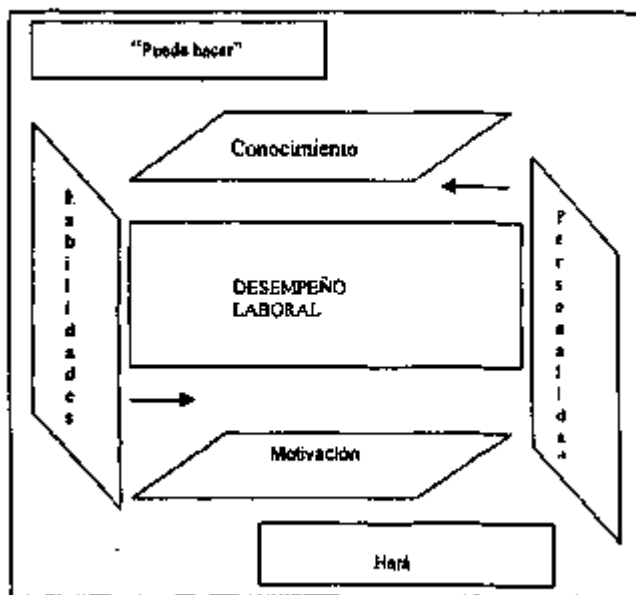
responsabilidades. Estas decisiones estarán en función de los siguientes aspectos: si se han elegido a las personas que tienen el máximo potencial o con las necesidades de la organización.

Si en la fase de la evaluación contenido en la figura 9 se ha contemplado la correlación entre el empleado y el puesto donde el potencial avance en la empresa o institución también dará un espacio donde la persona pueda desarrollarse a futuro (Bohlander et al., 2001).

"La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión), por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse -variable independiente- y sobre los candidatos que se presentan -variable dependiente-" (Chiavenato, 2002, p. 115).

"La mejor manera de realizar decisiones es contando con indicadores, expresados en índices *con puntos* de corte claramente definidos. *Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable*" (Rodríguez, 1999).

Figura 9
Correlación entre el empleado y el puesto



Fuente: (Bohlander et al., 2001).

La primera medición que se define como "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos" (Carmines y Zeller, 1979 citado por Hernández et al., 2003 p.345) se llevó a cabo con la aplicación de un cuestionario de competencias laborales a 11 empresas, donde los responsables de áreas de reclutamiento y selección de personal o gerentes de recursos humanos o especialistas en esta área, jerarquizaron las que con más frecuencia fueron consideradas como importantes ya que " en ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (Hernández et al., 2003, p.328)

El instrumento fue generado bajo la consideración empírica "y se resume en que el centro de atención es la respuesta observable -sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta grabada vía observación o una respuesta dada a un entrevistado" (ibidem).

Esta medición se consideró adecuada según el punto de vista experto: "cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente" (Hernández et al., 2003, p.347).

3.3.2 Encuesta de competencias laborales empírica

Los ítems originales del dominio de contenido de las variables fueron determinados empíricamente por la experiencia de los especialistas en el área de administración de personal, con lo que se conformó un cuestionario inicial de competencias requeridas en el puesto de obreros, contiene 11 competencias.

Las empresas participantes pertenecen a diversos ramos productivos y las personas que contestaron tenían en su totalidad experiencia en el área de reclutamiento y selección de personal. En ella se incluyeron 21 empresas cuyo giro se encuentra en la producción de productos para el electrodomésticos, autopartes, cárnicos, partes mecánicas, laboratorio farmacéutico, textil, automóviles, y 3 empresas de servicios cuyos jefes de personal contaban con experiencia en selección de obreros. En esta investigación piloto había un espacio para que los encuestados pudieran agregar otras competencias laborales deseables, entre las que anotaron: mejora continua, creatividad, satisfacción del cliente, estabilidad laboral compromiso y honestidad.

Posteriormente se diseñó la encuesta final considerando las aportaciones de la anterior, bajo el modelo de Likert (ibidem, 1976). Está integrada por 11 competencias laborales (Tabla 17), la única competencia que fue cambiada de la encuesta piloto fue la competencia de disponibilidad, misma de la que se encontró un solo antecedente en investigaciones publicadas en el área de competencias laborales (Stickrath y Sheppard, 2004). El orden de importancia dado a cada una de las competencias se resume a continuación:

Tabla 17
Importancia de las competencias laborales requeridas en el puesto de obreros

| Competencia | Puntuación acumulada | Promedio | Orden de importancia |
|----------------------------|----------------------|----------|----------------------|
| 1 Trabajo en equipo | 95 | 4.52 | 2º |
| 2 Disponibilidad | 92 | 4.31 | 3º |
| 3 Colaboración | 96 | 4.52 | 1º |
| 4 Toma de decisiones | 65 | 3.21 | 9º |
| 5 Capacidad de aprender | 83 | 3.9 | 5º |
| 6 Comunicación | 80 | 3.8 | 6º |
| 7 Manejo del conflicto | 66 | 3.2 | 8º |
| 8 Liderazgo | 61 | 3 | 10º |
| 9 Iniciativa | 74 | 3.6 | 7º |
| 10 Tolerancia a la presión | 74 | 3.47 | 7º |
| 11 Flexibilidad | 85 | 4.0 | 4º |

Fuente: Elaboración propia

- Se hizo un diseño de la encuesta final considerando las competencias laborales mostradas (tabla No. 19); y se aplicó a 14 responsables de personal en empresas del sector manufacturero y 3 especialistas consultores en selección de personal, considerándose la validez de constructo que incluye tres etapas que se describen a continuación: (Hernández et al., 2003, p.349).
- "Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos *sobre la base del marco teórico*
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación
- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

3.3.3 Validez

Un procedimiento de selección ha de cubrir dos requisitos importantes, la confiabilidad y la validez.

La validez se define como: "el grado de qué tan bien el procedimiento de selección mide los atributos de las personas" (Bohlander et al., 2001, p.175), estos criterios de validez se refieren al grado en que una herramienta de evaluación de personal pronostica o correlaciona significativamente los elementos del comportamiento laboral.

Entre los diferentes tipos de validez se pueden mencionar: la validez concurrente, la validez predictiva y la validación cruzada.

La validez concurrente se refiere al grado en el cual las calificaciones de pruebas (u otros datos de medición) concuerdan con la información obtenida casi simultáneamente de los empleados actuales, una forma de llevarlo a cabo es solicitar a un jefe de departamento la evaluación de determinadas personas, mismas que han de tener una correlación positiva con las pruebas de aptitud que se apliquen (ibidem).

La validez predictiva "supone aplicar pruebas a los solicitantes y obtener datos de criterio después de que fueron contratados y han estado en el puesto durante algún lapso indefinido (ibidem), en esta forma se hace una correlación entre la prueba en un tiempo 1 y la aplicación en otro tiempo 2, llevando a cabo las coniparaciones y correlaciones entre ambas. *

La validación cruzada es "un proceso en el que se administra una prueba o batería de pruebas, a una muestra diferente (que se toma de la misma muestra poblacional) con el propósito de comprobar los resultados del estudio original de la validación" (ibidem). El mismo autor refiere "Una investigación de la literatura muestra que, en promedio, los coeficientes máximos de validez son 0.45 cuando las pruebas se validan con criterios de capacitación, y 0.35 cuando se validan con criterios de competencia en el puesto" (ibidem, p. 176).

La validez del contenido "es el grado en que un instrumento de selección como una prueba, mide adecuadamente el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo en particular" (ibidem). Así mientras el contenido de la prueba sea más parecido a las situaciones específicas del comportamiento en el trabajo, mayor será esta validez. Es un concepto donde pueden obtenerse tres tipos de evidencia (Wiserna, 1999 y Gronlund, 1990 citados por Hernández et al., 2003, p.347), la validez de contenido "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (ibidem)

La validez de constructo se refiere al grado en que una herramienta de selección mide un concepto, conjunto de ellos o rasgo teórico. Esta validez enmarca la estructura o conceptos inherentes que están implícitos en el instrumento o herramienta de evaluación (ibidem).

La validez de constructo fue derivada del marco teórico, proveniente de la selección de competencias laborales mencionadas por Alies (2002), Colombiana de Comercio (1998) y Chiavenato (2004).

La validez y confiabilidad serán conceptos importantes a considerar, así como la validez de constructo. Garavan et al. (1998) menciona que con respecto al efecto de un ejercicio determinado, hay antecedentes que el descuido de este factor puede invalidar los resultados obtenidos las definiciones son vitales.

En cuanto a la validez de criterio, la evidencia relacionada fue establecida con un criterio externo proporcionado por los representantes de las 11 empresas, misma que se considera predictiva, se refleja en la tabla 18, pues el método establece un criterio que "se fija en el futuro" (ibidem, p.349).

Los resultados de la encuesta fueron sometidos a un análisis Alpha de Cronbach de acuerdo con Carmines y Zeller (1988) citados por Hernández et al. (2003) habiéndose obtenido un índice de confiabilidad de 0.7557, la media obtenida fue 40.28

Tabla 18

| Resultados de la encuesta definitiva de importancia de las competencias laborales | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Empresas encuestadas | Calificación total por empresa | Media de la calificación asignada | Desviación estándar |
| 1 | 38 | 3.45 | .934 |
| 2 | 39 | 3.54 | .068 |
| 3 | 42 | 3.81 | .603 |
| 4 | 45 | 4.09 | .831 |
| 5 | 45 | 4.09 | 1.04 |
| 6 | 48 | 4.36 | .504 |
| 7 | 42 | 3.81 | .750 |
| 8 | 37 | 3.36 | 1.120 |
| 9 | 33 | 3 | 1.09 |
| 10 | 38 | 3.45 | .820 |
| 11 | 39 | 3.54 | 1.128 |
| 12 | 30 | 2.72 | 1.00 |
| 13 | 44 | 4 | .0894 |
| 14 | 43 | 3.90 | .700 |

Fuente: Elaboración propia

Los conceptos a evaluar es otro aspecto importante, la diferencia en las interpretaciones (Grados et al., 2002) que a los mismos se pueden dar estarán acotadas con definiciones operacionales de la competencia específica a considerar, de tal manera que esto permita dar un significado único y compartido (Tabla 19).

Tabla 19
Definiciones de competencias laborales

1. Trabajo en equipo:
Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo (Alies, 2002, p.210)
2. Adaptabilidad
Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto (Alies, 2002 p. 199)
3. Colaboración
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal (Alies, 2004, p.150)
4. Toma de decisiones
Elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que estas implican (Colombiana de comercio, 1998, p.13)
5. Capacidad para aprender
Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas (Alies, 2002, p.200)
6. Comunicación
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar a otro y entenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Alies, 2004, p.188)
7. Manejo del conflicto
Capacidad para manejar alternativas en la solución de divergencias (Chiavenato, 2004, pp.531-532)
8. Liderazgo
Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. Habilidad para fijar objetivos, para su seguimiento, integrar las opiniones de otros y dar retroalimentación a sus seguidores (Alies, 2002, p.274)
9. Iniciativa
Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Actuar proactivamente cuando hay dificultades sin esperar consultar a su jefe. Proponer mejoras (Alies, 2002, p.203)
10. Tolerancia a la presión
Habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia (Alies, 2002, p.209)
11. Flexibilidad
Capacidad de adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera (Alies, 2002, p.212)

Fuente: Elaboración propia

3.4 Procedimiento de calificación

Alies (2002) aplica un esquema por niveles, considerando la calificación de 4 como alto desempeño, 3 como bueno o por encima del estándar, 2 como mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido -como un mínimo aceptable- esta categoría no es subvalorando la competencia y uno como insatisfactorio, que implica que la competencia está ausente o es insuficiente el nivel con el que se observa la ejecución.

La asignación numérica a la frecuencia del comportamiento que se observa es importante, puede ser evaluada objetivamente y la manera de traducir esta medición es a través de la asignación de numerales (Rodríguez, 1999) a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que se presume existe.

Se pueden utilizar diferentes maneras de cuantificar la presencia de la competencia, uno de ellos es el método de corrección descendente donde se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre (100%), frecuentemente (75%), ocurre la mitad del tiempo (50%) o es ocasional (25%) describe en la tabla 20 una manera de representarla (Alles. 2002 a. o. 123V

Tabla 20
Niveles de definición de la competencia flexibilidad y Aceptación del cambio

| 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
|---|---|---|--|---|---|--|---|---|---|----|----|
| No tolera los cambios en el entorno | | | Presenta dificultades para adecuarse a los cambios | | | Buena capacidad para adaptarse a los cambios | | | Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno | | |
| No comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios | | | Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios | | | Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios | | | Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener | | |
| Actitud negativa ante los cambios | | | Rechaza algunos aspectos de los cambios | | | Acepta los cambios como necesarios e importantes | | | Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |

Fuente: Rodríguez (1999)

En este tipo de tabla hay 3 valores, donde se forma una escala de ascendente del 1 al 12 y se establecen 3 componentes:

- Tolerancia al cambio
- Comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios
- Actitud hacia el cambio

Así cada escala puede ser evaluada de manera independiente de las otras 2. "Dado que todas las variables y competencias -en este sistema- se definen con base a tres componentes y una escala común de 12 puntos, es posible la comparabilidad de las puntuaciones y su eventual combinación" (ibidem).

Para la presente investigación, el nivel de medición de cada ítem fue realizada en una escala de 1 a 5 de donde 1 era la menos importante y 5 la más importante. Las competencias y las puntuaciones totales por cada una de ellas así como el promedio final (Tabla 21).

Tabla 21
Calificaciones totales de la encuesta definitiva de grado de importancia de competencias laborales

| Competencia | Puntuación acumulada | Promedio |
|----------------------------|----------------------|----------|
| 1 Trabajo en equipo | 63 | 4.5 |
| 2 Adaptabilidad | 54 | 3.85 |
| 3 Colaboración | 58 | 4.14 |
| 4 Toma de decisiones | 44 | 3.14 |
| 5 Capacidad de aprender | 50 | 3.6 |
| 6 Comunicación | 56 | 4 |
| 7 Manejo del conflicto | 44 | 3.1 |
| 8 Liderazgo | 36 | 2.6 |
| 9 Iniciativa | 49 | 3.5 |
| 10 Tolerancia a la presión | 54 | 3.86 |
| 11 Flexibilidad | 55 | 3.93 |

Fuente: Elaboración propia

De éstas 11 competencias se seleccionaron las de trabajo en equipo, colaboración, adaptabilidad, comunicación, tolerancia y flexibilidad por tener los más altos puntajes.

