



Universidad de Valladolid



“SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS”

TRABAJO FIN DE GRADO

Curso 2012-13
Junio 2013

Alumna: Cristina Sánchez Domingo

Tutora: Ana M^a Ortega Álvarez

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

ÍNDICE

1.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
2.	<u>COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS</u> ...6	6
2.1.	<i>CONCEPTO DE COMPETENCIA</i>	6
➤	Origen etimológico de la palabra “competencia”.....	6
➤	Competencias laborales.....	6
2.2.	<i>TIPOS DE COMPETENCIAS</i>	14
2.3.	<i>GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS</i>	18
➤	Análisis y descripción de puestos de trabajo por competencias.....	21
➤	Reclutamiento o atracción de candidatos por competencias.....	22
3.	<u>SELECCIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS</u>	24
➤	Proceso de Selección por Competencias.....	25
❖	<i>Fases</i>	25
❖	<i>Pruebas</i>	27
❖	<i>Entrevistas</i>	35
*	Entrevista por competencias.....	36
4.	<u>APLICACIÓN EMPÍRICA: LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA</u>	40
5.	<u>CONCLUSIONES</u>	52
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	55

1. INTRODUCCIÓN

Desde que las empresas comienzan a considerar a su “personal”, no como un “coste” sino, como un “valor” de su organización, nace el concepto de “recurso humano”, siendo éste uno más de los recursos de que dispone la empresa para lograr sus objetivos; se va tomando conciencia de la importancia de invertir en él, así como de gestionarlo y dirigirlo de un modo más eficaz y eficiente. Así la “Dirección de Personal” se convierte en “Dirección de Recursos Humanos” que actualmente se promueve como “Dirección de Personas”.

Este proceso de evolución viene determinado por factores como la globalización de la economía y de los mercados, una sociedad cada vez más diversa y sometida a constantes cambios, los vertiginosos avances de la tecnología de la información y las comunicaciones..., que han provocado en las empresas la necesidad de ser cada vez más adaptativas, flexibles y proactivas para seguir siendo productivas y competitivas; y si lo han logrado es gracias a la revalorización proyectada sobre las personas que las integran, al entender que son éstas, en definitiva, quienes marcan la diferencia en las empresas, pues son fuente de ventaja competitiva sostenible. La tecnología existente es la misma para todos, los procesos y sistemas de trabajo se pueden igualar, pero factores como el capital humano o la cultura organizacional (las propias personas y sus valores en conjunto) “no se pueden copiar”. Desde esta panorámica, adquieren toda su importancia las **competencias laborales** que radican en las personas, convirtiéndose en el eje vertebrador que hace posible alinear los valores de la organización, su misión y su visión de negocio con las personas que las integran.

En el contexto actual de nuestro país, marcado por un período de crisis generalizada y contracción económica, puede parecer onírico hablar del valor que aportan las personas a las organizaciones, cuando el orden del día son despidos y expedientes de regulación de empleo, elevadas tasas de desempleo, cierre de empresas, flujos de población activa hacia otros países, etc. No obstante, sin tener que abstraerse de la realidad, la Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias, tanto para lo bueno (ej. promoción interna) como para lo malo (ej. desvinculaciones), se hace esencial dada la objetividad que aporta a cada una de las áreas y acciones a las que afecta.

El área de Selección de Recursos Humanos, concretamente la selección externa, es una de las grandes perjudicadas con la coyuntura actual, puesto que, la

tendencia general en la empresa española que sobrevive es la de reducir costes y mirar hacia dentro para ver qué se tiene y qué se puede “utilizar” antes de incorporar “sangre nueva”. Bajo esta premisa, podría parecer irrelevante el tema de este trabajo, sin embargo, creemos que se trata de todo lo contrario, antes o después empezará un ciclo de recuperación y crecimiento, en cuyo caso las empresas han de ser capaces de atraer e incorporar a los *más competentes* (que ahora posiblemente estén “desperdigados” ampliando su formación o adquiriendo nuevas experiencias en otros países), para lo cual precisarán de unos procedimientos objetivos, eficaces y eficientes como los que ofrece la Selección por Competencias.

Para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, como alumna, se me ha ofrecido la gratificante oportunidad de elegir el tema “**Selección de Recursos Humanos por Competencias**”; gratificante porque me ha permitido ampliar, enormemente, mis nociones teóricas que junto con mi propia experiencia profesional, de seis años, cómo técnico de Recursos Humanos, han hecho que mi conocimiento sobre la materia haya sido renovado y desarrollado.

Los *objetivos* que nos marcamos con este trabajo son, por un lado conocer en qué consisten los procesos de valoración y selección de personas desde el enfoque de las competencias laborales. Para ello, ha sido preciso profundizar en el estudio del concepto de “competencia laboral”, y comprender qué es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, en cuyo seno se encuentra la propia Selección de Recursos Humanos. Por otra parte, un segundo objetivo del trabajo es conocer el grado de implantación de la Selección por Competencias en las empresas de nuestro país.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el trabajo se compone de una parte dedicada a la fundamentación teórica y otra a la aplicación empírica.

En cuanto a la *fundamentación teórica*, considerando algunos autores versados en la materia, tratamos el concepto de competencia y su evolución en el ámbito empresarial, reflejando diferencias y concordancias entre unas corrientes de pensamiento y otras, para finalmente dar un punto de vista propio. Se habla de los principales tipos de competencias existentes, exponemos qué es Gestión de Recursos Humanos por Competencias, sus características y objetivos. Y por último profundizamos en la Selección de Recursos Humanos por Competencias: concepto, objetivo, fases del proceso, técnicas y herramientas de valoración de candidatos...

En cuanto a la *aplicación empírica*, mediante diversas fuentes de información, arrojamos datos que reflejan la situación real de la empresa española, con relación a la Gestión por Competencias en general y a la Selección por Competencias en particular.

Para finalizar este apartado introductorio, a continuación queremos reflejar, de entre todas las competencias propias del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, aquellas que están estrechamente vinculadas con la elaboración del presente trabajo:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
CG.2. Capacidad de organización y planificación
CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
CG.5. Conocimientos de informáticas relativos al ámbito de estudio
CG.6. Capacidad de gestión de la información
CG.7. Resolución de problemas
CG.8. Toma de decisiones
PERSONALES
CG.9. Trabajo en equipos
CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales
CG.14. Razonamiento crítico
CG.15. Compromiso ético
SISTÉMICAS
CG.16. Aprendizaje autónomo
CG.17. Adaptación a nuevas situaciones
CG.18. Creatividad
CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor
CG.21. Motivación por la calidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
CE.3. Organización y Dirección de empresas
CE.4. Dirección y Gestión de Recursos Humanos
CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación
CE.7. Historia de las Relaciones Laborales
PROFESIONALES (SABER HACER)
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
CE. 16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)
ACADÉMICAS
CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

2. COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS

2.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA

➤ Origen etimológico de la palabra competencia

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, indica que la palabra “competencia” procede del verbo latín *competĕre*, del que derivan tanto el verbo “competir” (rivalizar, contender...), como “competer” (incumbir, pertenecer...).

Así **competencia de competir** es *disputa, contienda o rivalidad entre dos o más personas sobre algo o situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio* (de aquí competitivo).

Y **competencia de competir** (de aquí competente), se define en una primera entrada como *atribución legítima a un juez...para el conocimiento o resolución de un asunto*; otra entrada que se recoge es: *pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*, siendo ésta la acepción que más se aproxima al tema que nos ocupa.

Hasta aquí parece sencillo entender el concepto, pero puede dar lugar a equívocos, dado que la palabra “competencia” tiene diversos significados y es muy utilizada en distintos ámbitos (educación, formación ocupacional de los servicios públicos de empleo o en el ámbito institucional tanto en empresas públicas como privadas...). Este trabajo se restringe al ámbito empresarial privado; hablamos pues, de las competencias laborales de las personas.

➤ Competencias laborales

A medida que el concepto “competencia” ha ido ganando terreno en el ámbito empresarial, ha ido cobrando complejidad, tanto que existen multitud de autores y trabajos que lo abordan, cuyo resultado es un raudal de distintas definiciones, conceptos y clasificaciones. No obstante, existen coincidencias entre unos autores y otros y una marcada evolución del significado.

Para tratar el concepto de competencia, lo encuadramos haciéndonos eco de lo que **Pereda y Berrocal** (2011, p. 62 y 77) explican: con la evolución del enfoque tradicional de Dirección de Personal hacia el enfoque de Dirección de Recursos

Humanos, también se produce el progreso del *enfoque del rasgo al enfoque del rasgo y de competencias*.

Pues bien, de una forma muy simplificada, desde el **enfoque del rasgo**, la Dirección de Personal de la empresa establece predicciones, sobre el rendimiento de su personal, a partir de modelos psicológicos existentes sobre los rasgos, de modo que, establecen qué rasgos psicométricos han de reunir las personas que ocupen un determinado puesto de trabajo para responder con éxito al mismo. Las personas son evaluadas a través de pruebas o entrevistas psicológicas, tests de aptitudes, de personalidad o de conocimientos. A colación de esto, cabe destacar al que es considerado, por muchos, precursor en introducir el concepto de competencias en el ámbito empresarial, **David McClelland** quien en 1973, tras sus investigaciones empíricas, concluye en su obra *Pruebas de competencia en lugar de inteligencia* que los tests de inteligencia, de personalidad y de aptitud, así como los títulos y los expedientes académicos de una persona no predicen su actuación de éxito, ni en su trabajo ni en su vida, sino que el correcto desempeño de un trabajo por una persona radica en sus “competencias”, que las definió como las *características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican* (Blanco, 2007, p. 22). Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir eficazmente el rendimiento, era necesario rechazar descripciones estándar de puestos de trabajo y estudiar directamente la actuación de aquellas personas que destacaban por encima de otras en su trabajo, observando, examinando e incluso preguntando a esos trabajadores “mejores” cómo hacen su trabajo, y contrastando finalmente, las características y conductas de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son. Se basa en analizar aquellos comportamientos o conductas que producen el mejor desempeño; estamos ante el **enfoque de competencias** desde un punto de vista puramente *conductista* (Blanco, 2007, p. 36) que valora el estudio del comportamiento por encima de la inteligencia.

En la línea de McClelland, **Boyatzis** (1982) centra sus estudios en las competencias directivas, distinguiendo entre competencias umbral, que todos han de poseer y poseen, y competencias superiores correspondientes a los mejores (un 10%). Aplicando la metodología basada en el *análisis de incidentes críticos* de *Flanagan* (1954) (Lévy-Leboyer, 2003, p. 44), hace que los directivos describan sus comportamientos ante acontecimientos vividos tanto de eficacia como de ineficacia

profesional. El análisis de estos comportamientos, le lleva a definir competencia como *una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 81). Estas características personales subyacentes, pueden ser motivos, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y aptitudes y habilidades.

Así mismo, **Spencer & Spencer** (1993) dicen que competencia es *una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance (rendimiento) superior en un trabajo o situación*. (Alles, 2000, p. 59)

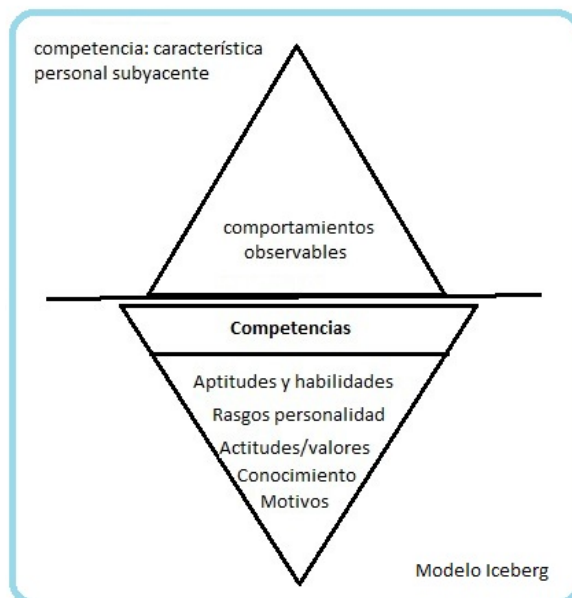
Para la consultora **Ernst&Young** (1998, p. 5) las competencias son: *características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta y añade,...que se puedan medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable*.

Estas tres definiciones de competencia, prácticamente iguales, además de, “relación directa con el rendimiento eficaz y eficiente...”, concurren en “característica subyacente”; diciendo que las competencias o características “profundas” de un individuo (rasgos de personalidad, motivos, actitudes y valores, conocimientos, aptitudes y habilidades) son las que determinarán sus comportamientos y conductas.

Pereda y Berrocal (2011, p. 83) van más allá al definir competencia: *conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*. Establecen una importante diferencia con las anteriores: en lugar de característica personal subyacente dicen “comportamiento observable”, equiparando, directamente, competencia a comportamiento observable. Así mismo, **Alles** (2000, p. 52) resume que *competencias son las conductas de las personas y que las capacidades naturales que posea un individuo pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas*; mientras que los anteriores establecen que las competencias o características personales (McClelland) y subyacentes (Boyatzis, Spencer y Spencer y Ernst&Young) desencadenan los comportamientos y conductas.