Aunque la competencia de capacidad para aprender tuvo un resultado de 50 en puntuación acumulada, no fue considerada para su evaluación en la aplicación del método, dadas las dificultades metodológicas para evaluarla.

De estas competencias y por la similitud entre tres de ellas, se agruparon algunas, dejando una división final de 3.

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- ^Adaptabilidad

Se presentan las puntuaciones de las seis competencias con mayor puntuación (Tabla 22).

Tabla No. 22

Puntuaciones acumuladas del cuestionario de competencias laborales

| Competencia laboral | Puntuación acumulada | Promedio de la calificación |
|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.Trabajo en equipo | 64 | 4.57 |
| 2.Colaboración | 58 | 4.14 |
| 3.Comunicación | 56 | 4 |
| 4.Flexibilidad | 55 | 3.93 |
| 5. Adaptabilidad | 55 | 3.85 |
| 6.Tolerancia | 54 | 3.86 |

Fuente: Elaboración: propia

La estructuración final del instrumento de evaluación de competencias laborales se realizó agrupando el concepto de tolerancia y flexibilidad dentro del de adaptabilidad y la de colaboración con trabajo en equipo, pues los comportamientos entrelazados que originalmente se conceptualizaron en cada uno de ellos no podían ser definidos estableciendo fronteras que les diferenciaron con precisión, la competencia de comunicación permaneció separada.

Arthur et al. (2003); Jones and Whitmore (1995) citados por Brownell (2005) comentan sobre la posibilidad de hacer *clusters* en las dimensiones con un pequeño decremento en la validez de los ejercicios aplicados en el método de AC.

Esta agrupación se hizo considerando las bases teóricas de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993 p.29) en la construcción del SERVQUAL. Originalmente consideraron 10 factores; fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario, enfrentaron una situación "en la que los distintos análisis estadísticos que se utilizaron en la estructuración de SERVQUAL mostraron la existencia de una importante correlación entre los ítems que representan varios de los diez criterios iniciales" (ibidem, p. 28). Esto les llevó a agrupar profesionalidad, cortesía credibilidad y seguridad bajo el término de seguridad y los de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario bajo la denominación de empatía.

Apoyado el cuestionario en este antecedente, se realizó una agrupación que se muestra en la tabla 23.

Agrupación de competencias laborales

| Las seis competencias laborales de mayor puntuación | Comunicación | Trabajo en equipo | Adaptabilidad |
|---|--------------|-------------------|---------------|
| Comunicación | | | |
| Colaboración | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Disponibilidad | | | |
| Flexibilidad | | | |
| Tolerancia | | | |

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman y Berry (2000, p. 29)

3.5 Instrumento para la evaluación de competencias

Este instrumento fue diseñado con las definiciones operacionales de los comportamientos que se observaron (Anexo B). Fue utilizado un método de definición de comportamientos molar.

"El método molar toma totales de conductas como unidades de observación" (Kerlinger, 1981, p.379), el método molecular toma fragmentos más pequeños de conducta como unidades de observación. Se anota cada intercambio o cada intercambio parcial (ibidem) "El observador molar comenzará con una variable definida en términos generales...Luego examinará y registrará varias conductas bajo la misma rúbrica. Confía en su experiencia y en la interpretación de los significados de las acciones que observa" (ibidem).

La competencia Trabajo en equipo fue definida como: la capacidad de participar activamente en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo, así como la capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios y con otras áreas de la organización u organismos externos con los que interactúe. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal, contiene 11 comportamientos observables.

La adaptabilidad como: la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. Está conformada por 15 comportamientos observables.

La comunicación como: la capacidad de escuchar, entender, preguntar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Saber cuándo y a quién dirigirse para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicación escrita con precisión y claridad. Está integrada por 14 comportamientos observables.

La escala utilizada fue en base a 4 calificaciones:

- 1.- No se observa
- 2.- Se observa poco
- 3.- Se observa frecuentemente
- 4.- Se observa siempre

El resultado final del proceso de selección supone la solución al binomio: adaptación-grado de convergencia y necesidades reales. Dicho resultado es la conclusión de la fase de análisis y valoración de las candidaturas; simplemente anticipar los posibles escenarios en los que se puede ver inmerso el entrevistador (García et al., 1997, p. 176):

- Grado de convergencia mayor que necesidades reales
(El candidato cumple con creces el perfil del puesto)
- Grado de convergencia = a necesidades reales
(El candidato cumple con los requisitos del perfil de puesto)
- Grado de convergencia menor a necesidades reales
(El candidato está por debajo del perfil requerido para el puesto)

Chiavenato (2002) ha propuesto el seguimiento de los siguientes pasos en el proceso de selección de personal:

- Resumen de la información
- Análisis de la información
- Comparación de los candidatos
- Selección de finalistas
- Aplicación de otros métodos de selección
- Decisión final
- Entrevista con el jefe directo

"La selección de personal es un sistema de comparación y elección -toma de decisión-. Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse -variable independiente- y sobre los candidatos que se presentan -variable dependiente-" (Chiavenato, 2002, p.115).

Una situación de evaluación ha de poder contribuir a la predictibilidad del comportamiento del evaluado reflejado en un futuro, puesto que la razón de ser de estas mediciones son herramientas para discriminar entre aquellas personas que cubren con las competencias requeridas por el puesto entre aquellas que no las tienen y además su objetivo es -en lo posible- determinar el grado en que éstas competencias están presentes.

"La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se determina al aplicarla a cierta muestra de candidatos, que después de admitidos, son evaluados respecto del desempeño de los cargos" (Chiavenato, 2002, p.118).

Así entonces, "la predicción consiste en predecir el valor de una variable y (llamada criterio), correspondiente al tiempo $t + T$, a partir del valor de una variable x (llamada examen), correspondiente al tiempo t ..." "La posibilidad de predecir se funda en la similitud en general visible, pero en ocasiones oculta o no evidente, entre el examen y el criterio" (Favergué, 1983,p.101).

La calidad de la contratación puede mejorarse con un sistema más adecuado de selección y por calidad Fitz-enz, (1999) define la forma de comparar las especificaciones de la solicitud sea formación, experiencia, niveles de aptitud exigidos, habilidades especiales u otras, con las cualidades del nuevo contratado. Si coinciden, tiene un contratado adecuado.

3.6 Aplicación del método

La segunda medición se realizó en la evaluación de las competencias laborales mostradas por los candidatos durante ejercicios diseñados expresamente para el método, mismos que pueden consultarse en los anexos.

La información obtenida requirió de ser interpretada, los jueces reunieron sus observaciones en consenso a fin de llegar a conclusiones válidas sobre las competencias observadas y la dimensión de ellas, este procedimiento es frecuente en la selección de personal, "Antes no hemos considerado la forma en que puede interpretarse la información recogida durante la entrevista de selección. Es obvio que la decisión final ha de estar basada en la evaluación de la medida en que, cada candidato, satisface los criterios de selección. La utilización de puntuaciones ponderadas frente a los criterios de selección que se ha sugerido antes, sistematiza esta tarea. De todas formas, hay que considerar otros factores a la hora de interpretar la información recogida en las entrevistas" (Breakwell, 1996, p.63).

En la investigación se contó con la presencia de una juez. Esta persona quién cuenta con experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, fue entrenada en la observación de comportamientos específicos, en el registro de los mismos, así como en el proceso de evaluación donde se utilizó el Anexo B.

Se le familiarizó con el objetivo de la investigación, los fundamentos teóricos de la misma y el seguimiento de los protocolos. El entrenamiento incluyó la explicación sobre las posibles variables extrañas que pudieran intervenir en el proceso, así como de los principios de validez y confiabilidad implícitos en este proceso.

Una vez que se realizaron las citas con las empresas, se acudió a ellas para la aplicación del método y se llevó a cabo el proceso.

Se evaluaron a los candidatos a través de su participación en 4 ejercicios diseñados (Anexos A, B, C, D) para aplicar el método de evaluación colectiva de competencias laborales y cuyo procedimiento está descrito en los protocolos respectivos, que se encuentran en los anexos.

Los ejercicios se presentaron de manera sucesiva con intervalos de descanso de 5 a 10 minutos. Se consensuaron y condensaron los resultados observados de manera individual por cada juez, cada candidato y por el grupo de candidatos, siendo reportados en el Anexo F).

De los 33 sujetos iniciales 29 hombres y 4 mujeres, se realizó la evaluación del desempeño a 20 candidatos, mismos que se reflejan en la tabla 24.

Tabla 24
Candidatos contratados

| Empresa | No. De candidatos a la vacante | No de personas contratadas |
|------------------|--------------------------------|----------------------------|
| ID | 6 | 2 |
| GB | 6 | 3 |
| TH | 4 | 0 |
| CA | 5 | 2 |
| FI | 12 | 12 |
| Total de sujetos | 33 | 20 |

Fuente: Elaboración propia

Grados et al. (2002, pp.71-80) menciona los errores que pueden darse en el proceso de la calificación del desempeño: tendencia central, efecto del halo, diferencias interdepartamentales, de deficiencia y contaminación, de novedad, de indulgencia, de contraste y similitud, de proximidad y prejuicios.

Estos podrán evitarse con; un entrenamiento previo a la calificación para aquellos jefes inmediatos que harán la evaluación, presentando las evaluaciones individuales en diferentes momentos sugiriendo evitar hacerlas secuencialmente, llevándolas a cabo en privado y en un lugar libre de influencias externas que distraigan su atención, explicando que el estudio tiene solamente objetivos de investigación independiente a las decisiones tomadas por la organización. No estará de más advertir a los evaluadores sobre la importancia de observar con regularidad y continuidad el desempeño de los trabajadores considerados en el estudio.

En un tiempo que fluctuó entre 20 y 26 días se regresó a las instalaciones de las empresas a fin de tener una entrevista con el supervisor donde se le solicitó a cada uno de ellos realizar la evaluación del comportamiento del (los) trabajadores (Anexo D) que desempeñaron sus responsabilidades y funciones bajo su administración y que participaron previamente en los ejercicios (Parry y Scott, 1993).

El seguimiento al proceso de evaluación será importante, por ello determinar la eficacia de los métodos de selección utilizados será relevante, de esa manera la adecuación de la utilización de las herramientas aplicadas durante el proceso, podrá ser un predictor. "Deberá realizarse una entrevista o aplicar un cuestionario tanto al ocupante del puesto como al jefe inmediato. ... Generalmente estas entrevistas las realiza el departamento de reclutamiento y selección de personal porque es una forma de llevar un seguimiento del personal contratado hasta su contratación definitiva, y además, ayuda a medir la eficacia de la selección" (Cortés y Gracia, 1983).

3.7 Resultados estadísticos

3.7.1 Encuesta piloto

De la aplicación de la encuesta piloto se observa que las competencias más importantes a ser consideradas son colaboración en primer lugar, trabajo en equipo en segundo lugar, disponibilidad en tercero flexibilidad en cuarto lugar, capacidad para aprender en 5 quinto lugar y comunicación en 6° sexto seguido de tolerancia.

3.7.2 Encuesta final

Las competencias laborales determinadas por las empresas en orden de importancia son: trabajo en equipo en primer lugar, colaboración en segundo lugar, comunicación en tercero, flexibilidad en cuarto y tolerancia en quinto lugar, seguidas de flexibilidad y tolerancia.

Se presenta la tabla 25 con un resumen comparativo entre las prioridades asignadas en el estudio piloto y la encuesta final.

Tabla 25
Comparación de prioridades entre las encuestas piloto y final

| Competencia laboral | Prioridad en Encuesta piloto | Prioridad en Encuesta final |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1.Trabajo en equipo | 2º | 1º |
| 2.Colaboración | 1º | 2º |
| 3.Comunicación | 6º | 3º |
| 4.Flexibilidad | 4º | 4º |
| 5.Adaptabilidad | NA | 5º |
| 6.Tolerancia | 7º | 5º |
| 7.Capacidad para aprender | 5º | NA |
| 8. Disponibilidad | 3º | NA |

Fuente: Elaboración propia

El criterio para seleccionar las competencias laborales que serían evaluadas fue en función de las que fueron más representativas para las empresas y que pudieran ser evaluadas dentro de los 4 ejercicios diseñados, considerando la duración de la aplicación de los ejercicios, como una forma de no encarecer su aplicación.

Con respecto a las calificaciones finales de la aplicación de la encuesta definitiva son muy cercanas entre sí, pues entre la de más alta puntuación (Tabla 21) y las competencias de más bajas relejan solamente 10 unidades, a diferencia de las competencias tales como la de liderazgo con 36 o manejo del conflicto y toma de decisiones con 44 la de iniciativa con 49 y la de capacidad de aprender con 50.

La diferencia entre las calificaciones promedio asignadas entre la primera y la sexta es de solamente 0.71 de diferencia, lo cual implica una alta cercanía en cuanto a la relevancia de esta agrupación de competencias laborales.

3.7.3 Sobre la muestra

Se aplicó el método a 33 sujetos, de los cuales el 9.09 % cuenta con educación primaria parcial, 48.48% secundaria, 39.39% estudios parciales de preparatoria o bachillerato y el 3.03% cuenta con un año de estudios universitarios. Las edades fluctúan entre 19 y 46 años.

Los índices de mortalidad de la muestra son altos asciende a 39.39%, por lo que el estudio se aplicó en primera y segunda evaluación a 20 personas de 33 que fueron evaluadas inicialmente.