Esta diferencia se entiende mejor gráficamente a través del *modelo iceberg* aplicado a la conducta humana: (gráfico 1 y gráfico 2)

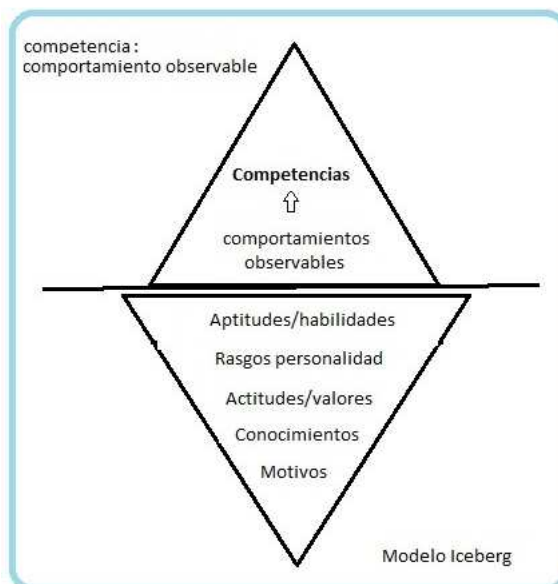
Gráfico 1: Competencia como característica personal subyacente



Fuente: elaboración propia

Las competencias (subyacen a la parte perceptible) de la persona, se hallan en la parte no visible (no obstante limitan con la superficie), siendo más difíciles de observar y medir; y son el origen de los comportamientos que sí serán observables, cuantificables y medibles.

Gráfico 2: Competencia como comportamiento observable



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de Pereda y Berrocal y Alles, al identificar competencia con comportamiento o conducta observable, las competencias, que conforman la parte visible del individuo, se tornan más fáciles de observar, medir y cuantificar.

El cambio sustancial que introduce el “enfoque de competencias” con respecto al “enfoque de rasgos”, es que el primero se centra en las conductas de las personas eficaces en su trabajo (define el perfil del puesto en función de comportamientos ya observables), mientras que el otro, a partir de modelos psicológicos establecidos, estudia aptitudes y rasgos de personalidad que han de reunir las personas (define el perfil del puesto en base a rasgos psicométricos).

Pero como apuntan Pereda y Berrocal (2011, p. 80), *la adopción del enfoque de competencias no supone la ruptura y el olvido de los rasgos, más bien, todo lo contrario (...). El nivel de inteligencia y las aptitudes de una persona, al igual que sus rasgos de personalidad, determinarán la mayor o menor facilidad con que podrá llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras; ...el uso conjunto de ambos enfoques permite aumentar la exactitud y validez de las predicciones, así, a corto plazo y sobre un puesto concreto, el enfoque de competencias permite determinar lo que ya hace la persona; por el contrario, cuando la predicción se va a hacer a medio o largo plazo, sobre la posible adecuación futura de una persona a un trabajo o actividad (potencial), el enfoque de rasgos sigue permitiendo obtener mejores resultados.* Este es un enfoque más completo e integrador, es el **enfoque del rasgo y de competencias**.

En esta línea integradora, se halla **Claude Lévy-Leboyer**, (2003) para quien *la oposición entre aptitudes e inteligencia, por una parte, y competencias, por otra, no tiene razón de ser: el conjunto de estas cualidades son necesarias para ejercer con éxito una actividad profesional* (p. 44). Se hace eco de la validez que aportan los tests de inteligencia, aptitud y personalidad para predecir el éxito profesional de un individuo, pero reconociendo que son algo imprecisos, puesto que como ella sostiene, *las competencias están estrechamente ligadas a actividades profesionales y a las misiones que forman parte de un puesto de trabajo* (p. 43) y los clásicos tests, (que desestimaba McClelland), están desligados del contexto profesional real. Levy-Leboyer, relaciona aptitudes y rasgos de personalidad con competencias, diciendo que los primeros caracterizan a los individuos, explican la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas y facilitan la adquisición de competencias, y que las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien un trabajo. Finalmente define competencias como *repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; estos comportamientos son observables en la realidad*

cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Poniendo en práctica, de forma integrada, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. (p. 54)

Así mismo, para **Blanco** (2007, p. 26) competencias son: *conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo, y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo. ...las competencias no son un elemento aislado sino la integración de diversos elementos y están claramente contextualizadas, ya que para su observación es necesario que una persona esté en el contexto de acción de un trabajo específico.* Y recoge que los comportamientos observables derivan de la combinación de tres magnitudes: el “**saber**” (información y conocimientos aplicables), el “**saber hacer**” (aptitudes, habilidades y destrezas fruto de la experiencia y aprendizaje) y el “**saber ser o estar**” (expresión o manifestación de actitudes y valores). A esta terna, Pereda y Berrocal, añaden: “**querer hacer**” (motivación personal) y “**poder hacer**” (medios y recursos de que dispone el individuo).

En consonancia con esto, **Lévy-Leboyer**, (2003, p. 40) estima que las competencias *constituyen saberes articulados, integrados entre sí, y que la persona competente, moviliza todo su saber en el momento oportuno.*

Una vez revisadas tanto las aportaciones de los autores citados, así como el resto de documentación que sustenta este trabajo, y tras un período de análisis y reflexión, aportamos el siguiente concepto de competencia laboral:

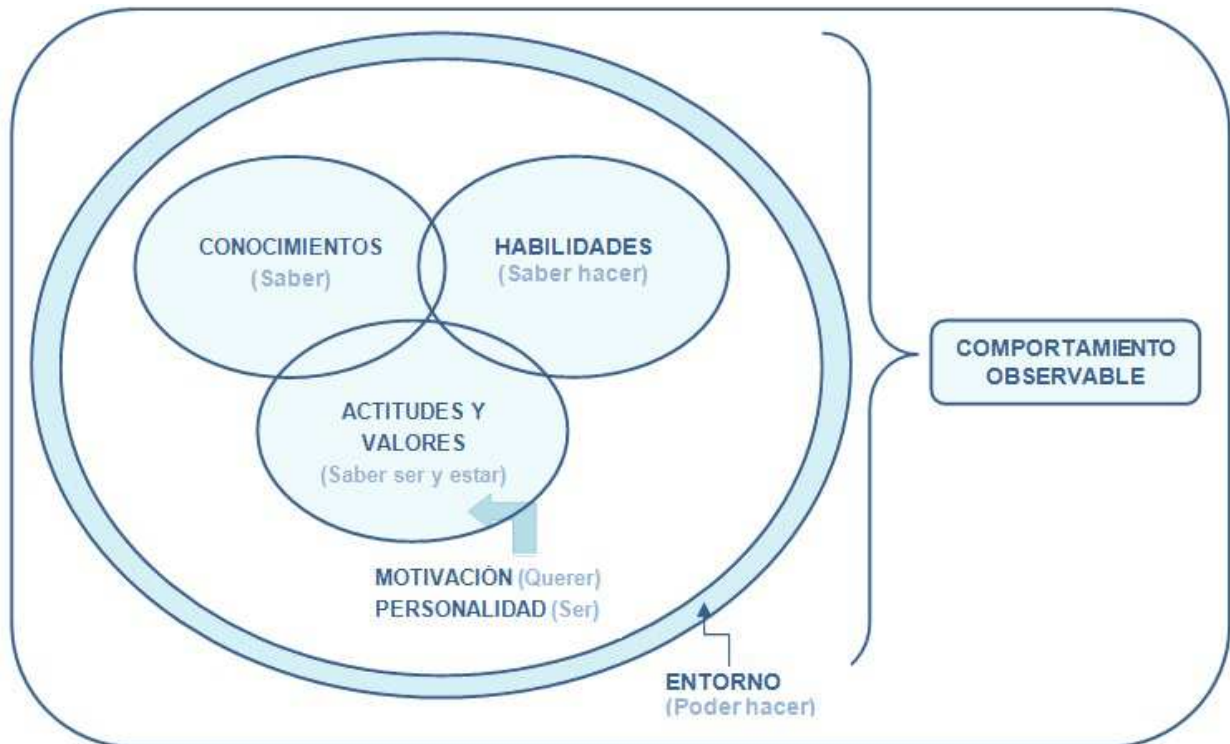
Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que llevados a la acción de un modo articulado y armónico, y bajo la influencia de un entorno o contexto laboral, dan como resultado unas conductas o comportamientos observables, que son la causa directa del rendimiento responsable, eficaz y eficiente, en un determinado trabajo.

Si bien las competencias están compuestas por distintas cualidades de las personas (innatas o adquiridas), concebimos, de un modo holístico, que una competencia es algo más que la simple suma de las variables que la constituyen, dada la interacción que existe entre ellas, pues se trata de elementos dinámicos, en constante evolución y además expuestos a un entorno cambiante, tanto los

adquiridos como incluso las características más intrínsecas de la persona, como su personalidad, que pueden ser “moldeables o manejables” a lo largo de la vida. Esta interacción pone en marcha unos comportamientos o conductas observables, tomando parte activa en el desempeño de una persona en su trabajo.

Así entendida una competencia laboral, podríamos representarlo gráficamente de la siguiente manera:

Gráfico 3: Concepto de competencia laboral



Fuente: elaboración propia.

Estamos de acuerdo en que los comportamientos o conductas, al ser observables, son más fácilmente medibles en comparación con aquellas cualidades más profundas de la persona, pero discrepamos en que, por definición, se equipare directamente competencia con comportamiento, ya que esto podría dar lugar a fijarse sólo en el comportamiento y no valorar el resto de variables, con lo cual se correría el riesgo de evaluar incorrectamente una competencia. Con un ejemplo se entiende mejor: “supongamos que dos trabajadores se quedan dos horas más de su horario normal, para ayudar a un compañero a cubrir un pedido urgente. Durante esas dos horas ambos hacen las mismas tareas y el resultado es que finalmente se cubre el pedido; observamos que ambos tienen el mismo comportamiento (quedarse más tiempo y colaborar por igual), pero ¿sabemos si la motivación de ambos es también la misma? Quizás mientras uno tenga el interés real de ayudar al

compañero, es decir, posee la competencia *colaboración-cooperación*, el otro puede que lo haga para que le vea su jefe, con lo cual no tendría dicha competencia, o puede que la motivación de éste tenga que ver con la competencia *orientación al cliente* u *orientación a resultados* (le motiva conseguir cubrir el pedido)". Queremos decir, que si ante dicho comportamiento se da por hecho que ambas personas poseen por igual el mismo nivel competencial de *colaboración*, *orientación a clientes* y *orientación a resultados* nos podríamos equivocar.

Debido a toda la complejidad que atañe a las personas y por consiguiente a sus competencias, las empresas deberían de considerar todas las variables a la hora de evaluar competencias, sin perjuicio de que en la práctica y para que ésta sea más operativa, se hable un lenguaje de los comportamientos y conductas observables que facilitan la comprensión del contenido de cada competencia, así como su evaluación.

Por otra parte, todas estas reflexiones nos llevan a considerar que, en ocasiones, las competencias se pueden encontrar en estado latente, es decir, competencias en potencia, cuyos comportamientos aún no han aflorado pero que podrían hacerlo siempre que se diesen las circunstancias necesarias (por ejemplo: formación, acceso a determinado puesto de trabajo, un cambio de motivación...), aspecto este, que conecta directamente con el área de evaluación de potencial. No obstante, nos parece importante, a tener en cuenta, de cara a aquellos procesos de selección de perfiles complejos y complicados, en los que quizás el candidato más adecuado, aún no cumpliendo todos los requerimientos del puesto, demuestra indicios claros de que podría, a corto o medio plazo, adquirir determinado nivel de competencia que es exigido por el puesto.

Para finalizar este apartado, señalar, que lo que es evidente, y concurrente en toda línea de pensamiento, es que las competencias, definidas de una forma u otra, **son la causa directa del rendimiento o desempeño de una persona en su trabajo.**

2.2. TIPOS DE COMPETENCIAS

Con los tipos de competencias ocurre lo mismo que con el concepto, existen numerosas clasificaciones y a pesar de las similitudes entre ellas no hay una clasificación universal. Lo que lleva a que cada empresa, que quiera implantar una Gestión de Recursos Humanos por Competencias, habrá de hacerlo en función de su misión, visión y valores, definiendo, las competencias que estime necesarias para lograr sus objetivos y los de su plantilla; creando su propio *diccionario de competencias*, a partir de clasificaciones estándar o de su propia elaboración.