3.7.4 Sobre la aplicación del método se presentan los resultados por empresa y por competencia laboral (Tablas 26 a 30).

Resumen los de la empresa CA

Tabla 26
Empresa CA

| Género | Edad | Escolaridad | Trabajo en equipo | Adaptabilidad | Comunicación | Calificación Acumulada |
|--------|------|--------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Mase. | 37 | 2do. Prepa | 3.36 | 3.06 | 3 | 9.42 |
| Mase. | 34 | 3ro. Secund. | 2.95 | 3.09 | 2.28 | 8.32 |
| Fem. | 32 | 3ro. Prim. | 3.36 | 3.2 | 2.42 | 8.98 |
| Mase. | 34 | 2do. Prepa | 3.85 | 3.7 | 3.28 | 10.83 |
| Fem. | 39 | 2do. Prim. | 1.58 | 1.7 | 1.6 | 4.88 |

Fuente: Elaboración propia

Resultados sobre la empresa TH

Tabla 27
Empresa TH

| Género | Edad | Escolaridad | Trabajo en equipo | Adaptabilidad | Comunicación | Calificación Acumulada |
|--------|------|------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Mase. | 19 | 3 ro. Secundaria | 3.36 | 3.2 | 3.17 | 9.73 |
| Mase. | 26 | 3 ro. Secundaria | 3.22 | 3.5 | 3.06 | 9.78 |
| Fem. | 38 | 3 ro. Secundaria | 3.36 | 3.36 | 3.64 | 10,36 |
| Fem. | 26 | 3 ro. Secundaria | 2.99 | 3.36 | 2.81 | 9.16 |

Fuente: Elaboración propia

Resultados sobre la empresa PB

Tabla 28
Empresa PB

| Género | Edad | Escolaridad | Trabajo en equipo | Adaptabilidad | Comunicación | Calificación Acumulada |
|--------|------|------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Mase. | 23 | 3ro. Secundaria | 2 | 2.13 | 2.03 | 6.16 |
| Mase. | 25 | 3ro.Preparatoria | 1.77 | 2.96 | 2.99 | 7.72 |
| Mase. | 23 | 2do.Preparatoria | 3.67 | 3.49 | 3.63 | 10.79 |
| Mase. | 20 | 2do.Preparatoria | 2.86 | 1.86 | 3.98 | 8.7 |
| Mase. | 46 | 6to. Primaria | 3.63 | 3.3 | 3.07 | 10.0 |
| Maso. | 35 | 3ro. Secundaria | 1.95 | 2.13 | 1.71 | 5.79 |

Fuente: Elaboración propia

Resultados sobre la empresa FI

Tabla 29
Empresa FI

| Género | Edad | Escolaridad | Trabajo en equipo | Adaptabilidad | Comunicación | Calificación Acumulada |
|--------|------|-------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Mase. | 31 | 3ro. Secundaria | 3.08 | 3 | 2.92 | 9 |
| Mase. | 33 | 1ro. Preparatoria | 3.58 | 3.03 | 2.74 | 9.35 |
| Mase. | 22 | 2do. Preparatoria | 2.77 | 2.43 | 2.81 | 8.01 |
| Mase. | 21 | 3ro. Secundaria | 3.49 | 3.13 | 2.74 | 9.36 |
| Mase. | 21 | 1ro. Universidad | 3.4 | 3.08 | 2.9 | 9.38 |
| Mase. | 26 | 3ro. Secundaria | 3.26 | 2.83 | 2.71 | 8.8 |
| Mase. | 36 | 3ro. Preparatoria | 3.49 | 3.36 | 3.13 | 9.98 |
| Mase. | 28 | 3 ro. Secundaria | 3.04 | 2.9 | 2.85 | 8.79 |
| Mase. | 25 | 3ro. Secundaria | 3.4 | 2.96 | 3.1 | 9.46 |
| Mase. | 19 | 3ro. Preparatoria | 2.67 | 2.63 | 2.74 | 8.04 |
| Mase. | 28 | 1ro. Preparatoria | 3.45 | 3.59 | 3.6 | 10.64 |
| Mase. | 32 | 3ro. Secundaria | 2.95 | 3.23 | 2.67 | 8.85 |

Fuente: Elaboración propia

Resultados sobre la empresa ID

Tabla.30
Resultados empresa ID

| Género | Edad | Escolaridad | Trabajo en equipo | Adaptabilidad | Comunicación | Calificación Acumulada |
|--------|------|------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Mase | 34 | 3ro. Secundaria | 2.99 | 2.76 | 2.35 | 8.1 |
| Mase | 20 | 1ro. Bachiller | 2.81 | 2.69 | 3.42 | 8.92 |
| Mase | 27 | 3ro. Secundaria | 3.31 | 3.45 | 2.14 | 8.9 |
| Mase | 27 | 3ro Preparatoria | 3.72 | 3.56 | 2.78 | 10.06 |
| Mase | 4 | 2do Preparatoria | 2.72 | 2.69 | 2.67 | 8.08 |

Fuente: Elaboración propia

Sobre la aplicación del método se presentan los resultados de las calificaciones obtenidas por competencia (Tablas 31 a 33).

Tabla 31
Resultados calificaciones obtenidas en la competencia Trabajo en equipo

| Sujeto No. | Aplicación del método | Evaluación del supervisor |
|------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 2.80 | 1.55 |
| 2 | 3.36 | 2.95 |
| 3 | 3.00 | 1.86 |
| 4 | 2.82 | 3.73 |
| 5 | 2.73 | 3.32 |
| 6 | 2.73 | 3.77 |
| 7 | 2.64 | 3.50 |
| 8 | 2.18 | 3.41 |
| 9 | 3.27 | 2.95 |
| 10 | 3.30 | 3.80 |
| 11 | 2.27 | 2.68 |
| 12 | 3.00 | 3.09 |
| 13 | 3.64 | 3.41 |
| 14 | 2.82 | 3.32 |
| 15 | 2.55 | 3.50 |
| 16 | 3.20 | 2.75 |
| 17 | 2.64 | 3.05 |
| 18 | 2.45 | 2.00 |
| 19 | 2.91 | 3.55 |
| 20 | 3.27 | 1.95 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32
Resultados calificaciones obtenidas en la competencia Adaptabilidad

| Sujeto No. | Aplicación del método | Evaluación del supervisor |
|------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 2.4 | 1.7 |
| 2 | 3.07 | 3.1 |
| 3 | 2.53 | 1.6 |
| 4 | 3 | 3.567 |
| 5 | 2.8 | 3.467 |
| 6 | 2.73 | 3.333 |
| 7 | 2.4 | 3.267 |
| 8 | 2.2 | 2.967 |
| 9 | 3 | 3.25 |
| 10 | 2.86 | 3.607 |
| 11 | 2.13 | 2.633 |
| 12 | 2.87 | 3 |
| 13 | 3.47 | 3.033 |
| 14 | 2.33 | 2.833 |
| 15 | 2.4 | 3.133 |
| 16 | 3.53 | 2.433 |
| 17 | 2.6 | 2.9 |
| 18 | 2.73 | 2.133 |
| 19 | 2.82 | 2.964 |
| 20 | 3.47 | 2.167 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

| Resultados calificaciones obtenidas en la competencia Comunicación | | |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Sujeto No. | Aplicación del método | Evaluación del supervisor |
| 1 | 2.21 | 1.60 |
| 2 | 3.21 | 2.28 |
| 3 | 2.78 | 3.64 |
| 4 | 2.5 | 2.78 |
| 5 | 2.42 | 2.14 |
| 6 | 3.21 | 3.25 |
| 7 | 2.42 | 3.03 |
| 8 | 2.28 | 3.10 |
| 9 | 3.14 | 2.67 |
| 10 | 3.61 | 3.65 |
| 11 | 2.57 | 2.75 |
| 12 | 3.21 | 2.82 |
| 13 | 3.21 | 2.75 |
| 14 | 2.71 | 2.82 |
| 15 | 2.57 | 2.75 |
| 16 | 2.71 | 2.82 |
| 17 | 2.57 | 2.78 |
| 18 | 2.5 | 2.03 |
| 19 | 3.07 | 3.60 |
| 20 | 2.5 | 1.71 |

Fuente: Elaboración propia

Se presentan los resultados de las calificaciones obtenidas por competencia y por ítem (Tablas 34 a 36).

Tabla 34

| Ítem | Aplicación del método | Evaluación del supervisor | Valores de t Student | Valor al 5% de significancia |
|------|-----------------------|---------------------------|----------------------|------------------------------|
| 1 | 2.75 | 3.18 | -2.73 | 2.43 |
| 2 | 3.05 | 2.95 | .42 | 2.43 |
| 3 | 2.78 | 3.10 | -1.30 | 2.44 |
| 4 | 2.68 | 2.65 | .11 | 2.44 |
| 5 | 3.15 | 2.95 | .76 | 2.43 |
| 6 | 2.95 | 3.15 | -.72 | 2.43 |
| 7 | 2.84 | 3.10 | -1.07 | 2.44 |
| 8 | 2.8 | 3.0 | -1.09 | 2.43 |
| 9 | 3.2 | 2.97 | .11 | 2.43 |
| 10 | 2.95 | 3.07 | -.53 | 2.43 |
| 11 | 2.45 | 3.05 | -2.56 | 2.43 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

Calificaciones por ítem. Competencia: Adaptabilidad

| Ítem | Aplicación del método | Evaluación del supervisor | Valores de t Student | Valor al 5% de significancia |
|------|-----------------------|---------------------------|----------------------|------------------------------|
| 1 | 2.65 | 2.87 | -1.20 | 2.43 |
| 2 | 2.6 | 2.87 | -1.19 | 2.43 |
| 3 | 2.45 | 2.85 | -1.79 | 2.43 |
| 4 | 2.8 | 2.82 | -0.11 | 2.43 |
| 5 | 3.0 | 2.86 | .50 | 2.44 |
| 6 | 2.78 | 2.71 | .37 | 2.44 |
| 7 | 2.8 | 2.72 | .38 | 2.43 |
| 8 | 2.57 | 2.65 | -0.34 | 2.43 |
| 9 | 2.55 | 2.8 | -1.26 | 2.43 |
| 10 | 2.8 | 2.97 | -0.61 | 2.43 |
| 11 | 2.7 | 3.0 | -0.88 | 2.43 |
| 12 | 2.9 | 2.92 | -0.11 | 2.43 |
| 13 | 3.35 | 2.92 | 1.78 | 2.43 |
| 14 | 2.85 | 2.92 | -0.36 | 2.43 |
| 15 | 2.68 | 2.81 | -0.48 | 2.44 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36

Calificaciones por ítem. Competencia: Comunicación

| Ítem | Aplicación del método | Evaluación del supervisor | Valores de t Student | Valor al 5% de significancia |
|------|-----------------------|---------------------------|----------------------|------------------------------|
| 1 | 3.25 | 3.07 | .87 | 2.43 |
| 2 | 3.1 | 2.9 | 1.09 | 2.43 |
| 3 | 3.05 | 2.77 | 1.22 | 2.43 |
| 4 | 2.47 | 2.7 | -0.98 | 2.44 |
| 5 | 2.45 | 2.52 | -0.31 | 2.43 |
| 6 | 2.95 | 2.47 | 1.77 | 2.43 |
| 7 | 2.6 | 2.57 | 0.11 | 2.43 |
| 8 | 2.6 | 2.62 | -0.13 | 2.43 |
| 9 | 3.25 | 2.85 | 1.73 | 2.43 |
| 10 | 2.4 | 2.67 | -1.86 | 2.43 |
| 11 | 2.7 | 2.77 | -0.29 | 2.43 |
| 12 | 2.4 | 2.6 | -1.16 | 2.43 |
| 13 | 2.8 | 2.9 | -0.70 | 2.43 |
| 14 | 2.75 | 3 | -1.42 | 2.43 |

Fuente: Elaboración propia

Se presentan en la tabla 37 la tabla de resultados de la aplicación de la prueba t de Student

Tabla 37

Resultados de la aplicación de la prueba de Student

| Competencia | Promedio | Var. muestral | n | Valor t | T Student 5% | |
|-------------------|----------|---------------|-----|---------|--------------|---------|
| Trabajo en equipo | -0.14 | 1.07 | 217 | -1.93 | 2.57 | 2 colas |
| Adaptabilidad | -0.08 | 1.09 | 297 | -1.39 | 2.25 | ibidem |
| Comunicación | 0.02 | 0.90 | 279 | 0.37 | 2.25 | ibidem |

Fuente: Elaboración propia

3.7.5 Prueba de nulidad

Ninguna de las calificaciones obtenidas para cada competencia cae dentro de la zona de rechazo establecida por el 5% de p , por lo que se acepta la hipótesis de nulidad que establece que $\mu_1 = \mu_2 = 0$

Esto implica que las diferencias entre las medias de las dos mediciones; la del método y las asignadas por los supervisores no existe diferencia, estableciendo que esta igualdad no es producto al azar.

3.7.6 Sujetos en la muestra

A fin de determinar si existiría alguna diferencia importante aumentando el número de sujetos, se realizaron estimaciones del error y obtener una simulación sobre los resultados de la aplicación del método a poblaciones de n distinta, se corrieron estas simulaciones con $n=30$ y $n=40$ y se obtuvieron los siguientes indicadores: En el caso de haber sido $n=5$ la diferencia es de 16 décimas en el incremento de la posibilidad de error.

Los resultados de la variación de n para la competencia Trabajo en equipo se presentan en la tabla 38.

Tabla 38

| Competencia: Trabajo en equipo | | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 20 | 5 | 10 | 30 | 40 |
| Promedio | -0.12864 | -0.12864 | -0.12864 | -0.12864 | -0.12864 |
| Varianza | 0.614189 | 0.614189 | 0.614189 | 0.614189 | 0.614189 |
| T. 19gl, error 5% | 2.43344 | 3.495406 | 2.685011 | 2.363846 | 2.331264 |
| Límite inferior | -0.55508 | -1.35371 | -0.79406 | -0.46686 | -0.41751 |
| Límite superior | 0.297802 | 1.096441 | 0.536785 | 0.209592 | 0.16024 |
| Error | 0.426439 | 1.225078 | 0.665422 | 0.338228 | 0.288877 |

Fuente: Elaboración propia

Se presentan en la tabla 39 los resultados de la variación de n para la competencia Adaptabilidad

Tabla.39

| Competencia: Adaptabilidad | | | | | |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 20 | 5 | 10 | 30 | 40 |
| Promedio | -0.08714 | -0.08714 | -0.08714 | -0.08714 | -0.08714 |
| Varianza | 0.469133 | 0.469133 | 0.469133 | 0.469133 | 0.469133 |
| T. 19gl, error 5% | 2.43344 | 3.495406 | 2.685011 | 2.363846 | 2.331264 |
| Límite inferior | -0.45984 | -1.15783 | -0.6687 | -0.38274 | -0.33961 |
| Límite superior | 0.285552 | 0.98354 | 0.494417 | 0.208459 | 0.165327 |
| Error | 0.372695 | 1.070682 | 0.581559 | 0.295602 | 0.25247 |

Fuente: Elaboración propia

Se presentan en la tabla 40 los resultados de la variación de n para la competencia Comunicación

Tabla 40
Competencia: comunicación

| | | | | | |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Promedio | 0.021291 | 0.021291 | 0.021291 | 0.021291 | 0.021291 |
| Varianza | 0.263363 | 0.263363 | 0.263363 | 0.263363 | 0.263363 |
| n | 20 | 5 | 10 | 30 | 40 |
| T. 19gl, error 5% | 2.43344 | 3.495406 | 2.685011 | 2.363846 | 2.331264 |
| Límite inferior | -0.25795 | -0.78092 | -0.41444 | -0.20019 | -0.16787 |
| Límite superior | 0.300535 | 0.823504 | 0.457027 | 0.242772 | 0.210455 |
| Error | 0.279243 | 0.802213 | 0.435736 | 0.221481 | 0.189164 |

Fuente: Elaboración propia

En el caso de aumentar de n=20 a n=30 se disminuye la posibilidad de error en 7 décimas. En el caso de aumentar a n=40 se reduce la posibilidad de error en 10 décimas, por lo que incrementar el número de sujetos en el estudio tendría una mejora poco representativa.