No obstante, de modo general, podría decirse que por un lado existen las **competencias personales** o individuales y por otro las **competencias organizacionales**. Éstas serán designadas y definidas, en el número que estimen necesarias, por las empresas en base a su *misión, visión y valores*. Así habrá unas **competencias clave** o estratégicas por su incidencia directa en la consecución de los objetivos estratégicos, que a su vez serán **genéricas (*)** o transversales porque conciernen a todos los integrantes de la empresa, desembocando en unas **competencias específicas** (o funcionales) para cada una de las áreas de la empresa y en otras **competencias técnicas** referidas a la ejecución de las tareas propias del puesto de trabajo. Además, la empresa ha de establecer los grados, en que ha de manifestarse cada competencia, para cada categoría y puesto de trabajo, y cotejar las competencias definidas y graduadas con las que posee repartidas entre los trabajadores que integran la plantilla, es decir, las competencias de las personas, que como ya se ha visto, están formadas por elementos de diversa índole (conocimientos, aptitudes, habilidades, rasgos de personalidad, motivaciones o actitudes); el conjunto de todas las competencias individuales o personales que actúan en la organización forman efectivamente las competencias organizacionales.

En cuanto a las **competencias de las personas**, se podrían clasificar: en **competencias umbral**, básicas o esenciales para el mínimo cumplimiento de cualquier tarea y que todos deben poseer (ej: saber leer) y **competencias diferenciadoras** que se distinguen en aquellos trabajadores con actuación superior al promedio. Una clasificación habitual es aquella que tipifica **competencias técnicas** o de conocimientos: son adquiridas y más fáciles de modificar, observar y

(*)*Competencias genéricas o transversales*. También son consideradas así, desde un sentido más amplio, aquellas competencias presentes en diversas organizaciones, siendo aplicables a todos los trabajos en general y a ninguno en particular, por ejemplo: autocontrol, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo...

evaluar (ej.: informática, contabilidad...) y **competencias de gestión** que suelen estar formadas por cualidades innatas, (personalidad, aptitudes, motivaciones, etc.), son más difíciles de obtener, modificar, observar y evaluar, aunque algunas sí podrían ser adquiridas a largo plazo. Otra clasificación, basada en el modelo Iceberg, habla de **competencias visibles** y **competencias no visibles**. En la página siguiente, en la tabla 1, se recogen algunas de las clasificaciones de competencias más conocidas propuestas por los autores estudiados.

En este punto es preciso mencionar las denominadas “**competencias emocionales**” que son aquellas que derivan de la inteligencia emocional, siendo ésta la capacidad de las personas de ponernos en contacto con nuestras emociones y pensamientos y poder gestionarlos, conscientemente, de forma que podamos comportarnos eficazmente con nosotros mismos y con los demás, en la vida y por tanto en el trabajo; son pues de gran relevancia para las organizaciones. Uno de los autores destacados, por sus investigaciones sobre la inteligencia emocional en el ámbito empresarial, es **Daniel Goleman** (1996,1999) para quien, es más importante la inteligencia emocional, que el cociente intelectual, para el éxito profesional. Trata de identificar las competencias emocionales comunes en las personas con alto desempeño profesional, concluyendo, que a medida que se asciende en la jerarquía laboral, las habilidades de carácter emocional adquieren mayor relevancia que las técnicas; y que la gran mayoría de habilidades, que diferencian a aquellos con un rendimiento superior al promedio, son de carácter emocional. Para Goleman, la inteligencia emocional se manifiesta a través de cinco dimensiones que, aplicadas al ámbito laboral, se traducen en un catálogo de veintitrés competencias emocionales, unas de carácter personal y otras de carácter social o interpersonal, las cuales indicamos en la tabla 2. (Blanco, 2007).

Tabla 1: Algunas clasificaciones de competencias.

<p>Spencer&Spencer (Alles,2000,p.60-63, 67)</p>	<p>Ernst&Young (1998, p. 5, 6 y 8)</p>	<p>Pereda y Berrocal (2011, p.255)</p>	<p>Martha Alles (2000,p. 72-73 y 87-94)</p>
<p><u>Agrupadas en 5 bloques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Características • Concepto de uno mismo • Conocimientos • Habilidades 			<p><u>Agrupadas por nivel profesional:</u> <i>Primer nivel:</i> Jóvenes sin experiencia: capacidad aprendizaje, orientación cliente... <i>Nivel intermedio:</i> con experiencia laboral <i>Nivel ejecutivo:</i> con experiencia laboral.</p>
<p><u>Por dificultad de detección (iceberg):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrales / no visibles • Superficiales / visibles 	<p><u>Por grado de especificidad/dificultad de adquisición:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos o técnicos • Habilidades/cualidades 	<p><u>Competencias técnicas (propias del puesto de trabajo):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • conocimientos técnicos • habilidades técnicas 	<p>Elabora, con las competencias más utilizadas, un “diccionario de competencias” donde nombra y define cada una de ellas,</p>
<p><u>Según el criterio de desempeño laboral:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De punto inicial • Diferenciales 	<p><u>En relación con actuación en puesto de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clave • Umbral o esenciales • Diferenciadoras 	<p><u>Competencias genéricas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estratégicas:</i> a todos los niveles, derivan de misión, visión y valores • <i>Específicas comunes:</i> comunes a puestos distintos, fácilmente transferibles. 	<p>dividiéndolas en niveles profesionales. Alles (2000, p. 72) dice: <i>a medida que se sube en escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición.</i> Hay</p>
<p><u>Genéricas a distintos sectores, causa de desempeño superior:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De logro y acción • De ayuda y servicio • De influencia • Gerenciales • Cognoscitivas • De eficacia personal 			<p>competencias que se repiten en los distintos niveles, por lo que, establece los grados (p.76) necesarios en que han de darse cada una de ellas, el grado variará en función del nivel profesional; sugiere cuatro grados: A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo Necesario y D: Insatisfactorio/ innecesario</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Competencias Emocionales de Goleman.

Competencias Emocionales (Goleman, 1999)		
Competencias personales	1- Autoconciencia	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional - Valoración adecuada de uno mismo - Autoconfianza
	2- Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Adaptabilidad - Confiabilidad - Innovación - Integridad
	3- Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de logro - Optimismo - Compromiso - Iniciativa - Comprensión de los demás
Competencias sociales	4- Empatía	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el servicio - Valoración de la diversidad - Conciencia política
	5- Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia - Liderazgo - Resolución conflictos - Comunicación - Habilidades de equipo - Abierto al cambio - Colaboración/cooperación

Fuente: adaptado de Blanco, 2007, p.107-108

Echando un vistazo a las competencias emocionales descritas por Goleman, se comprueba que coinciden, en gran medida, con las principales competencias o habilidades de carácter transversal, que hoy por hoy, son prioritarias en las empresas con una Gestión por Competencias, por considerar que inciden directamente en el desempeño excelente de las personas en su trabajo, como por ejemplo: *liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente o autocontrol* entre otras. Esto es debido, fundamentalmente, a que los conocimientos y las habilidades técnicas, con mayor o menor facilidad, se pueden adquirir, pero determinadas cualidades personales, como el optimismo, se tienen o no se tienen, y aunque se pudiesen llegar a adquirir, sería muy a largo plazo.

2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Después de todo lo señalado hasta ahora, se podría decir en términos generales, que estamos ante un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos que pone su énfasis, no tanto en el puesto de trabajo, sino en las **personas** y en las características que éstas han de poseer para desempeñar con éxito su trabajo. Se adopta un nuevo enfoque basado en la competencia laboral como herramienta de mejora de la productividad y competitividad de la organización.

La Dirección de RRHH es el medio por el cual la empresa dirige a las personas que integran su plantilla hacia la consecución de los objetivos establecidos. Tradicionalmente se hacía en base al puesto de trabajo (valorando variables como antigüedad, formación académica...), pero desde que, en los últimos tiempos, el enfoque de competencias irrumpe en las empresas, se pone el punto de mira en las personas, en sus características o competencias. Estamos ante un estilo de dirección en el que prima el factor humano, el capital humano es el activo más poderoso del que dispone la empresa para lograr sus objetivos en entornos globalizantes e inestables.

La empresa que adopta el enfoque de competencias para la gestión de su capital humano, se convierte en una estructura social (Blanco, 2007) donde los trabajadores son considerados partícipes del logro de los objetivos y sus competencias son el nexo de unión entre los trabajadores y la estrategia organizacional, de aquí que se diga que la Gestión de RRHH por Competencias cumple una *doble función*: (Blanco, 2007, p. 30)

➤ **Función estratégica**: la gestión de personas por competencias aporta valor estratégico a la organización, pues permite un alineamiento entre las personas y las directrices estratégicas de la empresa.

➤ **Función operativa**: al proyectar el enfoque de competencias en la Gestión de Recursos Humanos, se verán reformuladas las distintas áreas implicadas:

- Análisis y descripción de puestos de trabajo
- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación del desempeño y del potencial
- Formación y capacitación
- Planes de carrera y sucesión
- Planes de compensación

Una de las características fundamentales que posee el enfoque de competencias es, además de su valor estratégico, su gran alcance, ya que es trascendente a todas y cada una de las áreas que forman la gestión de personas, así, una vez implantado, podemos hablar de una metodología *Integral* de Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Para la implantación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, previamente es necesario tener definidas la misión, la visión y los valores de la organización, y a partir de ahí, a grandes rasgos, podríamos hablar de 3 pasos fundamentales:

1º) Definición de las competencias y sus grados: elaboración del “**diccionario de competencias**” que podría definirse como *un listado que sintetiza el abanico de competencias que se consideran en la gestión de una empresa, que incluye una definición de cada una, los niveles de graduación y las escalas conductuales relacionadas* (Rábago, 2010, p.87). (Dado el carácter conductual de las competencias, cada una de ellas tendrá asociados unos comportamientos que también han de ser definidos).

El inventario o diccionario de competencias, podría decirse que es la piedra angular sobre la que se construye toda la gestión de Recursos Humanos por Competencias, por eso su creación es el primer paso esencial para su implantación.

Un ejemplo de niveles o grados de exigencia en que se han de manifestar las competencias, es el de Alles (2000, p. 76), que propone cuatro grados: A: alto, B: bueno, C: mínimo necesario, D: innecesario.

Independientemente del *diccionario de competencias* que maneje la empresa, éste ha de reunir una serie de características: (Ernst&Young, 1998, p. 9)

- Adecuadas al negocio: ya que influyen directamente en el éxito de la empresa
- Adecuadas a la realidad actual y futura: han de ser flexibles, para poderse ir adaptando a las necesidades y requerimientos futuros de la organización, contando con un plan de desarrollo o evolución.
- Operativas, codificables y manejables: proporcionando información medible y clasificable, y con una escala de medición clara y sencilla.
- Exhaustivas: definir claramente cada competencia teniendo en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación: lenguaje y conceptos estándares. Cada persona ha de saber qué se espera de ella y cómo va a ser evaluada.

- De fácil identificación: identificar el nivel o grado de competencia de forma fácil (por ejemplo: la propuesta de Alles, anteriormente citada)

En cuanto a los métodos para elaborar el diccionario competencial son diversos. En Ernst & Young (1998) se destacan dos:

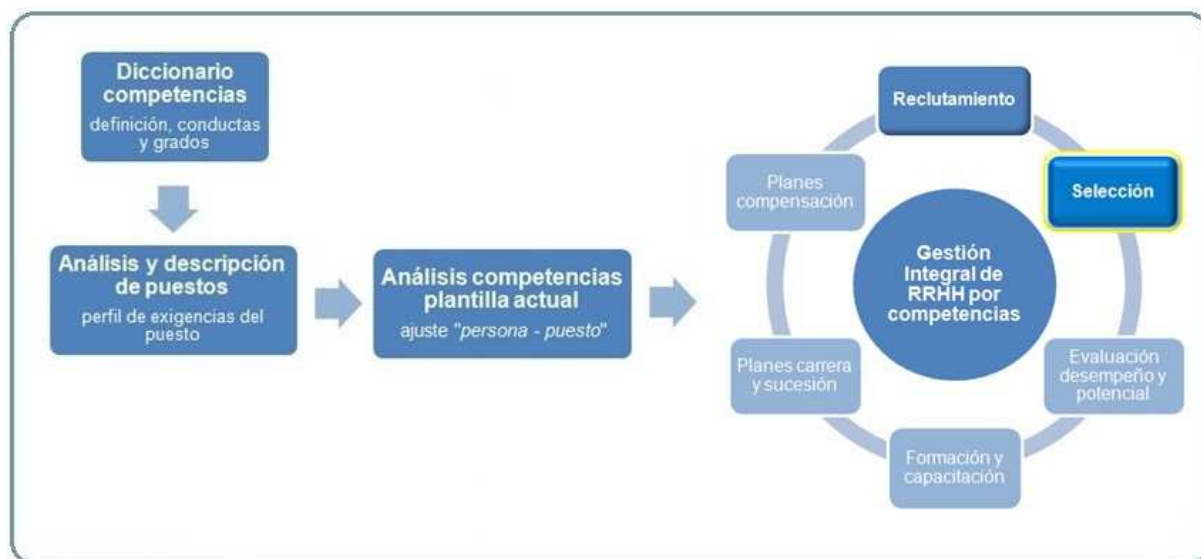
- Reuniones con directivos y personal clave (panel de expertos): por ser grandes conocedores de la compañía en su conjunto. Revisan casos reales de desempeño excelente y definen las competencias, en términos de conductas observables, relacionadas con el éxito. Es un método más contextualizado y personalizado que el segundo.