Se presentan en la tabla 41 los resultados de la correlación entre las calificaciones asignadas por la aplicación del método y las asignadas por los supervisores en la evaluación del desempeño.

Tabla 41
índices de correlación entre las calificaciones obtenidas por el método y las evaluaciones del desempeño del supervisor

| | |
|-------------------|-------------|
| Competencia | Correlación |
| Trabajo en equipo | -0.01562 |
| Adaptabilidad | 0.0691 |
| Comunicación | 0.489 |

Fuente: Elaboración propia

Las correlaciones entre las calificaciones asignadas por el método comparadas con las asignadas por los supervisores para las competencias de trabajo en equipo y la de adaptabilidad son poco relevantes. No obstante, para la correlación de la competencia de comunicación 0.489 puede ser considerada importante.

3.8 Análisis de los resultados y conclusiones

Los resultados presentados son datos primarios numéricos por ser una investigación preexperimental. Con un análisis e interpretación bivariable comportamiento y competencia laboral.

Las competencias más importantes fueron: trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación.

La hipótesis nula se contrastó utilizando la t de Student de donde los datos de los que se utilizaron son presentados en la tabla 42

Tabla 42
Resultados de t de Student

| Competencia laboral | n | Valor t de Student | Significancia | Varianza muestra |
|---------------------|-----|--------------------|---------------|------------------|
| Trabajo en equipo | 217 | -1.93 | 2.2571 | 1.07 |
| Adaptabilidad | 297 | -1.39 | 2.2529 | 1.09 |
| Comunicación | 279 | 0.37 | 2.2560 | .90 |

n = número de ítems evaluados

Significancia a nivel de p 0.05

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados implican que se acepta la HQ que establece que la diferencia entre la media de n_1 y $H_2 = 0$ y al obtener las cifras que se ubican fuera de la zona de rechazo, no se rechaza la igualdad y H_0 se supone como cierta.

Por lo tanto se aceptan las hipótesis

H1: Las competencias laborales para la selección de personal pueden ser evaluadas simultáneamente.

H2: Las competencias laborales para la selección de personal pueden ser evaluadas colectivamente.

El análisis de los resultados puede ser llevado a cabo en base a una recta de regresión, fundamentados en coeficientes de correlación de orden cero o múltiple (Rodríguez, 1999) Las calificaciones promedio por dimensión de las competencias laborales evaluadas por el método de evaluación colectiva y los promedios de la evaluación del desempeño realizado por los supervisores fueron sometidas a un análisis de correlación de Pearson con los resultados de la tabla 43:

Tabla 43

Resultados de la correlación entre el método de evaluación colectiva y las asignadas por los

| Competencia laboral | <u>supervisores</u> No.de Sujetos | Correlación |
|---------------------|--------------------------------------|-------------|
| Trabajo en equipo | 20 | 0.0156 |
| Adaptabilidad | 20 | 0.069 |
| Comunicación | 20 | 0.489 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que para las competencias de trabajo en equipo $r= 0.01$ y adaptabilidad $r=0.06$ se tratan de correlaciones leves, casi insignificantes, para la competencia de comunicación $r=0.489$ la correlación es moderada, sustancial.

El método es consistente, puede ser utilizado para evaluar de manera individual y colectiva las competencias laborales, no obstante su validez predictiva no queda comprobada.

CAPITULO 4 CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos iniciales planteados en el capítulo 1 se resumen las conclusiones a las que se llegaron después de terminar la investigación.

4.1 Sobre los objetivos específicos

Identificar las competencias laborales del sector manufacturero participantes en el estudio.

A este respecto se definieron las competencias laborales que para los obreros se están requiriendo en algunas empresas del Estado de Puebla, y se pudo obtener una jerarquía de la importancia de ellas, teniendo una estructura inicial de 11 competencias y una final de 3.

Identificar los métodos de evaluación de personal operario que las empresas participantes en el estudio están utilizando actualmente.

Los procesos de evaluación de personal siguen siendo tradicionales, ocasionalmente realizaban la técnica de la entrevista en las empresas participantes, algunas aplicaban exámenes de aritmética elemental. Algunas de ellas ya se plantean la necesidad de cambiar sus sistemas, falta estructurarlos.

Determinar las competencias individuales.

Las competencias individuales se presentan en una gran variedad y diversidad de magnitudes. Cabe mencionar que se observaron candidatos varones con un perfil educacional superior al que se estaba requiriendo, el 39.39% contaba con estudios parciales de preparatoria, el 3.03% universitarios, quizá la poca posibilidad de encontrar empleo les lleva a solicitar un puesto que de respuesta a sus necesidades económicas más básicas, considerar a futuro la poca estabilidad de estas personas en el empleo es un problema que ya se plantea desde su contratación.

Pareciera que tener personas con más escolaridad puede ser mejor y esto no es así necesariamente pues el beneficio de ser capacitados invirtiendo menos tiempo en ello dado su nivel de comprensión y preparación puede ser una desventaja al convertirse en empleados poco estables en ese puesto.

Diseñar un instructivo de aplicación La posibilidad de aplicar el método es facilitada a través del instructivo que se acompaña al presente trabajo, el tiempo de entrenamiento a los jefes de reclutamiento y selección en el manejo del método fue de fácil acceso, pues permitió que ellos hicieran un seguimiento sobre el procedimiento que se estaba llevando a cabo.

4. 2 Sobre el objetivo general

Diseñar un método de evaluación colectiva para la selección de personal de mano de obra directa.

Después de haber revisado investigaciones publicadas sobre el tema se encontró solamente una que reportara resultados con respecto a alguna metodología aplicada al sector de los obreros (Thorensen y Jafee, 1973) y que en su momento fue comentada. Ya hace 33 años hay investigadores que estaban a la búsqueda de la evaluación de habilidades en este sector que puedan ser evaluadas con otras metodologías distintas a la entrevista y a la aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos.

El método de Evaluación colectiva es una alternativa que tiene sus bondades, siendo un método cuya consistencia y economía fue respaldada.

El método abre la posibilidad de que los aspirantes a estos puestos puedan manifestar a través de su comportamiento actitudes, conocimientos y habilidades que de otra forma sería difícil de ser cualificados. Facilita la interacción entre otros candidatos y hacia la persona que lleva a cabo la selección de personal.

Hubo apertura para probar el método por parte de algunas empresas, algunas de ellas solicitaron usarlo en el momento en que reiniciarán su contratación. Otras solicitaron su aplicación para seleccionar personal en otros puestos distintos al de obrero. Sobre este particular habrá que hacer el diseño de los instrumentos para la definición de las competencias laborales que se requieren y también diseñar ejercicios de mayor amplitud, de tal manera que puedan ser descritos los comportamientos que sean incluidos en la manifestación de las competencias.

4.3 Contribuciones de la investigación

La investigación presenta contribuciones tanto conceptuales como empíricas

4.3.1 Contribuciones conceptuales

No deja de ser una ventaja haber estructurado una propuesta alterna, distinta a lo usado actualmente pues representa una innovación que presenta un campo de exploración amplio para constatar su consistencia y validez.

La tangibilización del comportamiento sigue siendo controversial, el estudio del desempeño laboral siguiendo metodológicamente su observación sistemática seguirá siendo difícil, no obstante puede ser una manera práctica de iniciar el enfoque hacia competencias laborales desde el inicio de la gestión del capital humano dentro de las organizaciones.

El método incorpora además a las jefaturas de departamento dándoles un espacio en el involucramiento hacia la administración de los recursos humanos de sus respectivas áreas.

4.3.2 Contribuciones empíricas

Puede observarse en las empresas que fueron encuestadas -21 en la investigación piloto y 14 en la encuesta final- que en este sector también se da importancia al trabajo en equipo, a la comunicación, a la flexibilidad. Si antes se tenía la idea de que bastaba con que los obreros desempeñaran tareas repetitivas y los requerimientos casi se circunscribían a los conocimientos en la lecto-escritura, actualmente ya no son suficientes. Lo que sigue es alinear los procesos de reclutamiento y selección a la estructura que dé respuestas más orientadas a considerar estos empleos también en su contexto socio-laboral.

4.4 Sobre las limitaciones

La situación económica actual redujo considerablemente la posibilidad de ampliar la aplicación del método en más empresas pues varias de ellas se encontraban en el proceso de recorte de personal, otras tenían suspendidas las contrataciones de nuevo personal.

Hacer inferencias y generalizaciones sobre lo conseguido es arriesgado. El método todavía requiere de réplicas que aporten luz sobre su efectividad.

Haber extendido la aplicación del método a otras empresas de manufactura pudiera haber incrementado la observación de los resultados, aunque ésta tendría que haber sido elevada en más de un 100% para disminuir en 10 décimas el margen de error.

Buscar otros parámetros de comparación para afianzar la validez predictiva del método será necesario. Quizá repetir su aplicación en puestos de jefatura de área o departamento para que las evaluaciones del desempeño sean realizadas por gerentes con experiencia en la gestión de personal puede contribuir a explorar este aspecto.

El entrenamiento a los supervisores si es que se continúa explorando en este nivel jerárquico, obliga a invertir tiempo en la capacitación de ellos. El apoyo de las empresas para tal cometido es vital.

La invitación a otros investigadores está abierta, pues el conjunto de esfuerzos invertidos para conseguir resultados seguramente será beneficioso para empresas y personas.

4.5 Sobre la muestra

La mortalidad de la muestra es alta, pues no se contrataron a 13 personas que representan el 39.39 %. Las razones fueron diversas: la mayoría de los jefes de selección reportaron que aunque las personas habían sido notificadas de que estaban aceptadas y serían contratadas, la diferencia entre la fecha en que se solicitó el empleo y el momento en que tenían que presentarse a trabajar era muy distante por lo que los candidatos ya habían encontrado empleo en otra parte. Algunas personas simplemente no regresaron a obtener sus resultados. Las causas pueden ser varias: porque el proceso no fue de su agrado, porque el sueldo ofrecido no era lo que ellos esperaban, porque al enterarse de que algunos de ellos tenían que rotar turnos (nocturno, diurno, vespertino) no estaban de acuerdo.

4.6 Sobre el método

La herramienta aplicada para la observación de los comportamientos que identifican a las competencias tiene un nivel de confiabilidad significativo. Por lo que se infiere que las competencias laborales requeridas para un sector industrial manufacturero darán importancia a las competencias laborales; trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación.

El método posee algunas fortalezas de las que pudieran carecer otros métodos de evaluación de competencias laborales; y es la posibilidad de evaluar el potencial de las personas pues dentro de los ejercicios pueden quedar expuestas otras habilidades de los candidatos que no necesariamente para el puesto de obreros son requeridas; el liderazgo, la calidad en el trabajo, la utilización adecuada de los recursos, el apego a normas, la destreza manual, la creatividad, entre otras.

El método puede contener el diseño de diversas competencias laborales para otros puestos y para los puestos de nivel similar de responsabilidad la evaluación puede hacerse para varios puestos, de manera simultánea.

4.7 Sobre los resultados estadísticos

Lane (1992) aporta como resultado de su investigación en la aplicación de pruebas de auto eficacia y desempeño laboral una correlación 0.40. Los resultados de la presente investigación en cuanto a la correlación entre las calificaciones del método y las llevadas a cabo posteriormente por los supervisores fueron bajas para las dos primeras competencias; para trabajo en equipo 0.0156; para adaptabilidad 0.069. La tercera competencia, comunicación tiene un resultado de .489 que fue la más alta, siendo el método más adecuado para medir esta competencia. Lo anterior conduce a inferir que la validez predictiva aún no se ha establecido.

Un factor a considerar sobre la evaluación del desempeño de los supervisores es que 13 distintos supervisores calificaron el desempeño de 20 sujetos, lo cual genera una gran variabilidad. La experiencia de algunos de ellos en la respuesta a evaluaciones de desempeño era escasa, para algunos era la primera que realizaron. Jackson, Atkins, Fletcher y Stillman (2005) mencionando sobre las críticas a la validez del método de AC, afirman de la importancia del entrenamiento que incrementaría la fiabilidad asociada con las calificaciones de AC previstas por asesores que no son psicólogos.

La diferencia entre las calificaciones obtenidas por el método y las asignadas por los supervisores no dejan a un lado la posibilidad de que pudieran ser asumidos comportamientos y actitudes circunstancialmente por los solicitantes ante la expectativa de obtener el empleo y cabe la posibilidad de que pudieran ser distantes de sus reales actitudes en la cotidianidad. Exhibir de manera situacional una mejor actitud (Gregory, 1993) puede -incrementar las

posibilidades de ser contratado-, este riesgo también se corre en la aplicación de otros métodos, ninguno de ellos está exento.

El método es consistente en la aplicación y cualitativamente fue bien aceptado por los jefes de reclutamiento y selección mismos que comentaron las ventajas que éste les proporciona.

La apertura a nuevos procedimientos de evaluación de competencias laborales (O'Connell et al., 2002) en el contexto de selección de personal o de su movilidad y ascenso a otros puestos presenta un reto, pues la naturaleza cambiante de los requerimientos de las organizaciones aunado a la complejidad del ser humano demanda de la búsqueda de alternativas más eficientes y respetuosas de la dignidad de la persona.

Esta es una propuesta para acercarse a ese objetivo.

Esta investigación propone una alternativa para la evaluación de competencias laborales, como un estudio preexperimental todavía tiene muchos aspectos que contemplar, sobre todo en su validez predictiva.

El método de AC que puede ser considerado como su idea gestora, durante mucho tiempo se mantuvo cuestionado en este mismo aspecto.

Para ese método los intentos en zanjar esta dificultad están reportados en múltiples estudios; Lievens (2001) inicia en la publicación de su investigación "los estudios previos sobre la validez de constructo de los *assessment centres* producen generalmente resultados de rompecabezas" y diseña solamente 3 ejercicios que miden 6 dimensiones como una forma de mejorar la validez pues reconoce que ésta tiene una considerable cantidad de implicaciones.

Bobko, Roth y Nicewander (2005) realizaron un estudio usando cálculos estadísticos por bandas de calificaciones individuales así como el uso condicional del error estándar, Sagie y Magney (1997) inician el resumen de su artículo argumentando que "Casi la mayoría de los estudios previos sobre *assessment centres* tienen baja validez de constructo", ellos encontraron en su estudio -utilizando análisis de factor con métodos correlacionales- mencionando que los resultados obtenidos dependen de la profesión de las personas que lo

aplican, siendo éstas mejores cuando los que lo aplican son psicólogos en comparación a cuando son administradores.

Arthur, Anthony McNelly y Edens realizaron una revisión de 34 artículos y los resultados fueron que la validez de criterio de 0.25 a 0.39 Lievens y Van Keer (2001) estudiaron la validez en un centro de AC en Bélgica lo realizaron a través de modelos de análisis de factor, en él el modelo de las dimensiones diseñado explica el 36% de la varianza, y con ello revelan evidencia de la validez convergente, no obstante advierten de que no consiguieron establecer una validez discriminante y trabajaron a nivel de 90% de confianza.

Haaland y Christiansen (2002) introducen su artículo planteando la falta de evidencias que den soporte a la validez de constructo en las calificaciones de las dimensiones, de la pobre convergencia entre las correlaciones entre los ejercicios y la conducta y rasgos de personalidad que pueden ser observados. Proponen como conclusión incrementar las dimensiones de los ejercicios con más oportunidades de observación en ellos, en el estudio reportan la correlación entre las medias de 0.30 y en los ejercicios donde había menos posibilidades potenciales de observación reportan $r = 0.15$

4.8 Líneas de investigación posteriores

Abrir la presente propuesta metodológica a otras investigaciones seguramente contribuirá a vislumbrar y estructurar otras percepciones y concepciones sobre la manera de mejorarlo, actualmente es sólo una idea incipiente que requiere de mucho mayor profundización.

Una de ellas puede ser aplicar el método en empresas consideradas de clase mundial, donde la sistematización de sus procesos exitosos en la evaluación de personal pudieran ser comparados con la metodología que este método propone y sus resultados.

Se sugiere para investigaciones posteriores la formulación de otros parámetros de correlación que no estén sujetos a la calificación del supervisor, dada la poca experiencia en el manejo de estas herramientas. El aplicar el método en ese tipo de empresas, no sólo al puesto de obrero sino a otros como puestos de auxiliares administrativos, secretarias, jefes de departamento por mencionar algunos, de donde la evaluación del desempeño posterior fuera calificada por personas de mayor nivel académico o experiencia en su manejo y este factor pudiera contribuir a la analizar la validez del mismo.

Los puestos de supervisión con frecuencia son ocupados por personas que han sido ascendidas provenientes de puestos de obrero con sus inherentes limitaciones. Esto sirve para recordar la cantidad de esfuerzos en la mejora de la estructuración de programas formativos que tanto el sector educativo como las empresas en sus áreas de capacitación todavía tienen que realizar. Generar un espacio de capacitación sobre la administración de diversas herramientas en gestión de personal seguramente contribuirá a mejorar los resultados en este puesto.

Algunas referencias para establecer la correlación futura pudieran ser la constancia en la asistencia, la permanencia en el empleo, (Breugh, 1981), los ascensos a otros puestos, la alineación de los procesos de evaluación de competencias laborales consistentes con las competencias centrales y con los valores estratégicos de la organización, la satisfacción en el empleo, las actitudes positivas hacia el trabajo, el compromiso hacia el trabajo, entre otras, mismas que solamente en un estudio transversal pudieran obtenerse. Esto contribuiría a determinar la validez predictiva del método.

Una alternativa más para profundizar sobre la validez del método sería su aplicación con personas que ya laboran dentro de la organización. Obtener la evaluación del desempeño por el jefe inmediato y el siguiente nivel superior pudiendo ambos ser cotejados con la evaluación que se obtenga por el método de Evaluación colectiva de competencias laborales. Esto contribuiría a que la tensión originada por la necesidad de ser contratado pueda disminuir, siendo otra variable que pudiera haber influido en la presente investigación.

Extender la aplicación a otras empresas del mismo sector ayudará a tener más evidencias sobre sus beneficios. Los acuerdos concertados entre las áreas de posgrado de las universidades mediante acuerdos de colaboración con ellas, pueden apoyar a fortalecer la investigación que sobre recursos humanos en México se están llevando a cabo. Las necesidades de personal y su contexto en este país todavía presentan un área de oportunidad de grandes dimensiones, pues la cultura prevaleciente y sus requerimientos son particulares.

CAPITULO 5

CONSIDERACIONES FINALES

Después de haber sostenido conversaciones personales con jefes y gerentes de Recursos Humanos en diversas empresas del Estado de Puebla se pueden deducir algunas de las necesidades que en el área imperan:

Mayor capacitación en métodos de gestión de personal. De manera circunstancial varias de las jefaturas y gerencias de personal están a cargo de profesionales que han tenido formaciones académicas diversas: contaduría pública, diferentes ingenierías, comunicación entre otras, donde las áreas de profundización hacia la gestión del talento pueden ser incrementadas.

La preparación interdisciplinar y los requerimientos de un conocimiento y competencias laborales para el desempeño del puesto pudieran ser mejoradas al enriquecer la preparación de ellos en el contexto del comportamiento organizacional.

Siguen utilizándose metodologías limitadas en la evaluación de personal y específicamente en el área de selección de personal, cuyas limitaciones ya han sido advertidas por diversos autores. La inversión de recursos en este terreno les brinda pocos beneficios y los que llegan a obtener son pobres en comparación con los costos que éstos implican.

La cantidad de funciones y la ejecución de tareas rutinarias que muchos de ellos realizan, en ocasiones desgasta su focalización en la planeación estratégica de la gestión del capital humano. Esta distracción de lo esencial por lo rutinario involucra altos costos. Mucha de la mejora en la satisfacción de personal, el clima organizacional, los índices de rotación y la adecuada gestión del capital humano de la organización tiene su respuesta en una gestión que utilice las múltiples herramientas y estrategias con las que en la actualidad se cuentan.

Las empresas están realizando con frecuencia despidos de personal la gran oferta de mano de obra lleva a la persona a la búsqueda de una opción de empleo, muchos de ellos subvaluados y en condiciones de trabajo empobrecidas.

El compromiso de los trabajadores ante sueldos poco justos y que en ocasiones no dan respuesta a las necesidades económicas personales y familiares, puede ser un factor que

contribuya a que la estabilidad en el empleo esté siendo sometida al hallazgo de algunas pocas ventajas económicas o de condiciones de trabajo que provocan renuncias o abandono del empleo estable ante la posibilidad de obtener alguna nimias ganancia.

Esto implica costos para todos: para las empresas porque lo que se invierte en la contratación de nuevo personal, su entrenamiento y la curva de aprendizaje en los puestos, inciden en baja productividad y competitividad.

Para las personas en lo individual genera falta de satisfacción en el empleo, afecta su salud psicológica, misma que puede tener repercusiones inclusive en su estabilidad familiar.

Para algunas empresas que tienen posibilidades de ofrecer empleo, se escuchó la queja frecuente de no encontrar mano de obra calificada. Los programas educativos siguen siendo distantes de los requerimientos de la empresa, generando una brecha entre las competencias que se requieren y las que están disponibles en las personas que buscan empleo. Las carencias de ellas en algunas ocasiones pueden ser paliadas con capacitación dentro de las organizaciones, misma que tiene un alto costo de recursos, en tiempo, dinero y oportunidad.

El círculo vicioso se establece, empresas que requieren personal y no pueden contratar el personal que necesitan porque no encuentran personas capacitadas y comprometidas para hacerlo. Por otro lado, personas que buscan oportunidades de empleo que les remunere de manera digna y otorgue la posibilidad del sostenimiento de la familia.

Sus escasas competencias y preparación -aún en puestos de mayor complejidad- genera una brecha conduciéndoles a buscar un empleo que momentáneamente dé respuesta a sus necesidades económicas y que más tarde les impele a buscar mejores opciones de remuneración o desarrollo, generando poco compromiso con la empresa que le ha contratado.

Las restricciones en los sueldos y salarios colocan contra la pared a los jefes de personal, los perfiles de puestos requieren de competencias que definen perfiles más especializados, con multihabilidades, aún en puestos de sencilla ejecución. La remuneración y prestaciones otorgadas a cambio, mantienen poco balance entre lo que se desempeña y al esfuerzo invertido en jornadas de trabajo prolongadas que se exigen. Así se observó una frecuente inequidad, con todo lo que esto implica.

Muchas de las competencias laborales requeridas no pueden ser desarrolladas hasta que el estudiante curse la escuela técnica o superior. Requieren de ser contempladas e insertas desde la educación básica, donde habilidades tales como las de trabajo en equipo y comunicación, serán indispensables para cualquier buen desempeño laboral.

Aunque ya hace más de dos décadas los programas gubernamentales se han preocupado de vincular las necesidades de las empresas con la respuesta educativa todavía hay mucho que hacer.

Las necesidades de remuneración y prestaciones sociales son apremiantes para muchos desempleados, en muchos casos acompaña -y quizá causa- debido a la falta de compromiso de los trabajadores. Se requieren de programas educativos en la escuela básica que lo refuercen y programas posteriores en la formación para el trabajo estructurados por el gobierno en secretarías especializadas, que contemplen la concientización de las personas en el sentido de compromiso en la realización del trabajo, este problema no es privativo de México, en otros países existe la misma preocupación.

Aunque se han realizado también acciones muy serias por parte del gobierno mexicano desde 1995, en cuanto al fortalecimiento del enfoque hacia competencias laborales concertando programas por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública, las empresas todavía no han incorporado esta estructura y sus correspondientes prácticas en la planeación estratégica del capital humano, siendo que este enfoque tiene muchas ventajas que ofrecer en la gestión de personal.

Las asociaciones de profesionales del área, los programas de educación superior, las cámaras empresariales y los sindicatos todavía tienen un largo trecho que caminar para acortar la distancia en su aplicación.

La generación de redes de conexión entre las empresas y la gente que requiere de incorporarse al trabajo, aunado a la mejora en la utilización de herramientas que brinden mejores opciones de satisfacción en el empleo, mejor desempeño, generación de fuentes de trabajo y rentabilidad siguen siendo opciones para construir de manera conjunta un país más equitativo. La tarea compete a todos, cada quién aportando solidariamente desde su contexto y su posibilidad.

El compromiso de todos los actores en su conjunto puede contribuir a generar cambios más ágiles para conseguir lo anterior.

REFERENCIAS

- ACEVEDO, A. (1999). Aprender jugando. Tomo I México: Limusa.
- ADAMS, K. (1996). Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. Londres: Eclipse Group.
- AEDIPE (2004). La selección de Recursos Humanos basada en las competencias. Propuesta de un modelo para la selección de recursos humanos. Disponible en [http://www.aedipe.es/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=viwdownloaddetails&lid=135&ttitle=La Selección de los R.R.H.H. basada en la Competencia](http://www.aedipe.es/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=viwdownloaddetails&lid=135&ttitle=La%20Selecci%F3n%20de%20los%20R.R.H.H.%20basada%20en%20la%20Competencia).
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Secretaría de Educación (1999). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Documento elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media 2003-2006.
- ALLES, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica.
- ALLES, M (2002). Gestión por competencias. Argentina: Granica.
- ALVAREZ, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva. Revista Contaduría y Administración, No. 209. Oxford.
- APPELBAUM, S., HAREL, V., SHAPIRO B. (1998). The developmental assessment centre: the next generation. Career Development International, Vol. 3, No. 1 p. 5-12.
- ASOCIACIÓN AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CASTILLA- LA MANCHA por el empleo de calidad (2004). Proyecto EQUAL IMPUEMPLEO), Alcázar de San Juan, Cuenca, PuertoUano y Talavera de la Reyna, España.
- BARBOSA, FERRAZ Y LOPEZ. Nuevas tecnologías gerenciales: La necesaria articulación entre competencias y sistemas Informativos. Un análisis en grandes organizaciones. Disponible en <http://www.jevistaespacios.com/a02v23n02/02230221.html>
- BARCLAY, J. (1999). Employee selection: a question of structure. Personnel Review, Vol. 28.No. 1.
- BARCLAY, J. (2001). Improving selection interviews with structure: organizations use of behavioral interviews. Personnel Review, vol 30 No. 1 pp. 81-101.
- BEARD, D. (1990). Improved connections at BTs development centres. Personnel Management, Apr., 22,4.
- BREAUGH, J. (1981). Relations between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. Academy of Management Journal p. 142.
- BOBKO, P., ROTH, P. y NICEWANDER, A. (2005). Organizational Research Methods. Jul, Tomo 8, No. 3, p. 259.
- BOHLANDER, G., SNELL, S. SHERMAN, A. (2001). Administración de Recursos humanos, Colombia: Thompson Learning.
- BREACKWELL, G. (1996). Cómo realizar entrevistas con éxito. España: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- BROWNELL, J. (2005). Predicting leadership. The assessment center's extended role. International of Contemporary Hospitality Management. Vol. 17, No. 1 pp. 7-21.
- BUENO, E. (2001). La sociedad del conocimiento, un nuevo espacio de aprendizaje de las organizaciones y personas. Universidad Católica de Santo Domingo: Biblioteca digital.