- A través de un inventario de competencias estándar: que consiste en adaptar a la propia realidad, competencias procedentes de diccionarios públicos estandarizados. Este método se sostiene sobre esta idea: las competencias tienden a ser parecidas y fácilmente trasladables de unas empresas a otras.

2º) Diseño del perfil profesional: definir el puesto incluyendo, además de tareas, responsabilidades..., qué competencias (y en qué grado) necesitan poseer los trabajadores que ocupen o postulen a un puesto de trabajo concreto. (Ver apartado: análisis y descripción de puestos, pág. 21).

3º) Análisis de las competencias de las personas: que forman la plantilla actual de la empresa, valorando si reúnen las competencias y cotejando que lo hacen en el grado requerido. (Ver apartado: análisis y descripción de puestos, pág.21)

Finalmente, tras estos pasos previos, ya es posible aplicar el enfoque de competencias a cada una de las áreas citadas anteriormente, entroncando todos los procesos, lo que desemboca en una **Gestión integral e integrada de Recursos Humanos**. (Ver gráfico 4)

Gráfico 4: Implantación del sistema de Gestión de RRHH por Competencias.

Fuente: Elaboración propia

Como es lógico, dado el título de este trabajo, nos centraremos en el área de *Selección* de Recursos Humanos, sobre el cual profundizaremos, pero haremos referencia primero a dos áreas de gran influencia para el área de selección, como son el *análisis y descripción de puestos de trabajo* y el *reclutamiento de candidatos*.

➤ [Análisis y descripción de puestos de trabajo por competencias](#)

El análisis de puestos de trabajo se define como el *proceso de identificación de los diferentes componentes de un puesto de trabajo* (Blanco, 2007, p.147) del que derivará una descripción del mismo. Para que el análisis pueda ser aplicable a la práctica, esa descripción se plasmará en lo que se conoce, desde la panorámica de las competencias, como **perfil de exigencias**; que implica que, además de los requerimientos del puesto tradicionalmente descritos (formación, idiomas, experiencia laboral...), ahora es imprescindible incorporar la descripción de las competencias, y sus conductas asociadas, que deberán reunir (ahora y en el futuro) las personas para desempeñar su trabajo con *eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 201).

El análisis y descripción de puestos por competencias, para ser realmente operativo, necesita que a continuación, sean evaluadas las **competencias en las personas** que integran la compañía, para comprobar no sólo el ajuste “persona – puesto”, sino también, qué competencias y conductas observables, de unas personas con relación a otras, son las que implican mayor nivel de rendimiento. Para ello existen diversos métodos, como por ejemplo: autovaloración a través de cuestionarios o entrevistas con los propios trabajadores, evaluación por terceros

(evaluaciones 90°, 180°, o 360°), pruebas profesionales como *Assessment Center*, cuadrícula de *Kelly* para valorar rasgos de personalidad, etc.

Tras el análisis de perfiles (de puestos y de personas) en términos de competencias, la empresa conoce su situación actual y si ésta se ajusta o no a la deseada, lo que facilita la toma de decisiones sobre qué acciones y políticas emprender (atracción y selección, formación, desarrollo, etc.). Es el punto de partida para que el resto de áreas puedan “adaptarse” al enfoque de competencias, (no es necesario romper con lo que se venía haciendo, sino perfeccionarlo con este nuevo enfoque).

De cara a determinar qué acciones llevar a cabo desde el área de Selección de Recursos Humanos, el análisis de puestos de trabajo junto con la valoración de la plantilla, resultan esenciales porque nos revelan una serie de indicadores relacionados entre sí:

- Plantilla actual (cuantitativa y cualitativa)
- Ajuste o desfase entre la plantilla actual y la deseada
- Necesidad de adquirir nuevas competencias
- Necesidades de promoción interna o reclutamiento externo, etc.

Además, el perfil de exigencias servirá de guía, tanto para los procesos de reclutamiento como para los de valoración de candidatos, para saber exactamente qué competencias son las que se necesita atraer, en cada caso, para finalmente seleccionar e incorporar.

➤ Reclutamiento o atracción de candidatos por competencias

El reclutamiento es *un conjunto de procedimientos orientados a identificar y atraer, de modo selectivo, candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo dentro de la organización* (Alles, 2000, p. 115). Pereda y Berrocal (2011, p. 258) dicen *proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización*. Dicho de otro modo, es el primer paso para adquirir las competencias que la empresa precisa para lograr sus objetivos.

Antes de nada, es preciso conocer las necesidades de la empresa y qué puesto de trabajo se requiere cubrir. Los profesionales que lleven a cabo la tarea, que conocen perfectamente todos los componentes del puesto, determinarán si el reclutamiento ha de ser interno o externo, así como qué fuentes de reclutamiento

son las más adecuadas. En cualquiera de los casos, si se quiere hacer un reclutamiento en base a competencias, el procedimiento debe centrarse en aquellas competencias que previamente han quedado expresadas en el perfil de exigencias del puesto a cubrir.

La perspectiva de las competencias, que convierte a la persona en un recurso diferencial en el que hay que invertir, junto con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, podría decirse que han sido el origen de las nuevas tendencias en las políticas de atracción de personas que las empresas siguen actualmente. A destacar:

- Imagen positiva como empleador, **imagen de marca** (*employer branding*) que bien gestionada, además de fidelizar a los trabajadores que ya forman la plantilla, conseguirá que los candidatos deseen trabajar en ellas, siendo ésta ya una primera garantía de éxito en los procesos de selección e incorporación del candidato a la empresa.

- Elaboran atractivas páginas webs corporativas, dándose a conocer a una gran variedad de público, logrando recabar, de forma informatizada y organizada multitud de candidaturas espontáneas.

- Recurren a portales de empleo y a redes sociales y profesionales tipo LinkedIn (*Reclutamiento 2.0*), con lo que consiguen una gran difusión de sus ofertas de empleo, tanto a candidatos activos como pasivos.

Así, la empresa siempre dispone de candidatos “atraídos”, incluso antes de tener la necesidad de cubrir o crear un puesto de trabajo. Digamos que las acciones y políticas de reclutamiento siempre están “iniciadas”, pero, un proceso de reclutamiento concreto se inicia en el momento que la empresa hace pública una oferta de empleo y finaliza cuando la empresa haya recopilado las solicitudes, que estime suficientes, de candidatos potencialmente válidos para participar en dicho proceso de selección, procediendo a continuación al proceso de valoración y selección.

Con estas premisas, se está contribuyendo a la eficacia y eficiencia tanto del proceso de reclutamiento como del de selección.

3. SELECCIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS

En sentido amplio, la Selección de Recursos Humanos, se considera una herramienta de gestión que incluye los procesos de reclutamiento, selección y finalmente incorporación.

Desde un punto de vista más estricto, la Selección de Recursos Humanos se define como: *el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 270). Para Alles (2000, p.115) es: *actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.*

Ahora bien, **desde el enfoque de competencias**, el *proceso de selección se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato (...) y el perfil de competencias del puesto al que aspira* (Fdez. 2005, p. 181). El candidato más adecuado para ocupar el cargo, será aquél que posea las competencias y conductas observables asociadas (definidas en el perfil de exigencias del puesto) y, más importante aún, que el grado en que éstas estén consolidadas en el candidato coincida con el grado de consolidación requerido por el puesto. El objetivo primordial de este proceso o actividad es acertar en las predicciones sobre el desempeño futuro en un puesto de trabajo y contratar a la persona adecuada o “competente” para tal posición.

No es tarea fácil, puesto que a fin de cuentas, lo que se hace es establecer predicciones o pronósticos sobre personas, y ahí radica la dificultad, pues aún hoy, la mente y la conducta humana siguen siendo un enigma; así se entiende la cantidad de estudios sobre inteligencia, sobre rasgos personales, la necesidad de seguir buscando nuevas variables (competencias) y la diversidad de técnicas para valorar a las personas.

Hoy en día la tendencia en las empresas, para predecir más objetivamente un desempeño excelente en sus trabajadores, es clara: **para la evaluación de competencias se definen unas conductas observables (hechos o evidencias) asociadas a cada competencia.** De este modo, prevalecerán, los métodos de valoración de candidatos útiles para tal fin, pero, teniendo en cuenta que las cualidades que subyacen en los individuos influyen en tales comportamientos, será

necesaria una convivencia con los métodos tradicionales del enfoque de rasgos, basados en análisis de conocimientos, inteligencia, aptitudes y personalidad.

➤ Proceso de Selección por Competencias

Dado que es un proceso sistemático, que conducirá a la toma de decisiones relevantes para la organización, se desarrolla a partir de una serie de fases que han de garantizar la eficacia y eficiencia del mismo. Será cada empresa quien decida qué fases establecer y en qué orden llevarlas a cabo, no obstante, un modelo a seguir puede ser el que presentamos a continuación.

❖ Fases

1) Preselección de candidatos

Esta fase, a medio camino entre el reclutamiento y la selección propiamente dicha, se incluye aquí, porque en ella ya se empiezan a tomar decisiones sobre la adecuación o no del perfil de competencias del candidato al requerido por el puesto. Mediante lectura y análisis del curriculum vitae y/o solicitud de empleo los candidatos se clasifican en:

- *Aptos*: potencialmente reúnen todos los requerimientos.
- *Dudosos*: por falta de información, en cuyo caso se establecería un contacto de cara a completarla, o porque a pesar de no cumplir con algún requisito se considera que podría adquirirlo, por lo que se deja en reserva.
- *Rechazados*: porque no son válidos para el proceso y/o para la organización, (no obstante, podría sí ser válido para la organización pero para otro proceso, por lo que sería comunicada tal circunstancia).

Podría decirse que las competencias funcionarían como “filtros” para ir descartando o aceptando candidatos potencialmente adecuados.

2) Entrevista preliminar

O de contraste de datos. Siempre que el número de candidatos lo permita, es aconsejable para completar información, esclarecer dudas que puedan surgir en la etapa anterior, y porque fundamentalmente se indaga sobre las motivaciones e intereses reales de los candidatos para formar parte del proceso. Actualmente las empresas recurren a ellas por su rentabilidad ya que suelen hacerlas telefónicamente, contribuyendo así a la eficiencia del proceso, de modo que, para la siguiente fase contarán con aquellos que son potencialmente válidos y realmente siguen interesados en participar en el proceso.

3) **Pruebas**

Es una fase muy importante del proceso, debido al elevado coste que puede suponer y sobre todo porque permiten obtener mucha información acerca de los candidatos. Es pues, imprescindible su correcta aplicación y desarrollo por los profesionales encargados.

4) **Entrevista por competencias**

Es la herramienta por excelencia en la selección de personal y ha sido muy utilizada siempre por las empresas. Gracias al enfoque de competencias nace un tipo de entrevista: la entrevista focalizada o entrevista por competencias.

5) **Informe de selección**

Una vez que se han evaluado a todos los candidatos incluidos en el proceso, es necesario que toda la información obtenida, se codifique en un *informe de selección* por cada aspirante. El objetivo es facilitar la decisión de elegir, de entre todos, al candidato más competente para el puesto vacante. En el informe se han de describir fundamentalmente: identificación del candidato, formación y experiencia, disponibilidad, intereses, motivaciones y los resultados obtenidos de las pruebas y/o entrevista/s en términos de competencias y finalmente una valoración general justificada sobre la idoneidad o no del mismo. El responsable de la selección realiza una ordenación jerarquizada de los candidatos, en función del grado de adecuación a las exigencias del puesto y de la organización, facilitando así el siguiente paso:

6) **Toma de decisión – elección**

Lo normal es que sean el responsable de la selección y el futuro responsable del candidato quienes analicen el *grado de convergencia de tres factores: persona – puesto – organización* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 285). Aquél que mejor “parece” cumplirlo será el seleccionado y posteriormente contratado. Y decimos “parece” porque una vez incorporado en la organización, a ese trabajador se le hará un seguimiento para verificar que se esté produciendo la adaptación que se esperaba. Si esto es así y además se ha hecho dentro de los plazos y con los recursos previamente establecidos se habrá contribuido en gran medida a la *eficacia* y *eficiencia* (*) del proceso.

(*) Para la evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso, sería preciso analizar aún más aspectos, los cuales no vamos a tratar aquí

Tanto las pruebas como las entrevistas, son fases muy importantes del proceso de selección de recursos humanos por competencias, por tanto las trataremos en profundidad a continuación:

❖ Pruebas

Su objetivo es *recoger información sobre las características de los candidatos con relación a las exigencias del trabajo y de la organización, en situaciones controladas* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 278).