BUNCE, D. (2004). Focus is key attribute of successful companies. Southeastern Newspapers Corporation. The Augusta Chronicle, United States, p. D04.

CAMPOS, G. (2004). Memoria Premio nacional a la investigación laboral 2004. México: Secretaría del Trabajo y previsión social, p.192.

CEPAL. (2000-2001). Panorama social de América Latina 2000-2001. Naciones Unidas, Santiago, p. 20.

CINTEFOR. (2002). Desafíos en la construcción de un modelo de formación por competencias. Documento de trabajo del Ministerio de trabajo y Previsión Social de Perú, Mayo.170-192.

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia:MacGraw Hill.

CHIAVENATO, I.(2004). Comportamiento organizacional. México:Thompson.

COHEN, S. y SANDS L. (1978). The effects of order of exercise presentation on assessment center performance: one standardization concern. Personnel Psychology, No. 31 p. 35.

COHEN, S. y GUMP, F. (1984). Using simulations to improve selection decisions. Training and Development Journal, December.

CONOCER (2000). Manual de Evaluación de Competencia Laboral 2000, México.

COCKX, B. (2000). Diseño de políticas laborales activas dotadas de unos incentivos eficaces. Revista internacional del trabajo vol. 119, no. 4, pp.504-505.

CORTES, M. GRACIA R. (1983). Algunas recomendaciones para el establecimiento de políticas y procedimientos para el reclutamiento y la selección de personal. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Iberoamericana, México.

CRONIN, M. (1993). This is a test. United States. Inc. Boston. Boston: Tomo 15, No. 8, p. 64.

CUNNINGHAM, W. (1993). Careful selection: Interviewing for ethics. Manager's magazine. Tomo 68, No. 7, p.15.

DALEN, L., STANTON N., ROBERTS, A. (2001). Faking personality questionnaires in personnel selection. Journal of Management development. Vol. 20 No. 7/8, pg 729.

DAVENPORT, TH. (2000). Capital humano. Barcelona: Gestión 2000.

DE ANSORENA, A. (1996). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Buenos Aires: Paidós empresa.

DELACERDA, J. y NUNEZ DE LA PEÑA, F., (1996) La administración en desarrollo. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S. C. e ITESO.

DEBRAH, Y. y SMITH, I. (2000). Globalization, employment and the workplace, responses for the millennium. Management Research News, Vol. 23, No. 2.

DOMÍNGUEZ, I. (2005). Diferenciación y ventaja competitiva.

DUANE, R. HITT, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 St century: The role of strategic leadership. Management Executive, Briarcliff Manor. Vol. 13, No. 1.

ERNST y YOUNG. Manual del director de recursos humanos. Documento interno.

FAVERGUE, J.M (1983). "El examen del personal y el empleo de los test" Barcelona: Herder T edición.

FITZ-ENZ, J. (1999). Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos. España: Deusto.

FRIEDEMANN, J., HATCH, D. y WALKER (1998). El Capital humano. España: Paidós empresa.

GARAVAN, T. y MORLEY, M. (1998). Graduate assessment centres: an empirical investigation of effectiveness. Education and Training, Vol. 40 No. 5.

- GARAVAN, T., GUNNIGLE, P. y MORLEY, M. (2000). "Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD". *Journal of European Industrial training*, 24, No. 2 /3/4, p 65-93.
- GARAVAN, T., MORLEY, M., GUNNIGLE, P. y COLLINS, E. (2001). "Human capital accumulation; the role of human resource development". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4. pg. 48.
- GARCIA NOYA, M., HIERRO DIEZ, E. y JIMÉNEZ BOZAL, J. (1997). Selección de personal. Sistema integrado. Madrid: ESIC, Colección empresa.
- GARCIA, M., HIERRO, E. y JIMENEZ, J. (2001). Selección de personal. Madrid: Escuela Superior de gestión Comercial y Marketing.
- GRADOS, J. y SANCHEZ, E. (1993). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.
- GRADOS, J. (2000). Centros de Evaluación (Assessment Center). México: Manual Moderno.
- GRADOS, A, BEUTELSPACHER, O. y CASTRO M. A. (2002). Calificación de méritos. México, Trillas.
- GRAMIGNA, R. (1993). Juegos de empresa, Sao Paulo, Brasil, Makron Books.
- GREGORY, I. (1993). On the use of personality measures in personnel selection. Tomo 34, No. 2 p. 208.
- GUNS, B. (1996) Aprendizaje organizacional. México, Prentice Hall.
- HAALAND, S. y CHRISTIANSEN, N. (2002). "Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings". *Personnel Psychology*, Spring, 55,1.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990). "The core competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 79-91.
- HAREL, G. ANAT. A. (2003). "Comparing the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 2. p. 94.
- HENDERSON, F., ANDERSON, N. y RICK, S. (1995). "Future competency profiling; validating and redesigning the ICL graduate assessment center". *Personnel Review*, Vol. 24 No. 3 pp 19-31.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ C, BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- HODGSON, G. (1998). "Evolutionary and competence-based theories of the firm". *Journal of Economic Studies*, vol 25, No. 1. pp. 25-56.
- INEM (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
- INTECAP. El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), (2003). Las competencias laborales, la formación y gestión de recurso humano, aplicación de las competencias. Guatemala.
- JACSON, D., ATKINS, S., FLETCHER. R. y STILLMAN J. (2005). "Frame of reference training for Assessment Center: Effects on interrater reliability when rating behaviors and ability trait". *Public Personnel Management*. Volume 34 No. 1 spring 2005. p. 17.
- JERICÓ, P. (2001). Gestión del talento. España: Prentice Hall.
- KANUNGO, R.N. y MISRA, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45 (12), 1311-1332.

- KAWAKAM, A. y SWARTZ, P. (2003). "Training and assessment for service improvement". *Journal of Reference Services Review*, Vol. 31 No. 3.
- KERLINGER, F. (1981). *Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- KWL\TKOWSKI, R. (2003). Trends in organizations and selection: an introduction *Journal of managerial Psychology*, Vol. 18 No. 5.
- LANE, J. (1992). "Methods of Assessment". *Health Manpower Management*. Tomo 18, No. 2 p. 4.
- LIEVENS, F. (2001). "Assessors and use of assessment centre dimensions: a fresh look at a troubling issue". *Journal of Organizational Behavior*. 22, p. 203-221.
- LIEVENS, F., VAN DAM, K. y ANDERSON, N. (2002). "Recent trends and challenges in persoimel selection". *Personnel Review*. Vol 31. No. 5. pp. 580-601.
- LIEVENS, F. E. y VAN KEER (2001). "The construct validity of a Belgian assessment center: A comparison of different models". *British Pshychological Society*. P. Tomo 3 p. 373.
- MÁRQUEZ, G. (1998). *El desempleo en América Latina y el Caribe a mediados de los años 90*. Banco hiteramericano de desarrollo No. 377 OCE/BID.
- MARTINEZ, M. E., CAMPOS, G., CRISANTO, O., GARCIA, A. y SANCHEZ, G. (1996). *La economía poblana durante el período 1965-1995; desarrollo y crisis de una forma de reproducción*. Puebla, Benemérita Universidad autónoma del Estado de Puebla. Dirección general de Fomento Editorial.
- MARTIN C.L. Y NAGAO D.H. (1989). "Some effects of computerized interviewing on Job Applicant Responses". *Journal of applied psychology* 74, p. 72-80.
- MAURER, S. (1997). "The potential of the situational interview: Existing research and imresolved issues". *Human Resources Management Review* 7, No. 2 p. 185-201.
- MAZUR, M. y KLEINER, B. (2002). "How to hire employees effectively". *Management Research News*. Vol. 25, No.5, p.21.
- MCCRACKEN, M. y WALLACE M, (2000). "Towards a redefinition of strategic HRD". *Journal of European Industrial training*. Vol. 24 No. 5 pp. 281-290.
- MCCREDIE, H. y SHACKLETON, V. (2000). "The unit general manager; A competency profile". *Personnel Review*, Vol. 29 No. 1 pp. 106-114.
- MCDONALD, R., BOUD, D., FRANCIS, J. y GONCZI, A. (2000). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación*. UNESCO, Paris. N149. Mayo-Ago.
- MCCLELLAND, D. C. (1987). "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Journal of Creative Behavior*. Vol. 21, No. 3.
- MCCLELLAND, D. C. (1993). *Competence at work*. In L. M. Spencer y S. M. Spencer New York: Wiley & Sons.
- MERAZ, E. (2003). *Prácticas de valor para adoptar un enfoque por competencias laborales*. Tesis de licenciatura. México; histituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- MERTENS, L. (1998). *I Seminario Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en competencias*, Montevideo, Uruguay.
- MERTENS, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, siu-gimiento y modelos*. Oficina Internacional del Trabajo, Montevideo: Cintefor.
- MERTENS, L. (2000). *ISO 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. Foro mundial INLAC, México, Veracruz.
- MIRÓN, D. y McCLELLAND, D.C. (1979). "The impact of achievement motivation training on small business". *California Management Review* 21(4) pp. 13-28.

- MOY, J. y LAM K. (2004). "Selection criteria and the impact of personality on getting hired". *Personnel Review*, Vol. 33 No. 5.
- MUNCHUS, G. (1989). "Testing as a selection tool: Another old and sticky manager". *Journal of Business Ethics*, Oct. 1989, 8,19 p. 817.
- NEBOT, M. (1999). *La selección de personal*, Madrid: Fundación Confemetal.
- NONAKA, L y TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamic of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1997). *Formación basada en competencia laboral*: Montevideo.
- O'CONNELL, M., HATRUPP, K. y DOVERSPKE, D. (2002). The validity of "mini" simulations form Mexican retail salespeople. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 4, Summer p. 593.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)/ CINTEFOR 2005 Competencias laborales. Disponible en: www.competencialaboral.cl/Files/File_1055838/files2/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf
- PARRY. S. y COTT (1993). "How to validate an assessment tool". *Training*. Apr.; 30: 4 p. 37.
- POBLETE, M. (2004). Las Competencias: Un enfoque paradigmático de la Gestión de los RR.HH. II Symposium de Psicología Organizacional, Monterrey, México.
- PURI, S. (2001). *Retention management*. Buenos Aires: Prentice Hall
- QUINTERO RENDON, A. "Selección de personal por competencias" disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/quienes+somos/Conseio+Directivo+Nacional/> Universidad de Buenaventura.
- QUEZADA, H. (2002). *Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano* <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>.
- RAMIREZ, C.(2005) ¿Qué es Assessment center? Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/tema/assessment.htm> (abril)
- REES, CH. y DORAN E. (2001). "Employee selection in a total quality management context". *Total Quality Management*. Vol. 12, No. 7,8.
- ROBINS, G. (1994). *Dial an interview*. *Stores* 76, No. 6 p. 34-35.
- RODRIGUEZ, T. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*, XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, Venezuela.
- REES, F. (1998). *Equipos de trabajo*. México, Prentice Hall.
- REES, CH. y METCALFE, B. (2003). The faking of personality questionnaire results: ¿Who is kidding whom?. Vol. 18. No. 12 p.156-166.
- ROS, J. (2002). *Empleo y desempleo en América Latina. El papel de la política macroeconómica y la flexibilidad del mercado laboral*. Seminario Internacional Banxico. El Crecimiento económico y la globalización, México, Octubre.
- ROWE, CH. (1995). "Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 27No. 11, pp. 12.17.
- SAGIE, A. y MAGNEZY, R. (1997). "Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment centre construct validity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; ABI/INFORM Global pp. 103-108: Gran Britain.
- SALAS, C. (2005). *Empleo y salarios en México. Integración económica*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. Biblioteca virtual p. 61-66.

SÁNCHEZ, C. (2003). Gestión del conocimiento. Colombia: Centro de investigación en Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento, vol.1, 4º trimestre, p.10.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP), SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS), CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER), (2002). Informe de avances cualitativos y cuantitativos del Proyecto de Modernización de la Educación técnica y la Capacitación (PEMETYC).

SIERRA, R. (2001). Técnicas de investigación social. España, Paraninfo.

STANSFIELD, M., y DAY, J. (1998). "A rewarding experience or just sheer torture? A study of participant experience of advanced selection techniques". Journal: Career Development International .Vol.3 No 6, pp. 252 - 259.

STANTON, N. y MATTHEWS, G. (1995). "An alternative solution for the occupational personality questionnaire". Journal of Management Development, Vol. 14 No. 7 pp. 66-75.

SCANS. Secretary Commission on Achieving Necessary Skills, <http://verity.doleta.gov/search97cgi/s97is.dll>.

SENA, (en red), disponible en: Aut ICÓLOGía Organizacional-Universidad San Buenaventura.

SOTELO, A. (2002). Empleo y desempleo en el ciclo neoUberal. Intervención en la Mesa IV. Jomadas de crítica y reflexión. Universidad Obrera de México. Agosto.

THIAGARAJAN, S. y PARKER, G. (2000). Equipos de trabajo: Colombia: Pearson Educación.

THORENSEN, J. y JAFEE, C. (1973). "A unique Assessment Center applications with some unexpected by products": HumanResourceManagement, Spring; 12,1.

VAN DE VEN, A. (2004). "The context-Specific nature of competence and Corporate Development", Asia Pacific Journal of Management, Smpagore, Vol. 21, No. 1-2.

VARGAS, F., CASANOVA, F. y MONTANARO, L. (2001). El enfoque de competencia laboral; manual de formación. Montevideo: CINTEFOR.

VÉDALES, F. (1989). El mejoramiento de las técnicas, normas y políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa maquiladora de productos electrónicos. Tesis para obtener el grado de Licenciatura, Universidad Iberoamericana, Coahuila.

VLOEBERGHIS, D. y BERGHMAN L. (2003). "Towards a job effectiveness model of development centres" .Journal of managerial Psychology, Vol. 18 No. 6 pp. 511.-540.

VON KROGH, G., ICHHO, K. y NONAKA, I. (2000). Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.

WAN-WEN F. y KLEINER, B. (2002). "How to hire employees effectively". Management Research News, Vol. 25 No. 5.

WATERMAN, R. (2002). Cómo encontrar y retener a los mejores empleados. Bilbao: Deusto.

WEI-CHANG, I. y KLEINER, B. (2002). "How to conduct job analysis effectively". Management Research News, Vol. 25 No. 3 p. 73-81.