Existe gran variedad de pruebas para la evaluación de candidatos, siendo la empresa la que debe decidir cuáles usar en función de sus necesidades, de los recursos de que disponga y de las competencias que se quieran evaluar.

Se pueden englobar en dos grandes grupos:

1) PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Son las clásicas pruebas realizadas desde el tradicional enfoque del rasgo, cuestionarios estandarizados que permiten medir y describir inteligencia, aptitudes, motivaciones y rasgos de personalidad. Han sido objeto de muchas controversias, en cuanto a su validez para pronosticar el desempeño exitoso de una persona en un su trabajo, por considerar que son tests abstractos basados en modelos matemático-estadísticos que no recogen la realidad de un contexto profesional (por ejemplo: tests de rotación de formas geométricas).

No obstante, ya es sabido que, hay autores que consideran suficientemente probada su validez para proporcionar **signos** (Levy-Leboyer, 2003, p.78) que apuntan a tendencias de actuación, es decir, lo que la persona podría llegar a ser o hacer, idea que trasladada al enfoque de competencias logra mejorar éste aún más, porque en la actualidad, los puestos de trabajo cambian y evolucionan constantemente por lo que es tan necesario saber cómo el candidato se comporta ahora (lo que se observa), qué cómo podría llegar a comportarse. Para Levy-Leboyer (2003) las cualidades intelectuales son muy importantes a medida que aumenta la complejidad de las tareas, y porque toda actividad profesional obliga a aprender continuamente nuevos datos o procedimientos. La capacidad de aprender o de adquirir nuevas competencias está fuertemente ligada a la inteligencia, de ahí la importancia de medirla.

En los perfiles de exigencia de los puestos, se suelen describir también rasgos de personalidad esenciales para un buen desempeño, por tanto, los tests de

personalidad son válidos para ello y sus resultados suelen relacionarse con competencias genéricas. Algunos de los más utilizados, tal y como cita Rábago (2010, p.38), son: 16PF, PAPI, OPQ, etc.

2) PRUEBAS SITUACIONALES

Las pruebas situacionales se basan en técnicas o ejercicios que exponen al candidato a situaciones simuladas o hipotéticas (lo más parecidas posibles a la realidad de un puesto de trabajo), frente a las que ponen de manifiesto conductas de respuesta, que a su vez implican un determinado grado de consolidación de las competencias objeto de análisis. Mientras el candidato realiza la prueba propuesta, los evaluadores encargados de la selección, van observando y registrando los comportamientos o conductas de los candidatos. Pueden ser grupales, valorando a varios candidatos a la vez, o individuales. Como herramientas para seleccionar personal ya se utilizaban mucho antes del enfoque de competencias, pero es gracias al desarrollo de éste, que están en todo su apogeo, debido a la importancia que se da a la conducta o comportamiento observable a la hora de evaluar competencias.

Para Levy-Leboyer, (2003, p. 80) a diferencia de las pruebas psicológicas que proporcionan *signos*, estas pruebas van más allá y aportan **muestras**, no obstante, por limitarse a situaciones simuladas, simplificadas y “semejantes” a la realidad profesional aún no son el resultado de un rendimiento, pero permiten aproximarse más al mismo.

Las principales pruebas situacionales que se usan para la Selección de Recursos Humanos por Competencias son:

- **Pruebas profesionales**

Tratan de determinar los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, es decir, las *competencias técnicas* que posee el candidato.

Consisten en que el candidato ha de realizar una tarea laboral concreta, de principio a fin y lo más ajustada posible a la realidad del puesto, para poder comprobar esa habilidad requerida.

Por ejemplo: en el caso de un puesto de operario de carretilla elevadora, para comprobar que el candidato posee el nivel de habilidad requerido en el manejo de la carretilla, realizaría una prueba en las instalaciones propias de la empresa y con una carretilla igual a la que manejaría en caso de ser contratado. Así además de comprobar la habilidad en el manejo de la máquina es posible observar, por su modo

de actuar, si el candidato posee los conocimientos técnicos adecuados por ejemplo en materia de prevención de riesgos laborales.

- **Ejercicios de grupo o discusiones de grupo**

Consisten en simular una situación de reunión o discusión libre y abierta entre varios candidatos sobre un tema o problema más o menos definido. También puede darse el caso de que alguno de los candidatos reciba indicaciones de cómo actuar o bien algún observador “camuflado” esté encargado de conducir la conversación. Pueden ser simulaciones sobre situaciones de competitividad y/o de colaboración.

Son muy utilizadas ya que permiten evaluar a varios candidatos a la vez observando cómo interactúan entre sí, permitiendo valorar competencias de *liderazgo, impacto e influencia, negociación, trabajo en equipo y cooperación, autocontrol, comunicación, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, etc.*

- **Juegos de rol**

Muy conocidos como ejercicios de *role-play*. Consisten en preparar una situación de interacción social concreta, lo más parecida a aquellas que pueden darse en el puesto de trabajo en cuestión, sobre todo se trata situaciones con cierto grado de “conflictividad”; cada participante representa un papel o personaje concreto a quienes previamente se les ha dado una serie de informaciones y consignas de actuación.

Tratan de evaluar fundamentalmente competencias de interacción personal o social: *negociación, liderazgo, flexibilidad, análisis de problemas, comunicación, orientación al cliente, comunicación oral, autocontrol o estabilidad emocional, tolerancia al estrés, etc.*

Por ejemplo: al candidato se le indica que tiene que convencer a un cliente muy descontento que amenaza con irse a la competencia, de que no lo haga; mientras que a quien representa el papel de cliente se le habrá dicho que mantenga la idea de cambiar de proveedor.

- **Ejercicios de bandeja de entrada o de gestión**

También llamados ejercicios *in tray* o *in basket*. La técnica consiste en que los candidatos han de abordar una situación hipotética sobre la que se les proporcionan una serie de materiales y documentos escritos, típicos del puesto de trabajo en cuestión, que simulan diversos problemas de gestión: cartas, informes, mensajes de llamadas telefónicas, e-mails, pedidos, reclamaciones, etc., sobre los que deben analizar y plantear por escrito qué resoluciones o acciones tomar ante

dichas cuestiones, estableciendo prioridades según la urgencia de los temas planteados.

Suelen ser usados para categorías de mandos, para puestos de trabajo de carácter administrativo..., en general para aquellos que conllevan tareas de gestión.

Son útiles para valorar competencias como: *pensamiento conceptual y analítico, planificación, organización, innovación, orientación a resultados y toma de decisiones, etc.*

Se pueden incluir aquí también los llamados **ejercicios de análisis y presentación** o **ejercicios de presentaciones escritas**, en los cuales la técnica es la misma que para los de bandeja de gestión pero con la diferencia de que suelen tratar un volumen inferior de información y se pide la preparación, por escrito, de una breve presentación con recomendaciones.

- **Ejercicios de presentación oral**

Consisten en que el candidato ha de realizar una presentación oral de un tema elegido por él libremente, o que le haya sido impuesto, o bien, seleccionado de entre varios temas. Puede dársele la posibilidad de preparárselo previamente o por el contrario ser totalmente improvisado.

Se pueden observar competencias tales como: *planificación, organización, innovación, creatividad, comunicación oral, estabilidad emocional y tolerancia al estrés.*

- **Estudio de casos**

Se puede hacer individual o en grupo; consiste en presentar por escrito al candidato/s, la descripción de una situación concreta derivada del contexto laboral del puesto de trabajo a cubrir, incluyendo todos los datos y detalles necesarios para que el candidato pueda analizar el problema, adopte los comportamientos que crea oportunos para que finalmente presente una serie de razonamientos que le han llevado a dar con la solución a la cuestión planteada.

Las competencias a valorar con esta prueba son fundamentalmente: *análisis, organización, planificación, toma de decisiones, solución de problemas, orientación a resultados, innovación y competencias técnicas*, si además es en grupo, se podría valorar: *trabajo en equipo y colaboración, iniciativa, liderazgo, comunicación oral.*

Existen variantes de esta prueba como son:

- **Casos pequeños o minicasos**: sólo difiere en que se presenta menos cantidad de información y por tanto se reduce considerablemente el tiempo de elaboración.

- Los Juegos de empresa: consisten en simular una situación o actividad empresarial concreta, de carácter competitivo, para provocar en el/los candidato/s respuestas de carácter profesional, por ejemplo, el candidato ha de simular que trata de vender los productos de la empresa a un cliente potencial. Permite valorar, además, la competencia: *gestión de negocio*. (misma idea que los juegos de rol).
- Los ejercicios de averiguación de información o “fact-finding”: tan sólo se le proporcionan al candidato unas pinceladas de información sobre un caso, de manera que, debe averiguar más información a través de la formulación de las preguntas que considere oportunas al evaluador; finalmente deberá elaborar y presentar en el menor tiempo posible las conclusiones que dan solución al caso. Permite valorar, además, la competencia: *búsqueda de información*.

- **Ejercicios “al aire libre”**

Conocidos como actividades de *outdoor training*; se trata de un método importado del área de la formación de personal debido a los buenos resultados que ofrece, aunque en el área de selección aún no está tan extendido su uso.

Son actividades físicas realizadas en equipo, generalmente en contacto con la naturaleza, al aire libre, en las que participan varios candidatos que deben interrelacionarse para alcanzar el objetivo marcado. Tratan de poner a los candidatos ante situaciones extremas y de cierta dificultad, en las que unos dependen de la cooperación de otros para superarlas. Por ejemplo es necesario cruzar un río y algunos de los candidatos tienen los ojos tapados.

Se pueden observar competencias de: *trabajo en equipo y cooperación, impacto e influencia, iniciativa, liderazgo, comunicación, etc.*

Dada la utilidad que aportan a los procesos de selección por competencias, las pruebas psicológicas y sobre todo las situacionales, las empresas suelen aplicarlas de manera combinada, según qué competencias pretendan evaluar, de aquí la gran relevancia que adquiere la metodología conocida como *Centro de Evaluación* o **Assessment Center**, si bien, no es una técnica distinta de las ya explicadas sino que es una integración de varias de ellas.

La esencia de la metodología del *Assessment Center* (en adelante AC), encuentra su origen en 1920, en el terreno bélico y militar. Dado el éxito que alcanza en estos contextos, con el paso de los años, alrededor de 1960, se va incorporando al terreno civil y empresarial, configurándose tal y como hoy lo conocemos y es alrededor de 1970 cuando adquiere mayor difusión sobretodo en el mundo

anglosajón. En España empieza a desarrollarse, especialmente, a principios de los años 90 de la mano de grandes multinacionales.

No es por lo tanto algo nuevo, pero lo cierto es que gracias al enfoque de competencias el AC, hoy por hoy, es una metodología en pleno auge en el ámbito de los Recursos Humanos, por su eficacia para evaluar a la vez, a unas personas con relación a otras y en relación a un puesto de trabajo, siendo muy útil no sólo para procesos de selección, sino también para evaluación del desempeño y potencial, planes de carrera y sucesión, para determinar acciones formativas...

Consiste en un programa estandarizado de evaluación en el que un grupo de candidatos a un puesto de trabajo concreto, interactúan al realizar, simultáneamente, una batería de pruebas que se les propone y que son de diversa naturaleza (cuestionarios psicotécnicos, pruebas situacionales o entrevistas). Mientras, son observados por un grupo de profesionales (evaluadores/observadores) que deberán ir analizando y registrando sus comportamientos y conductas, con el objetivo de determinar si poseen las competencias y en el grado requerido para su adecuación al puesto en cuestión.

Cada una de las pruebas, y más aún un AC pueden suponer un elevado coste para la empresa, ya que precisan de tiempo y recursos para su preparación y desarrollo, por lo que hay que tener en cuenta algunas consideraciones que garanticen su fiabilidad, eficacia y eficiencia:

- Definir claramente el objetivo de la prueba o AC: establecer y definir claramente las competencias y conductas asociadas que son más relevantes en función del perfil de exigencias del puesto en cuestión, y posteriormente identificarlas y analizarlas en los candidatos, cuyo fin último es predecir la mejor adecuación persona – puesto.

- En cuanto a las pruebas, han de ser elegidas y combinadas con criterio, de modo que permitan profundizar en las competencias propias de cada candidato con relación al conjunto, para ello:

- ~ El diseño de las situaciones deben ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos del mismo, lo más semejantes posible a la realidad.

- ~ No se trata de juegos improvisados, sino al revés, requieren de una correcta preparación que conlleva contar con una serie de recursos (económicos, tiempo...)

- En cuanto a los candidatos, aunque no hay ninguna regla obligatoria, siendo a elección de cada empresa para cada caso, es aconsejable que el grupo de candidatos, de alrededor de 12 personas (Alles, 2000, p.163), sea homogéneo. La

evaluación ha de partir de una situación de concurrencia competitiva en la que las condiciones de partida sean iguales para todos los candidatos y todos tengan las mismas posibilidades reales de acceder al puesto de trabajo en cuestión (Olaz, 2011)

- En cuanto al grupo de evaluadores, suele estar formado por profesionales de RRHH, por psicólogos, bien de la empresa o de algún consultor externo, y por personas relacionadas con el puesto de trabajo, normalmente algún superior, es aconsejable *un evaluador por cada cuatro candidatos e idealmente uno de ellos de la línea* (Alles, 2000, p.163). Éstos han de conocer el perfil de exigencias del puesto, han de ser profesionales competentes en la evaluación y selección de personas por competencias y estar capacitados tanto para preparar y desarrollar los ejercicios como para interpretar y valorar los resultados.

- En cuanto a los resultados, cada candidato obtendrá una puntuación en cada una de las competencias analizadas por cada ejercicio o prueba, que los evaluadores habrán ido registrando en unas fichas elaboradas para tal fin, (por ejemplo estableciendo un baremo de 1 a 5), lo que finalmente dará como resultado que cada candidato tenga una puntuación total por cada competencia evaluada y por cada prueba y finalmente una puntuación total-global. A partir de ahí se obtienen unos resultados cuantitativos que precisan de una interpretación cualitativa mediante lecturas transversales de esos resultados.

Ejemplo:

Candidato 1				
competencia / prueba	Discusiones grupo	Role- play	In basket	TOTAL
1º- Trabajo en equipo	5	2	2	9
2º- Autocontrol	5	3	5	13
3º- planificación/organización	1		3	4
TOTAL	11	5	10	26

Candidato 2				
competencia / prueba	Discusiones grupo	Role- play	In basket	TOTAL
1º- Trabajo en equipo	2	5	2	9
2º- Autocontrol	2	1	3	6
3º- planificación/organización	5		5	10
TOTAL	9	6	10	25

Fuente: elaboración propia.

Ambos candidatos, con el cruce entre pruebas y competencias, obtienen casi la misma puntuación total-global (26 y 25). Este tipo de dato, por sí solo nos aporta una escasa información, por lo que es preciso leer entre líneas. Si por ejemplo los evaluadores establecen en el diseño del *Assessment Center* que la competencia *trabajo en equipo* es la más importante de todas para el puesto, vemos que ambos obtienen en esa competencia la misma puntuación total de 9 (seguirían en posición de empate), pero si para los evaluadores tiene más peso la prueba role-play para determinar tal competencia, entonces claramente el candidato 2 se posiciona mejor que el 1. En cuanto a la competencia *autocontrol* que está en 2ª posición, en cuanto a relevancia, en cómputo total el candidato 1 supera considerablemente al candidato 2, y así sucesivamente. Este ejemplo tan simplificado, pone de manifiesto la complejidad que conlleva un sistema de evaluación y medición de competencias en las personas.

Una vez finalizadas las pruebas, los evaluadores/observadores, que habrán reflejado sus impresiones en documentos de trabajo preparados al efecto, deberán discutir sus conclusiones en una sesión de integración de datos, sobre cada candidato hasta llegar a posiciones más o menos comunes (Alles, 2000, p.163).

A estas alturas del proceso de selección, los evaluadores ya van perfilando un ranking de candidatos según su posible adecuación al puesto, basándose, fundamentalmente, en competencias genéricas medidas a través de los comportamientos observables de los candidatos; sin embargo, antes de tomar ninguna decisión, es preciso cerciorarse de los pronósticos; siendo lo habitual proceder a la realización de entrevistas personales con las que tratarán de indagar sobre el trasfondo de esos comportamientos; pueden ser entrevistas grupales o individuales, y si bien pueden formar parte de un AC, lo normal es dedicarles un espacio aparte.

❖ Entrevistas

La entrevista de selección es un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información del candidato, que le permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta, como de proyección futura dentro de la organización. (Pereda y Berrocal, 2011, p.293)

Una opinión muy generalizada es la de Alles (2000, p. 140), quien afirma que *la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, y uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto.*

Gracias al enfoque de competencias, la tradicional entrevista de personal ha cedido el paso a la entrevista por competencias. Con la entrevista tradicional de carácter biográfico, se repasa la trayectoria académico-profesional del candidato, incluso, es él mismo quien se autoevalúa dando lugar a descripciones muy preparadas y/o “maquilladas”. Se indaga sobre su trayectoria profesional pero sin profundizar, es decir, se pregunta por “el qué se ha hecho” y no por el “cómo se ha hecho”. Suelen formularse preguntas sobre hipótesis y opiniones personales, que inducen a respuestas hechas a la medida de lo que el entrevistador espera escuchar, por ejemplo: *¿cree usted que trabaja bien en equipo? Lo normal es que el candidato responda que sí.*

Por el contrario, con la entrevista por competencias, se trata de extraer del candidato, descripciones detalladas de sus conductas o comportamientos acontecidos realmente, ante una situación concreta de su experiencia pasada, de modo que a partir de esas situaciones se formulan preguntas mucho más focalizadas. Siguiendo con el ejemplo del párrafo anterior, podríamos usar la misma pregunta: *¿cree usted que trabaja bien en equipo?;* pero seguiríamos indagando y formularíamos más cuestiones al respecto, como: *¿podría describirme alguna situación difícil con un compañero de trabajo? si es así ¿cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió?, ¿qué pensó?....se logra profundizar mucho más hasta comprobar una evidencia de comportamiento que se corresponda con la competencia que se está evaluando.*

Ésta es, *grosso modo*, la diferencia entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias, pero las características de ésta se desarrollan con más detalle a continuación:

* **Entrevista por competencias:**

También conocida como entrevista de incidentes críticos o entrevista BEI. Esto se debe a que emplea la técnica de *incidentes críticos* que Flanagan (1954) creó y aplicó, en el terreno militar, para analizar comportamientos observables del pasado de las personas y poder predecir comportamientos futuros, fijándose en los incidentes que los entrevistados consideraban críticos o muy importantes para una actividad concreta. Más tarde, otros fueron perfeccionando la técnica y aplicándola al ámbito empresarial. Así McClelland (1972) con el fin de identificar los motivos que diferencian a las personas con rendimiento superior de aquellas con rendimiento medio o inferior, diseñó la técnica ***Behavioural Event Interview (BEI)***, o entrevista de eventos conductuales; en la cual los entrevistados describían, con detalle, situaciones en las que su desempeño había sido tanto bueno como inadecuado; y más adelante Boyatzis (1982) hizo lo mismo, pero dirigiendo sus estudios a personal directivo, pedía la descripción de tres acontecimientos o incidentes (*Behavioral Events*) en la vida profesional de eficacia y tres de ineficacia.

Estos antecedentes, determinan claramente la entrevista por competencias tal y como actualmente se la define: es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de evidencias conductuales que el entrevistado haya adoptado en el pasado y en primera persona en su vida laboral, académica y personal. Se parte de una premisa: **“el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada”**.

Como método con un alto grado de estructuración, la entrevista estará constituida por una serie de fases, que por ejemplo pueden ser las siguientes:

- **Fases de la entrevista por competencias:**

• **Fase 0: Planificación y preparación:**

- ~ Revisar el perfil de exigencias del puesto a cubrir y el diccionario de competencias (grados y conductas asociadas).
- ~ Concretar el objetivo de la entrevista: qué competencias se pretenden evaluar y sobre todo corroborar que concurren en el candidato.
- ~ Lectura de *curriculum vitae* que permita detectar indicadores de competencias y si es el caso, revisar resultados de pruebas realizadas anteriormente.

- ~ Elaborar la guía de la entrevista a fin de evitar olvidos: organizar el contenido en una ficha, donde luego se irán haciendo las anotaciones pertinentes.
- ~ Preparar el entorno físico, lugar donde se realizará la entrevista.
- ~ Establecer horario y prever su duración.

- **Fase 1: Acogida e inicio:**

El objetivo de esta fase es “romper el hielo” y crear un “clima” agradable que disminuya el posible nerviosismo del candidato, para ello se recomienda:

- ~ Presentación del entrevistador, breve información sobre la empresa.
- ~ Encuadrar la entrevista: ubicar al candidato explicándole brevemente el tipo de entrevista que se va a seguir.
- ~ Breve charla intrascendente, que cree un *rapport* entre ambos interlocutores.

- **Fase 2: Desarrollo de la entrevista:**

Esta fase es la más importante, el entrevistador ha de ser capaz de recabar del entrevistado, toda la información que se había previsto obtener, sobre todo en cuanto a competencias, para ello debe:

- ~ Pedir que el candidato explique su trayectoria académico –profesional pero muy brevemente ya que lo que más interesa es:

- ~ profundizar en sus competencias: aquí es donde entra en juego la técnica de los incidentes críticos, de modo que el entrevistador por cada competencia que pretenda valorar pedirá al candidato que éste recuerde y describa, con detalle, una o varias situaciones concretas de su experiencia pasada (en relación con la competencia que se evalúa). Una vez descrita la situación, el entrevistador ha de identificar evidencias de conducta sobre las que irá formulando cuestiones con el fin de que el candidato exprese: **pensamientos, sentimientos y acciones**, que permitirán que el entrevistador detecte los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato tiene y utiliza en su trabajo, es decir, además de conocer una evidencia de comportamiento ante una situación real, es posible conocer aquellas características que subyacen a ese comportamiento (motivos, actitudes, valores...) tan importantes, o más, como lo es el propio comportamiento resultante.

- **Fase 3: finalización y despedida:**

- ~ Se da la oportunidad al candidato de preguntar dudas y se le informa sobre cuándo se le comunicará el resultado del proceso de selección.

- ~ El entrevistador pondrá fin a la entrevista cuando:
 - considera que ha recogido toda la información que pretendía y es capaz de extraer conclusiones concisas sobre el grado de adecuación del candidato.
 - corrobora que el candidato no posee las competencias o no las posee en el grado requerido.
- ~ Despedida cortés que garantice la buena imagen de la empresa.

- **Fase 4: análisis de la información y conclusiones:**

Que se trasladarán al informe de selección de cada candidato para facilitar la toma de la decisión final. También es información relevante, que no hay que descuidar, la relacionada con la comunicación no verbal, como: forma de vestir, de dar la mano, expresión facial, contacto visual, postura corporal, manías o tics, sonrisa, etc.

- Dificultades de la entrevista por competencias:

- Objeciones a la afirmación: “la conducta pasada predice la conducta futura”, que derivan de la idea de que las personas evolucionan y pueden seguir aprendiendo y adquiriendo nuevas competencias, o que quizá se posea una determinada competencia pero nunca se ha puesto en práctica anteriormente... Por esto, ante tal afirmación habría que matizar tres aspectos importantes sobre la conducta: (Blanco, 2007)

- ~ el contexto pasado ha de ser similar al que se encontrará el sujeto en la situación futura.
- ~ que dicha conducta sea lo más reciente posible (entre un año y dos antes)
- ~ y su duración haya sido mayor y más recurrente.

- Dificultad de obtención de respuestas: a veces puede darse el caso de que el candidato no encuentre ejemplos de situaciones críticas a lo largo de su experiencia, bien porque no las tenga o bien porque aunque las tenga no es capaz de describir “el cómo” hace determinada tarea porque lo tiene tan asimilado que lo hace inconscientemente. También puede ser que el candidato no tenga experiencia profesional sobre la que indagar, en este caso, se buscarían situaciones de su vida académica e incluso de su vida personal, cosa que puede causarle desconcierto e incomodidad y la entrevista no daría los resultados que se buscaban.

- Dificultad por rigidez metodológica, si el entrevistador se ajusta estrictamente al guión preestablecido, puede ser que cuando sondee al entrevistado sobre la competencia “que toca”, el candidato al darle una descripción de una situación concreta puede estar ofreciendo evidencias relacionadas con otras competencias sobre las que en ese momento “no tocaba” preguntar, por eso, la persona encargada del proceso de selección ha de estar muy bien preparada para manejar este tipo de situación de modo que no se le escape información relevante y no vuelva a preguntar sobre lo mismo.
- Candidatos “entrenados” que pueden ser capaces de construir situaciones irreales o inventadas, en estos casos, de nuevo la pericia del entrevistador es fundamental para saber detectar estas situaciones y reconducir la entrevista de modo que se llegue a profundizar en conductas reales. Ante este tipo de situaciones es clave la comunicación no verbal que puede dar muchas pistas sobre si el candidato miente o dice la verdad.

Para cerrar este epígrafe, en relación a los procesos de Selección por Competencias, hay que señalar que en la medida que las dificultades, que plantean por un lado la entrevista por competencias y por otro lado las pruebas situacionales, sean aminoradas, mayores serán las ventajas que ofrecerán tanto una como otras al proceso de selección. Así se puede decir que, en comparación con el método tradicional, la principal ventaja o beneficio que presenta el método de la selección por competencias, es la **mayor objetividad** con que se evalúa y se realizan predicciones sobre el futuro desempeño eficaz y eficiente de los candidatos que aspiran a formar parte de la organización. No obstante, añadimos que también las pruebas psicológicas, propias del método tradicional, en combinación con aquellas, contribuyen en gran medida a elaborar pronósticos mucho más afinados sobre el futuro rendimiento de los candidatos.