WEIMER, R. (1993). Estadística. México: CECSA.

WERTHER, W. y DAVIS, H. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill.

WILK, S. y CAPELLI, P. (2003). "Understanding the determinants of employer use of selection methods". Personnel Psychology, 56 pp 103-124.

WINFRED, A., DAY, E., MCNELLY T. y EDENS, P. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology, Inc.* Vol. 56 pp. 125-153.

WRIGHT, P., DUNFORD, B. y SNELL, S. (2001). "Recursos humanos y el enfoque de la fínna basado en recursos". *Journal of Management.* 27, pp 701-721.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*, España: Díaz de Santos.

ÍNDICE DE ANEXOS

| Anexo | Título |
|-------|--|
| A | Ejercicio No. 1 Construcción de torres |
| B | Ejercicio No. 2 Producción artículo-producto |
| C | Ejercicio No. 3 Construcción de figuras |
| D | Ejercicio No. 4 Identificación de Carteles |
| E | Identificación de la organización |
| F | Competencias laborales: obreros generales |
| G | Evaluación del desempeño |

ANEXO A

Ejercicio No. 1: Construcción de torres Instrucciones para los participantes

Usted junto con su equipo de trabajo tendrá que construir con el material que se le ha proporcionado la siguiente figura:

1.- Una torre tan alta como pueda, usando todo el material que se le ha proporcionado y que se pueda sostener por si misma cuando menos por 15 segundos, contados a partir de que les den la indicación.

No podrán pegarla al piso ni al techo, ni apoyarla contra ninguna pared u objetivo que pueda sostenerla.

Tendrán 20 minutos para construirlas, el administrador les avisará cuando su tiempo haya concluido.

INSTRUCCIONES PARA EL ADMINISTRADOR

Este ejercicio es un trabajo de grupo, no estructurado. Se requiere de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de no menos de 3 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material para la construcción de una torre, y tendrán que construir bajo situaciones contingentes en un tiempo de 30 minutos.

Las contingencias serán sucesivas con una diferencia de 10 minutos; a) un material defectuoso y b) sin previo aviso será parcialmente inhabilitado físicamente uno de los integrantes.

Se les colocará en el brazo una banda del mismo color a cada integrante del mismo grupo

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará especificadas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados están definidos en el mismo formato.

Es responsabilidad del administrador registrar sus observaciones en apego a los comportamientos específicamente descritos en ese formato. Los registros serán individuales por cada persona que está siendo evaluada

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala o espacio donde va a realizarse el ejercicio estará equipada con mesas y sillas, tanto para los participantes como para los evaluadores, a una distancia cómoda de los participantes de tal manera que éstos puedan tener un panorama visual completo de las caras de las personas así como distancia suficiente para escuchar la comunicación que entre ellos se dé.

Ha de preverse la existencia de un rotafolio o pizarrón, plumones, papel y lápiz para los participantes por si los participantes lo solicitaran.

Las personas serán identificadas por su nombre de pila.

Bandas de identificación del mismo color para cada miembro del grupo, una por persona.

Cada bolsa de material contendrá: 3 vasos desechables, 10 popotes, masking tape, unas tijeras sin filo o descompuestas, 2 hojas de papel blancas y un lápiz.

Una venda para los ojos y un cordel para amarrar una de las manos de un participante.

PROTOCOLOS NECESARIOS

Instrucciones para el observador

Formatos de definición de comportamientos y hoja de registro de observaciones

Lista de las personas a evaluar

Instrucciones para los participantes

Forma de resumen o calificación

TIEMPO ASIGNADO

Cinco minutos para la lectura de las instrucciones, cinco minutos para la confirmación de la instrucción con los participantes, veinte minutos para la ejecución del ejercicio
Y 10 minutos para la concentración de la información en el reporte de evaluación.

DEBERES DEL ADMINISTRADOR PREVIOS AL EJERCICIO

Determinar las competencias a evaluar.

Revisar el listado de los candidatos a la evaluación

Verificar que el material esté completo

Revisar las condiciones de la sala y el mobiliario disponible y limpio

ADMINISTRACIÓN DEL EJERCICIO

Distribuya las instrucciones para el participante y diga:

Le estamos entregando una hoja con las instrucciones que habrá de seguir usted con su grupo.

Otorgue 5 minutos para su lectura

Pregunte a cada miembro del grupo lo que ha entendido que se hará, usando 5 minutos y diga:

Expliquen por favor que es lo que ha comprendido sobre la tarea a realizar que harán en equipo

Entregue el material el grupo y diga:

En este momento les entregaré material para que construyan una torre tan alta como puedan, al entregar la torre, ésta habrá de sostenerse por si misma cuando menos por 15 segundos. No puede recargarse contra algo, ni pegarse al piso o amarrarse a algo que la ayude a mantenerse en pie.

El trabajo lo realizará conjuntamente con el grupo al que pertenece

Ustedes tienen 20 minutos para terminar el trabajo.

¿ Hay preguntas ?

Conteste las dudas

Yo les diré cuando pueden comenzar y les avisaré cuando termine su tiempo.

Ahora...

A partir de ese momento, cronometre 20 minutos la ejecución de la tarea y avise al grupo su terminación.

Anuncie periódicamente (cada 8 minutos) el tiempo que les resta.

Al término de los 20 minutos diga:

Su tiempo terminó dejen la tarea hasta donde hayan llegado.

No permita que continúen trabajando y diga:

Ahora veremos cuál de las torres cumple con los requisitos que se han marcado.

Mida las torres y cuente 15 segundos a cada una de ellas verificando que se sostengan en pié.

Ahora otorgue 10 minutos de descanso y diga:

Tendrán 10 minutos de descanso y a su término iniciaremos el siguiente ejercicio.

Al término del ejercicio

Termine de hacer las anotaciones en el reporte de evaluación que considere prudentes y solicite al otro observador que haga lo mismo. Guarde ambos reportes

INSTRUCCIONES DE REPORTE PARA EL OBSERVADOR

Antes del ejercicio

Este ejercicio es un trabajo de grupo, no estructurado. Se requiere de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de no menos de 3 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material para la construcción de una torre, y tendrán que construir bajo situaciones contingentes en un tiempo de 30 minutos. Las contingencias serán sucesivas con una diferencia de 10 minutos; a) un material defectuoso y b) sin previo aviso será parcialmente inhabilitado físicamente uno de los integrantes (amarrando una de las manos de un participante)

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará definidas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados en el mismo formato.

Las instrucciones al (los) grupos serán dadas por el administrador. Su trabajo consistirá en observar los comportamientos que exhiben los participantes en la hora de registro de la cual tendrá usted una copia. El registro y la observación será siguiendo la metodología en la cual usted fue entrenado previamente.

Durante el ejercicio

Registre usted los comportamientos que va observando en el transcurso del mismo, haciendo los registros en el formato diseñado para ello.

Evite intervenir en el desarrollo del mismo, concentrándose únicamente en su tarea.

Al término del ejercicio

Haga el registro de sus últimas observaciones por cada individuo.

Entregue los formatos al administrador.

ANEXO B

Ejercicio No. 2: Producción de artículo-producto

Instrucciones para los participantes

Usted junto con su equipo de trabajo tendrá que producir con las piezas que se le han proporcionado un producto o artículo que puede ser real o imaginario.

Cada bolsa contiene elementos para formarlo.

Tendrán 20 minutos para construirlos, el administrador les avisará cuando su tiempo haya concluido.

INSTRUCCIONES PARA EL ADMINISTRADOR

Este ejercicio es un trabajo de grupo, no estructurado. Se requieren de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de al menos 3 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material para la construcción de un artículo o producto, y tendrán que construir bajo situaciones contingentes en un tiempo de 30 minutos. Las contingencias serán sucesivas con una diferencia de 10 minutos; a) un material defectuoso y b) sin previo aviso será parcialmente inhabilitado físicamente uno de los integrantes.

Se les colocará en el brazo una banda del mismo color a cada integrante del mismo grupo.

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará especificadas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados están definidos en el mismo formato.

Es responsabilidad del administrador registrar sus observaciones en apego a los comportamientos específicamente descritos en ese formato. Los registros serán individuales por cada persona que está siendo evaluada

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala o espacio donde va a realizarse el ejercicio estará equipada con mesas y sillas, tanto para los participantes como para los evaluadores, a una distancia cómoda de los participantes de tal manera que éstos puedan tener un panorama visual completo de las caras de las personas así como distancia suficiente para escuchar la comunicación que entre ellos se dé.

Ha de preverse la existencia de un rotafolio o pizarrón, plumones, papel y lápiz para los participantes por si los participantes lo solicitaran.

Las personas serán identificadas por su nombre de pila.

Bandas de identificación del mismo color para cada miembro del grupo, una por persona.

Cada bolsa de material contendrá: 3 vasos desechables, 10 popotes, masking tape, unas tijeras sin filo o descompuestas, 2 hojas de papel blancas y un lápiz.

Una venda para los ojos y un cordel para amarrar una de las manos de un participante.

PROTOCOLOS NECESARIOS

Instrucciones para el observador

Formatos de definición de comportamientos y hoja de registro de observaciones

Lista de las personas a evaluar

Instrucciones para los participantes

Forma de resumen o calificación

TIEMPO ASIGNADO

Cinco minutos para la lectura de las instrucciones, cinco minutos para la confirmación de la instrucción con los participantes, veinte minutos para la ejecución del ejercicio

Y 10 minutos para la concentración de la información en el reporte de evaluación.

DEBERES DEL ADMINISTRADOR PREVIOS AL EJERCICIO

Determinar las competencias a evaluar.

Revisar el listado de los candidatos a la evaluación

Verificar que el material esté completo

Revisar las condiciones de la sala y el mobiliario disponible y limpio

ADMINISTRACIÓN DEL EJERCICIO

Distribuya las instrucciones para el participante y diga:

Le estamos entregando una hoja con las instrucciones que habrá de seguir usted con su grupo.

Otorgue 5 minutos para su lectura

Pregunte a cada miembro del grupo lo que ha entendido que se hará, usando 5 minutos y diga:

Expliquen por favor que es lo que ha comprendido sobre la tarea a realizar que harán en equipo

Entregue el material el grupo y diga:

En este momento les entregaré material para que construyan un producto o artículo que ustedes deseen, puede ser algo real o imaginario.

El trabajo lo realizará conjuntamente con el grupo al que pertenece

Ustedes tienen 20 minutos para terminar el trabajo.

¿Hay preguntas?

Conteste las dudas

Yo les diré cuando pueden comenzar y les avisaré cuando termine su tiempo.

Ahora...

A partir de ese momento, cronometre 20 minutos la ejecución de la tarea y avise al grupo su terminación.

Anuncie periódicamente (cada 8 minutos) el tiempo que les resta.

Al término de los 20 minutos diga:

Su tiempo terminó dejen la tarea hasta donde hayan llegado.

No permita que continúen trabajando y diga:

Ahora veremos que productos o artículos han elaborado.

Ahora otorgue 10 minutos de descanso y diga:

Tendrán 10 minutos de descanso y a su término iniciaremos el siguiente ejercicio.

Al término del ejercicio

Termine de hacer las anotaciones en el reporte de evaluación que considere prudentes y solicite a los otros observadores que hagan lo mismo. Guarde los reportes.

INSTRUCCIONES DE REPORTE PARA EL OBSERVADOR

Antes del ejercicio

Este ejercicio no estructurado es un trabajo de grupo. Se requieren de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de al menos 3 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material para la construcción de un producto o artículo, y tendrán que hacerlo bajo situaciones contingentes en un tiempo de 30 minutos. Las contingencias serán sucesivas con una diferencia de 10 minutos; a) un material defectuoso y b) sin previo aviso será parcialmente inhabilitado físicamente uno de los integrantes (amarrando una de las manos de un participante).

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará definidas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados en el mismo formato.

Las instrucciones al (los) grupos serán dadas por el administrador. Su trabajo consistirá en observar los comportamientos que exhiben los participantes en la hora de registro de la cual tendrá usted una copia. El registro y la observación será siguiendo la metodología en la cual usted fue entrenado previamente.

Durante el ejercicio

Registre usted los comportamientos que va observando en el transcurso del mismo, haciendo los registros en el formato diseñado para ello.

Evite intervenir en el desarrollo del mismo, concentrándose únicamente en su tarea.

Al término del ejercicio

Haga el registro de sus últimas observaciones por cada individuo.

Entregue los formatos al administrador.

ANEXO C

Ejercicio No. 3: Construcción de figuras

Instrucciones para los participantes

Usted junto con su equipo de trabajo tendrá que armar con las piezas que se le han proporcionado 4 figuras por separado, cada uno de ellas son:

- a) Un cuadrado de papel blanco de 12 x 12 cms
- b) Un rectángulo de papel amarillo de 12 cms x 6 cms.
- c) Una cadena de papel con cuatro eslabones, cada uno de un color diferente
- d) Una bandera de 12 cms x 12 cms de tres colores diferentes

Cada sobre contiene material para formar las figuras.

Tendrán 20 minutos para construirlas, el administrador les avisará cuando su tiempo haya concluido.

INSTRUCCIONES PARA EL ADMINISTRADOR

Este ejercicio no estructurado es un trabajo de grupo. Se requiere de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de al menos de 2 personas. Este ejercicio no podrá realizarse si son solamente 3 personas en total.

Se dan instrucciones verbales del ejercicio por separado en cada uno de los grupos, a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas.

A cada equipo se le entregará una dotación desigual e incompleta de material para la construcción de:

- e) Un cuadrado de papel blanco de 12 x 12 cms
- f) Un rectángulo de papel amarillo de 12 cms x 6 cms.
- g) Una cadena de papel con cuatro eslabones, cada uno de un color diferente
- h) Una bandera de 12 cms x 12 cms de tres colores diferentes

Las figuras tendrán que construirse con dotaciones de material desigual, en un tiempo de 30 minutos. Ellos tendrán que resolver la situación a manera de que puedan concluir la tarea, sea pidiendo ayuda o negociando o intercambiando materiales.

Se les colocará en el brazo una banda del mismo color a cada integrante del mismo grupo.

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará especificadas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados están definidos en el mismo formato.

Es responsabilidad del administrador registrar sus observaciones en apego a los comportamientos específicamente descritos en ese formato. Los registros serán individuales por cada persona que está siendo evaluada.