4. APLICACIÓN EMPÍRICA: LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA.

Una vez precisados los conceptos de competencia, Gestión de RRHH por Competencias y especialmente Selección por Competencias, abordamos el segundo objetivo de este trabajo. Así, con el propósito de acreditar hasta qué punto la Gestión por Competencias, y en particular la Selección por Competencias, están implantadas actualmente en las empresas españolas, se ha llevado a cabo, a través de diversas fuentes, un proceso de búsqueda de información que seguidamente explicamos:

1) Se ha contactado, telefónicamente y a través de correo electrónico, con varias empresas cercanas, ubicadas en el entorno de Palencia, firmas de gran relevancia, pertenecientes a dos sectores de actividad diferentes, que, conocidas sus características, pensamos que tienen implantado algún sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, en concreto nos referimos a *Grupo Siro*, *Gestamp Palencia* y *Peguform Ibérica*. El objetivo es obtener información, práctica, real y de primera mano, sobre si su Gestión de Recursos Humanos y, sobre todo, sus procesos de reclutamiento y selección de personas, se hacen desde la perspectiva de las competencias. Pero el resultado no ha sido lo satisfactorio que nos hubiese gustado, debido a la no disposición, por parte de estas empresas, a facilitar dicha información. Algo que nos ha hecho considerar, que posiblemente, se trate de información protegida por políticas de confidencialidad, y por tanto, se decide no insistir en esta línea de investigación.

2) Ante tal circunstancia, realizamos una exhaustiva búsqueda, por un lado, de estudios/informes sobre los principales métodos y técnicas empleados por las empresas españolas en los procesos de Selección por Competencias, y por otro lado, de artículos publicados acerca de casos de empresas, a nivel nacional, que den testimonio de su Gestión de Recursos Humanos y sus procesos de Selección por Competencias. Para ello, a través de internet, se acude a diferentes fuentes de información, entre las que destacamos:

- Revistas especializadas en Recursos Humanos: *Capital Humano*, *Revista de Relaciones Laborales de la Universidad del País Vasco*, así como otras revistas incluidas en la base *Dialnet Plus*, etc.
- Páginas web de consultoras o empresas especialistas en Recursos Humanos, como *Ernst&Young*, *Deloitte*, *Adecco*, *Grupo Norte*, etc.

- Otras web's: *Cámara de Comercio de Valencia, BBVA con tu empresa, Banco Santander, etc*

3) Se contacta con la empresa **CEDERED, Centro Docente Empresarial, SL** (Valladolid); se trata de una Consultoría integral en materia de Recursos Humanos. Agradecemos extraordinariamente su colaboración, ya que de ella obtenemos una valiosa información que más adelante detallaremos.

Mediante la segunda línea de investigación, se obtiene suficiente información relevante, congruente con la fundamentación teórica y que a continuación procedemos a explicar:

Son muchas las empresas que en España, fundamentalmente en los últimos diez años, han ido **integrando** en sus estrategias de negocio una Dirección y Gestión de Recursos Humanos, **integral** e **integradora**, basada en el enfoque de las competencias laborales. Hallados varios artículos de empresas de distintos sectores que responden a este caso, se han estudiado y analizado detenidamente, comprobando que, disponen de un modelo de Gestión por Competencias, adecuadamente definido y elaborado, podemos citar por ejemplo: *Grupo Orenes, Grupo JG, Consum, Race, Kellogg, ONO, McDonald, etc.*

De entre todos los casos estudiados, decidimos seleccionar cuatro para desarrollar sus principales características. Éstos son:

~ **Caso KPMG.**

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios fiscales, de auditoría y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países; en España cuentan con más de 2.700 profesionales repartidos en 16 oficinas.

El perfil que mayoritariamente contratan es el de joven recién titulado. A través de diversas fuentes de reclutamiento y de su propia imagen de marca como empleador, reciben multitud de candidaturas cada año; ante el reto de examinar todas las candidaturas, de una forma fiable que asegure que se contrata a los más adecuados para desarrollar carrera profesional en KPMG, emprenden un proyecto para desarrollar el sistema de evaluación más avanzado del mercado para sus procesos de selección, con el objetivo de que éstos sean más ágiles, eficientes, objetivos y justos. Para la reinención del proceso de selección, como punto de

partida realizan un análisis del diccionario de competencias corporativo y del mapa de perfiles. Tras ello el proceso de selección, integrado en una plataforma web, se articula a través de diversas herramientas de evaluación:

- Evaluación online de competencias, mediante **cuestionario de competencias** diseñado según el modelo corporativo de seis competencias críticas.
- Evaluación online sobre conocimiento del negocio. Para esto, al aspirante le plantean una serie de situaciones contextualizadas en el negocio de KPMG sobre las que éste ha de ofrecer soluciones; es decir, están hablando de una **prueba situacional**, como puede ser el estudio de casos o minicasos.
- **Pruebas aptitudinales** online de razonamiento numérico y verbal.
- **Ejercicios de simulación, *Assesment Center online***. En un entorno de trabajo de KPMG los candidatos analizan una situación de trabajo habitual, posteriormente desempeñan tareas que permiten evidenciar habilidades clave (capacidad de análisis, establecimiento de prioridades, etc.).
- **Presentación oral**
- **Entrevista personal** con los técnicos de selección para contrastar el perfil de personalidad laboral. Es una entrevista guiada, diseñada a partir de la integración de la herramienta de **evaluación de personalidad PAPI™**.

~ **Caso Microsoft.**

Microsoft, a nivel mundial, es una de las más importantes empresas del sector de las Tecnologías de la Información. En 2008 el *Great Place to Work Institute* la nombra mejor empresa para trabajar a nivel Europeo (incluyendo su filial en España), lo que contribuye a promocionar su *employer branding*, proporcionando gran cantidad de candidatos interesados en la organización; no obstante, resaltan una problemática: se trata de un sector con gran demanda de perfiles tecnológicos, los cuales escasean, de forma que, para cumplir con su máxima de ser capaces de detectar y atraer el talento que asegure el éxito futuro de la organización, Microsoft crea una herramienta *que permite a los entrevistadores identificar con precisión a los candidatos que reúnen las competencias requeridas por la organización y que asegure que los directivos son capaces de realizar las preguntas adecuadas* (Fernández-Carrión, 2009, p. 100). A esta solución la denominan *Interview Guide*,

ideada tanto para profesionales de Recursos Humanos como para directivos, que forman parte activa de todo el proceso.

A partir del análisis de su Modelo de Competencias, identifican y analizan indicadores de comportamiento considerados clave para cada competencia. Posteriormente establecen una correlación entre competencias y variables de personalidad, midiendo éstas a través de la herramienta de evaluación PAPI™; y así con la información obtenida se crea la guía de entrevista que permite explorar en los candidatos las competencias críticas de Microsoft (*orientación a resultados, orientación a la acción, creatividad, planificación-organización-coordinación...*)

Lo más característico de la solución *Interview Guide* es que aporta información gráfica de cada competencia, junto con indicadores de comportamientos asociados, relacionados, a su vez, con rasgos de personalidad laboral, y series de preguntas diseñadas a medida, además de un sistema de valoración.

En Microsoft, dada la escasez de esos perfiles tecnológicos, comentan que no suelen hacer uso de otras herramientas de evaluación como ejercicios de simulación o dinámicas de grupo, por lo que consideran que la entrevista personal, en los procesos de selección, es de suma importancia y posee un alto valor estratégico para la organización, ya que aporta mayor certidumbre sobre la idoneidad del candidato y mayor objetividad en la toma de decisión.

En resumen, en Microsoft los procesos de Selección por Competencias, para predecir el desempeño profesional, se basan en dos soluciones: la evaluación de la personalidad laboral y la entrevista por competencias.

Tanto KPMG como Microsoft, para llevar a cabo sus proyectos se asocian a Cubiks (compañía de consultoría y evaluación internacional) socio europeo de la empresa **Grupo Actual**. Consideramos oportuno hacer una mención especial sobre esta empresa y su página web www.actualgrupo.com por su conexión con la temática tratada en este trabajo y por la importante información que nos aporta.

Grupo Actual es una compañía española, creada en el año 2000, con presencia en Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Vigo (también en Latinoamérica), está especializada en el diseño de soluciones y servicios en el ámbito de los Recursos Humanos; cuenta con alrededor de 400 clientes de todos los sectores de actividad, como por ejemplo: *Grupo Leche Pascual, Goodyear, Grupo Banco Santander, Indra, Leroy Merlin, Repsol YPF, Randstad, Vodafone*, etc. Entre los servicios y soluciones que ofrece, destacamos: sistemas de evaluación a

medida, Assessment Center y Assessment on line, pruebas de competencias (*face*), pruebas de aptitudes (*Apti-3*) y uno de los sistemas de evaluación de personalidad laboral más prestigiosos en el mundo, del cual es distribuidor exclusivo: **PAPI™** (propiedad de Cubiks), del que hay dos versiones: PAPI-N (para procesos de selección) y PAPI-I (para evaluación, promoción y desarrollo).

~ **Caso Henkel.**

Henkel Ibérica, es una empresa que opera en todo el mundo con marcas y tecnologías líderes en tres áreas de negocio: Detergentes y Cuidado del Hogar, Cosmética y Tecnologías Adhesivas. En España emplea a algo más de 1.000 personas. Con un Modelo de Competencias homogéneo para las distintas filiales, son capaces de realizar procesos de selección de Recursos Humanos globales, con competencias y herramientas de evaluación de dichas competencias iguales en cada filial.

Su departamento de Recursos Humanos es quien lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección, enfocados fundamentalmente, a recién titulados universitarios, tratando de identificar personas que además de buena preparación y alto potencial de crecimiento, sobre todo tengan motivación.

En la Entrevista a Elisabeth Santos, responsable de Reclutamiento y Selección del Área de Recursos Humanos de Henkel Ibérica (Zorrilla, 2011) ésta explica que en cuanto al reclutamiento, sus principales fuentes son universidades y escuelas de negocio, colaboradores en prácticas, candidaturas espontáneas a través de su página web, su imagen como empresa empleadora (siempre bien posicionada en los rankings al respecto) y el reclutamiento 2.0.

En cuanto a los procesos de selección (en los que aunque la prioridad es la promoción interna, también suelen recurrir al exterior), comentan que son procesos completos que comprenden **entrevistas por competencias y Assessment Center**, con los que evalúan a los candidatos a partir de un perfil corporativo de competencias (el mismo que se utilizar para evaluaciones de potencial). Deducimos que si sus procesos son completos y emplean el método Assessment Center sea para la realización de diversas pruebas (psicológicas, de personalidad y situacionales)

~ **Caso Grünenthal.**

Grupo Grünenthal, compañía farmacéutica de origen alemán, con filiales en todo el mundo; su filial española es Grünenthal Pharma, cuya plantilla está formada por unas 230 personas y en los últimos años suele posicionarse entre las mejores empresas de España para trabajar. En el año 2005, el Grupo Grünenthal (España), implanta su Sistema de Gestión por Competencias.

Queremos destacar este caso, que si bien, no se centra en el área de Selección de Recursos Humanos, sí conecta con la temática tratada en este trabajo y representa un buen paradigma de cómo ha de ser diseñado un Sistema de Gestión por Competencias antes de ser implantado, aspecto éste al que también hemos hecho referencia. Así pues, comentamos las principales características del diseño e implantación del mismo:

En el año 2003, bajo la creencia de que las personas integradas en el proyecto empresarial son claves para generar ventaja competitiva, Grupo Grünenthal (España) decide poner en marcha un proyecto de definición de su propio *Sistema de Evaluación y Desarrollo por Competencias (SEDCO)* con el objetivo de *diseñar unas políticas y sistemas de gestión de recursos humanos basadas en competencias, que de acuerdo con la estrategia de la compañía y su estructura de negocio, permitan atraer, reconocer, desarrollar y retener el talento...*(Lozano y Sagi-Vela Grande, 2005, p. 40), es decir, vemos que se trata de un Sistema de Gestión integral de Recursos Humanos por Competencias.

Proyecto que, involucrada la Dirección General, liderado por el área de Recursos Humanos, con la colaboración de una empresa de consultoría y con la intervención de la gran mayoría de los profesionales que integran la compañía, se articula como un sistema diseñado y definido por y para todos, ya que se aplica a la totalidad de los miembros del Grupo desde el principio.

Tras una fase preliminar de planificación (plazos, recursos...), de comunicación/formación del proyecto a los profesionales del grupo y de análisis del alineamiento con el plan estratégico de la compañía y su cultura organizacional, lo siguiente fue, a partir de la estructura de puestos de trabajo, definir la *Estructura Profesional*, basada en un *perfil de competencias compartidas*. En ella cada profesión es una agrupación de puestos de trabajo de contenido afín en cuanto a competencias, las cuales definen como conocimientos, habilidades y actitudes ante el trabajo. Así obtuvieron 17 profesiones, agrupadas en dos tipos: *profesiones de carácter más funcional* y *profesiones de carácter más transversal* dando lugar a la

identificación de dos tipos de competencias: *competencias técnicas* (ligadas a procesos) y *competencias clave* (reflejan factores de éxito diferencial).