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala o espacio donde va a realizarse el ejercicio estará equipada con mesas y sillas, tanto para los participantes como para los evaluadores, a una distancia cómoda de ellos de tal manera que éstos puedan tener un panorama visual completo de las caras de las personas así como distancia suficiente para escuchar la comunicación que entre ellos se dé.

- Rotafolio o pizarrón,
- Bandas de identificación del mismo color para cada miembro del grupo, una por persona, mismas que serán colocadas en el brazo del candidato (a).

2 sobres diferentes con:

- Sobre 1.- Tijeras, 2 hojas blancas y 3 hojas rosas, regla.
- Sobre 2.- Pegamento, 1 hoja blanca y 3 hojas verdes, 3 hojas amarillas.

Cada sobre también tendrá una lista de instrucciones a seguir.

PROTOCOLOS NECESARIOS

1. Instrucciones para el observador
2. Formatos de definición de comportamientos y hoja de registro de observaciones
3. Lista de las personas a evaluar
4. Instrucciones para los participantes
5. Forma de resumen o calificación

TIEMPO ASIGNADO

Cinco minutos para la lectura de las instrucciones, cinco minutos para la confirmación de la instrucción con los participantes, veinte minutos para la ejecución del ejercicio, y 10 minutos para la concentración de la información en el reporte de evaluación.

DEBERES DEL ADMINISTRADOR PREVIOS AL EJERCICIO

Determinar las competencias a evaluar.

Revisar el listado de los candidatos a la evaluación.

Verificar que el material esté completo.

Revisar las condiciones de la sala y el mobiliario disponible y limpio

ADMINISTRACIÓN DEL EJERCICIO

Distribuya las instrucciones para el grupo y diga:

Le estamos entregando una hoja con las instrucciones que habrá de seguir usted con su grupo para realizar la tarea.

Otorgue 5 minutos para su lectura

Pregunte a cada miembro del grupo en lo individual lo que ha entendido que se hará, usando 5 minutos y diga:

Expliquen por favor que es lo que ha comprendido sobre la tarea a realizar que harán en equipo

Entregue el material el grupo y diga:

En este momento les entregaré material para que construyan lo solicitado en la hoja de instrucciones.

El trabajo lo realizará conjuntamente con el grupo al que pertenece

Ustedes tienen 20 minutos para terminar el trabajo.

¿ Hay preguntas ?

Conteste las dudas

Yo les diré cuando pueden comenzar y les avisaré cuando termine su tiempo.

Ahora...

A partir de ese momento, cronometre 20 minutos la ejecución de la tarea y avise al grupo su terminación.

Anuncie periódicamente (cada 8 minutos) el tiempo que les resta.

Al término de los 20 minutos diga:

Su tiempo terminó dejen la tarea hasta donde hayan llegado.

No permita que continúen trabajando y diga:

Ahora veremos que equipo terminó sus productos cumpliendo los requisitos que se han marcado.

Verifique que los productos se han completado de acuerdo a las especificaciones marcadas.

Ahora otorgue 10 minutos de descanso y diga:

Tendrán 10 minutos de descanso y a su término iniciaremos el siguiente ejercicio.

Al término del ejercicio

Termine de hacer las anotaciones en el reporte de evaluación que considere prudentes y solicite al otro observador que haga lo mismo. Guarde ambos reportes

INSTRUCCIONES DE REPORTE PARA EL OBSERVADOR

Antes del ejercicio

Este ejercicio no estructurado es un trabajo de grupo. Se requiere de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de al menos 2 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material que no le permitirá aisladamente cumplir con el objetivo, por lo que tendrán que colaborar, comunicarse o ayudarse para conseguirlo, pues las dotaciones de material de cada grupo están incompletas.

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará definidas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados en el mismo formato.

Las instrucciones al (los) grupo (s) serán dadas por el administrador. Su trabajo consistirá en observar los comportamientos que exhiben los participantes en la hora de registro de la cual tendrá usted una copia. El registro y la observación será siguiendo la metodología en la cual usted fue entrenado previamente.

Durante el ejercicio

Registre usted los comportamientos que va observando en el transcurso del mismo, haciendo los registros en el formato diseñado para ello.

Evite intervenir en el desarrollo del mismo, concentrándose únicamente en su tarea.

Al término del ejercicio

Haga el registro de sus últimas observaciones por cada individuo.

Entregue los formatos al administrador.

ANEXO D

Ejercicio No. 4: Identificación de Carteles

Instrucciones para los participantes

Usted de manera individual tendrá que identificar las señales que se le han proporcionado. Tendrá 5 minutos para hacerlo, el administrador les avisará cuando su tiempo haya concluido.

INSTRUCCIONES PARA EL ADMINISTRADOR

Este ejercicio es un trabajo individual, estructurado.

A cada persona le entregará un juego de señales gráficas (6) y que representan diversos avisos visuales de seguridad.

Presentando uno a uno cada símbolo, pedirá a la persona que en voz alta identifique el significado del aviso.

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con la comunicación misma que encontrará especificadas y definida en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000)), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados están definidos en el mismo formato.

Es responsabilidad del administrador registrar sus observaciones en apego a los comportamientos específicamente descritos en ese formato. Los registros serán individuales por cada persona que está siendo evaluada.

ESCENARIO Y MATERIALES

La sala o espacio donde va a realizarse el ejercicio estará equipada con mesas y sillas, tanto para los participantes como para los evaluadores, a una distancia cómoda de los participantes de tal manera que éstos puedan tener un panorama visual completo de las caras de las personas así como distancia suficiente para escuchar la comunicación que entre ellos se dé.

- Rotafolio o pizarrón, plumones, papel y lápiz para los participantes por si ellos lo solicitaran.
- Carteles de señales de seguridad

PROTOCOLOS NECESARIOS

6. Instrucciones para el observador
7. Formatos de definición de comportamientos y hoja de registro de observaciones
8. Lista de las personas a evaluar
9. Forma de resumen o calificación

TIEMPO ASIGNADO

Los carteles serán presentados de manera secuencial, anotando los aciertos y errores del participante.

DEBERES DEL ADMINISTRADOR PREVIOS AL EJERCICIO

Determinar la competencia a evaluar.

Revisar el listado de los candidatos a la evaluación.

Verificar que el material esté completo.

Revisar las condiciones de la sala y el mobiliario disponible y limpio.

ADMINISTRACIÓN DEL EJERCICIO

Diga a la persona:

Le voy a pedir que vea cada uno de los carteles y que diga en voz alta que quieren decir o diga que significa cada uno de ellos.

Empiece presentando a la persona una a una los carteles.

Cuente la cantidad de aciertos y errores y evalúe la adecuación de la respuesta a cada cartel.

Al término del ejercicio

Termine de hacer las anotaciones en el reporte de evaluación que considere prudentes y solicite al otro observador que haga lo mismo. Guarde ambos reportes

INSTRUCCIONES DE REPORTE PARA EL OBSERVADOR

Antes del ejercicio

Este ejercicio es un trabajo estructurado. Se requiere de aplicación individual.

INSTRUCCIONES DE REPORTE PARA EL OBSERVADOR

Antes del ejercicio

Este ejercicio no estructurado es un trabajo de grupo. Se requieren de 3 a 6 participantes que conformarán equipos de al menos 3 personas.

Se dan instrucciones del ejercicio por escrito a cada uno de los participantes y se verifica la comprensión de las mismas, de manera oral y por separado en cada uno de los grupos.

A cada equipo se le entregará una dotación de material para la construcción de un producto o artículo, y tendrán que hacerlo bajo situaciones contingentes en un tiempo de 30 minutos. Las contingencias serán sucesivas con una diferencia de 10 minutos; a) un material defectuoso y b) sin previo aviso será parcialmente inhabilitado físicamente uno de los integrantes (amarrando una de las manos de un participante).

El ejercicio tiene el potencial para evocar conductas relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la adaptabilidad, la flexibilidad, tolerancia y comunicación mismas que encontrará definidas en el formato 2 (Alies (2002) y Grados (2000), y la definición operacional de los comportamientos a ser observados en el mismo formato.

Las instrucciones al (los) grupos serán dadas por el administrador. Su trabajo consistirá en observar los comportamientos que exhiben los participantes en la hora de registro de la cual tendrá usted una copia. El registro y la observación será siguiendo la metodología en la cual usted fue entrenado previamente.

Durante el ejercicio

Registre usted los comportamientos que va observando en el transcurso del mismo, haciendo los registros en el formato diseñado para ello.

Evite intervenir en el desarrollo del mismo, concentrándose únicamente en su tarea.

Al término del ejercicio

Haga el registro de sus últimas observaciones por cada individuo.

Entregue los formatos al administrador.

ANEXO E

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Fecha de la evaluación

Nombre de la empresa

Dirección

Teléfono/mail

No de empleados y trabajadores

Sector industrial al que pertenece

índice de rotación del último trimestre

Responsable del área de Selección de personal

Responsable del área de Recursos Humanos

Proceso de selección de personal utilizado actualmente:

Entrevista

Chequeo de requisitos

Pruebas de conocimientos

Pruebas de habilidades

Evaluación competencias

Otros :

Número de vacantes en el nivel de obreros de mano de obra directa en el último trimestre

ANEXO F

COMPETENCIAS LABORALES
OBREROS GENERALES

Nombre de la empresa _____
Teléfono _____ extensión _____

Nombre del responsable del área de selección de personal

mail: _____

De acuerdo a las competencias laborales con las que se selecciona o contrata personal obrero en su empresa ¿qué tan necesaria considera cada una de ellas?

Los criterios son:

5 Muy necesaria

4 Necesaria

3 Regular

2 Poco necesaria

1 Nada necesaria

| Competencia / definición del concepto | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Trabajo en equipo: Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo. | | | | | |
| 2. Adaptabilidad Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. | | | | | |
| 3. Colaboración Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal. | | | | | |
| 4. Toma de decisiones Elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que estas implican | | | | | |
| 5. Capacidad para aprender Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. | | | | | |
| 6. Comunicación Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar a otro y entenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Manejo del conflicto Capacidad para manejar alternativas en la solución de divergencias | | | | | |
| 8. Liderazgo Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. Habilidad para fijar objetivos, para su seguimiento, integrar las opiniones de otros y dar retroalimentación a sus seguidores. | | | | | |
| 9. Iniciativa Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Actuar proactivamente cuando hay dificultades sin esperar consultar a su jefe. Proponer mejoras | | | | | |
| 10. Tolerancia a la presión Habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia | | | | | |
| 11. Flexibilidad Capacidad de adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. | | | | | |

Le agradezco su participación

Si desea sugerir algunas otras competencias laborales que debieran ser consideradas al seleccionar obreros, por favor anótelas en los renglones siguientes.

ANEXO G

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El llenado de este formato contribuirá a la realización de una investigación formal sobre los métodos de evaluación de personal que se están empleando en las empresas. Su aplicación es únicamente para fines académicos (tesis doctoral), las calificaciones que usted asigne a la persona a la que se refiere, no se usarán para ningún fin dentro de la empresa, por lo que le agradecerá su objetividad.

Nombre de la empresa _____

Nombre del trabajador _____ Sexo _____

Escolaridad _____

Área _____ Departamento _____

Nombre del supervisor _____

A continuación le agradeceremos que evalúe y califique los comportamientos que específicamente se describen en la persona que usted está evaluando.

La escala para calificar corresponde a:

- 1.- No se observa
- 2.- Se observa poco
- 3.- Se observa frecuentemente
- 4.- Se observa siempre

COMPORTAMIENTOS A OBSERVAR

Trabajo en equipo entendido como: La capacidad de participar activamente en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo, así como la capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios y con otras áreas de la organización u organismos externos con los que interactúe. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

| | | No se observa | | | Siempre se observa |
|----|---|---------------|---|---|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Orienta sus esfuerzos al trabajo de equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Se acerca a sus compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Ayuda a alcanzar los objetivos planteados en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Da sugerencias para mejorar la calidad del trabajo a realizar | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Mantiene una actitud activa durante la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Ayuda a los compañeros en sus tareas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Se mantiene integrado con el equipo durante la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Respeto las diferentes opiniones a la suya | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Concluye la tarea que individualmente le fue encomendada | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Usa eficientemente los recursos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Comparte sus recursos | 1 | 2 | 3 | 4 |

Adaptabilidad entendido como: La habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

| | | No se observa | | | Siempre se observa |
|----|---|---------------|---|---|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Se adapta a trabajar en equipos diferentes al suyo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Incorpora con facilidad nuevas formas de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Muestra una actitud abierta ante las sugerencias o formas de trabajo de los demás | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Facilita la aplicación de ideas que aportaron sus compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Acepta con facilidad ser cambiado de lugar | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Modifica su conducta ante dificultades o cambios en el entorno laboral | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Versátil para acoplarse a distintos requerimientos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Se reorganiza ante cualquier cambio | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Usa diferentes instrumentos de los que conoce habitualmente | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Trabaja aun con restricciones de material-recurso | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Cambia de tareas cuando se le indica | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Se mantiene ecuánime ante la presión de tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Se esfuerza a pesar de las dificultades en la tarea | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Presenta una actitud positiva ante los obstáculos que se le presentan | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Usa su tiempo con efectividad | 1 | 2 | 3 | 4 |

Comunicación entendida como: La capacidad de escuchar, entender, preguntar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Saber cuándo y a quién dirigirse para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicación escrita con precisión y claridad.

| | | No se observa | | | Siempre se observa |
|----|--|---------------|---|---|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Responde cuando se le habla | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Mantiene contacto visual cuando se dirige uno a él (ella) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Ejecuta tareas con apego a las instrucciones recibidas por escrito | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Intercambia puntos de vista con sus compañeros de equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Expone sus ideas de forma clara | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Pregunta para aclarar sus dudas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Repite con sus palabras la instrucción oral recibida | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Usa el lenguaje verbal y/o corporal con otras personas en su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Identifica el significado de los carteles de seguridad propios de su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Lee instrucciones en voz alta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Su tono de voz es audible | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Cuenta con suficiente vocabulario para expresarse | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Responde de acuerdo al contenido de la pregunta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Identifica el significado de los términos elementales de su tarea | 1 | 2 | 3 | 4 |

Firma del evaluador _____