El proceso de definición de competencias, realizado por un panel de expertos, establece para cada competencia:

- a) un listado de indicadores de conducta, que permite comprender el contenido de la competencia y
- b) un listado de conocimientos, habilidades y actitudes.

Posteriormente, definen el sistema de evaluación de las competencias en las personas, de cara a desarrollo profesional, mediante tres mecanismos: a) autoevaluación, b) evaluación por el responsable directo, c) entrevista.

Todo el año 2004, es el tiempo que Grünenthal ha necesitado para realizar el diseño de este sistema, para hacer una prueba piloto y para llevar a cabo las acciones de comunicación y formación a la totalidad de la plantilla; finalmente en enero 2005 se produjo la implantación global con un resultado excepcional.

Una de las conclusiones del artículo dice: *la gestión por competencias se ha consolidado en nuestro país como herramienta valiosa en la gestión del talento, el desarrollo profesional y la integración de las personas en la organización* (Lozano y Sagi-Vela Grande, 2005, p.49).

Siguiendo con el caso del Grupo Grünenthal, disponemos de una entrevista a Rosa Moreno, directora de Recursos Humanos y Comunicación de Grünenthal Iberia, (Zorrilla, 2013) quien comenta que los procesos de selección en Grünenthal Pharma consisten en combinar:

- **entrevistas competenciales**, siendo algunas de ellas realizadas por varias personas a varios candidatos.
- **pruebas de selección**: juegos de simulación, resolución de problemas, manejo aplicaciones informáticas, de idiomas, etc.

Aunque no lo cita expresamente, por las entrevistas grupales y por el tipo de pruebas que realizan, bien podría deducirse que emplean la metodología Assessment Center.

Muy sintéticamente, en la *tabla 3* se recogen las principales herramientas o técnicas de evaluación, que las principales empresas estudiadas, utilizan en sus procesos de Selección de Recursos Humanos por Competencias:

Tabla 3: Principales herramientas de Selección de RRHH por Competencias.

EMPRESA HERRAMIENTA	KPMG	Microsoft	Henkel Ibérica	Grünenthal	Orenes	McDonald
Entrevista competencias	X	X	X	X	X (BEI)	X
Entrevista con superior						X
Entrevista telefónica					X	
Cuestionario de competencias	X					
Prueba situacional/ ejercicio simulación	X (online)		X	X	X	X
Test aptitudinal	X (online)		X		X	
Test personalidad laboral	X (PAPI)	X (PAPI)	X		X	
Assessment Center	X (online)		X	X	X	

Fuente: elaboración propia. (X: se especifica en el artículo; X: se deduce de lo expresado en el artículo)

Teniendo en cuenta que, no en todos los artículos que hemos manejado las empresas explican con detalle los métodos y técnicas que utilizan en sus procesos de selección, creemos que esta tabla recoge una representación válida de qué herramientas de evaluación se utilizan más, en la actualidad, en los procesos de Selección por Competencias en las empresas de nuestro país.

De la tabla podemos extraer algunas lecturas:

- Cada empresa, dentro del abanico de opciones que hay para evaluar a los candidatos, elegirá con criterio propio y en función del tipo de puesto de trabajo a cubrir, del perfil requerido o del sector de actividad en el que se enmarque, aquellas

técnicas que más se ajusten a sus necesidades, pero lo que podemos comprobar es que las empresas no se limitan a utilizar una sola técnica, sino una combinación de varias de ellas.

- La entrevista de selección por competencias es la técnica estrella, seguida de las pruebas situacionales y los tests de personalidad laboral (tipo PAPI).
- A pesar de que en el caso de Assessment Center sólo son dos las empresas que explícitamente señalan que lo utilizan, pensamos que por ser una técnica integradora de otras (entrevistas, pruebas situacionales, test psicotécnicos), varias otras de las empresas citadas también llevarían a cabo la metodología Assessment Center.

En síntesis, a través de esta fase de búsqueda de información práctica, podemos afirmar que la Gestión por Competencias está implantada de forma integral e integrada en las grandes empresas españolas, y así mismo la Selección de Recursos Humanos por Competencias es un hecho. Pero, llegados a este punto, nos surge una cuestión: ¿en qué situación se encuentran las PYMES españolas? Con el propósito de responder a esta y otras cuestiones se recurre a la tercera y última fuente de información, anteriormente mencionada y que explicamos ahora:

Al contactar con **CEDERED**, se consigue concertar una cita con Silvia Gómez, licenciada en Psicología y Coordinadora del área de Selección de Personal por Competencias, quien, a lo largo de una distendida conversación, nos ofrece una visión de la materia desde su propia y dilatada experiencia, sobre la que comentamos los siguientes aspectos:

En Cedered se comienza a trabajar desde el enfoque de las competencias, aproximadamente a partir de 2006, no obstante, señala que sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en España, se podría hablar de que su introducción tiene lugar, más o menos, hace una década. Señala que se trata de un modelo que ha ido, con el paso de los años, adquiriendo cada vez una mayor relevancia en las empresas de nuestro país, de modo que en la actualidad, la Gestión por Competencias, entendida como modelo integral de gestión de personas, se halla en un grado de implantación, prácticamente, total en las grandes compañías. Es decir, las grandes empresas españolas, tienen implantada la Gestión por Competencias en cada una de las áreas implicadas en la dirección y gestión de Recursos Humanos (formación, selección, retribución, etc).

Menciona algunos ejemplos de empresas, de nuestro entorno más cercano que tienen implantada una Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias, concretamente: **Grupo Siro** y **Seda Solubles** (Palencia), **Benteler** (Burgos), **Incosa** (Valladolid) y **Anvis** (Soria); y como observación, añade que, en la mayoría de casos, la Gestión por Competencias afecta sobre todo a puestos de trabajo de estructura llegando hasta niveles de mandos y mandos intermedios, sin alcanzar a los niveles de operario, aunque apunta que el enfoque de competencias permite adaptarse a cualquier tipo de perfil y puesto dentro de una empresa, pero llevarlo a cabo supone un elevadísimo coste para las empresas que no todas son capaces de soportarlo.

Pero en efecto, tal y como habíamos sospechado, el caso de las PYMES es distinto; en éstas, el grado de implantación del modelo integral de Gestión por Competencias es bastante inferior, no obstante, en Cedered, son testigos de cómo estas empresas, cada vez más se interesan por este modelo, y si bien no lo tienen definido e incorporado íntegramente, sí es cierto que, empiezan a introducir el enfoque de competencias en algunas de sus áreas; para ello suelen solicitar servicios de consultoría, tales como elaboración de diccionarios, formación en competencias o evaluaciones competenciales.

En concreto, el área en el que más usualmente las PYMES realizan acciones en base a competencias, aun no teniendo implantado un modelo integral, es en el área de **Selección de Recursos Humanos**. Respecto a esto, comenta Silvia Gómez que suelen encontrarse con distintas situaciones: Así, hay empresas que hacen ellas mismas todo el proceso de Selección por Competencias, otras que externalizan todo el proceso de selección e incluso hay casos en los que la empresa realiza las fases previas del proceso de selección y finalmente recurren a Cedered para que sus profesionales realicen, a un número más reducido de candidatos, las pruebas y/o entrevistas oportunas para determinar el nivel competencial de cada candidato. En líneas generales, el modo de articular estos procesos de selección, es mediante **tests genéricos de competencias**, con los que suelen evaluarse sobre todo competencias transversales cuya definición deriva directamente de los valores de la organización y de su estrategia de negocio.

A medida, que discurría la conversación, ésta se fue centrando sobre todo en el tema de Selección por Competencias. A este respecto son destacables las siguientes afirmaciones expresadas por la profesional de CEDERED:

~ El método de Selección por Competencias, no desecha por completo el método tradicional sobre rasgos predictivos, ya que los tests psicotécnicos para evaluar conocimientos, aptitudes y habilidades, así como los tests de personalidad siguen siendo muy utilizados en los procesos de Selección por Competencias; pero la gran diferencia se encuentra en la metodología de la entrevista personal. Mientras que en el enfoque tradicional se basa en situaciones hipotéticas y opiniones sobre lo que haría la persona en el futuro, desde el método de las competencias esto se sustituye por la búsqueda de evidencias de comportamiento en las conductas vividas por el candidato, en primera persona, en un desempeño anterior.

~ Defiende que predecir el desempeño futuro de una persona basándose en la conducta pasada ante situaciones concretas, siempre será mucho más objetiva que si nos basamos en la conducta hipotética; pero que de todos modos siguen siendo pronósticos, sólo que mucho más fiables.

~ Las herramientas de evaluación de candidatos utilizadas en CEDERED en los procesos de Selección por Competencias son:

- **Entrevista personal por competencias** o entrevista focalizada basada en la técnica de incidentes críticos. Es tajante en afirmar que es la herramienta por excelencia en la Selección por Competencias, ya que permite obtener evidencias de comportamiento y resalta la idea: “la conducta predice la conducta”.

- **Pruebas situacionales**, basadas en el contexto laboral concreto: estudio de casos, dinámicas de grupo, grupos de discusión, role-play o presentaciones que son llevadas a cabo bajo el prisma del *Assessment Center*.

- **Pruebas de competencias:**

- * *COMPETEA*: dirigida a evaluar distintas áreas: *intrapersonal* (autocontrol...), *interpersonal* (trabajo en equipo...), *desarrollo de tareas* (orientación resultados...), *área entorno* (orientación cliente...), *área gerencial* (liderazgo y planificación...)

- * *BAC (Batería para la Actividad Comercial)* evalúa comprensión verbal, método y orden, juicio en situaciones de venta...

Estas tres herramientas que se basan en el comportamiento observable, propio del enfoque de competencias, no son las únicas que utilizan para predecir el desempeño de los candidatos, sino que también recurren a:

- **Tests psicotécnicos:**

- * *DAT-5 (Tests de aptitudes diferenciales)*: miden razonamiento verbal, numérico, abstracto, espacial, ortografía, etc.

- * *BO (Tests de aptitudes diferenciales)*: se evalúa potencial aptitudinal (aptitud mecánica, capacidad intelectual, aptitud espacial)

- * *TISD (Interpretación Selectiva de Datos)* que evalúa destreza para captar información presentada mediante tablas y gráficos.

- **Tests de personalidad:**

- * *16PF -5 (Cuestionario Factorial de personalidad)* que mide: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión.

- * *TPT (Test de Personalidad de Tea)* que ofrece puntuaciones en tres grandes factores: estabilidad emocional, apertura mental y responsabilidad, a partir de escalas de ansiedad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo...

- * *CTI (Inventario de pensamientos constructivos)*: evalúa el pensamiento constructivo (inteligencia experiencial) estrechamente ligado a la inteligencia emocional.

Estima que los rasgos de personalidad, validados por los tests, tienen una correlación con el rendimiento laboral del 33%.

Finalmente para concluir:

- Comenta que la evaluación de un candidato mediante la combinación de los métodos, herramientas y técnicas mencionadas es muy completa, asegurando mayor objetividad y fiabilidad en la previsión acerca de la idoneidad del candidato al puesto de trabajo al que aspira.
- Augura que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias además de ser presente, es el futuro para el desarrollo de las organizaciones y de sus personas.

5. CONCLUSIONES

➤ No existe un concepto universal de competencia laboral; por un lado, la corriente conductista, (*McClelland* y *Boyatzis*), que estudia directamente el comportamiento observable de la persona, sin analizar aspectos relativos a inteligencia y aptitudes, concluye que la causa de un rendimiento excelente en el trabajo son las “competencias” definidas como características personales (*McClelland*) y subyacentes (*Boyatzis*), es decir, cualidades personales profundas: motivos, aptitudes, actitudes, conocimientos, rasgos, etc. Por otro lado, la corriente integradora (*Levy-Leboyer* y *Pereda y Berrocal*), defiende que el enfoque de competencias, además de analizar el comportamiento, no debe desestimar el análisis de inteligencia, de aptitudes y de rasgos de personalidad, propios del enfoque tradicional de rasgos predictivos, sino que la combinación de ambos (*enfoque del rasgo y de competencias*), permite mejorar las predicciones sobre el desempeño profesional. Estos definen competencias como repertorios (*Levy-Leboyer*) o conjunto de comportamientos (*Pereda y Berrocal*) observables.

➤ Nos parece algo incongruente que quienes analizan sólo los comportamientos definan competencias como características personales y quienes consideran necesario evaluar tanto unos como otras, las definan directamente como comportamiento. Tras una profunda reflexión sobre esto, desde nuestro particular punto de vista, no estamos de acuerdo en que, por definición, competencia sea igual a comportamiento. Esta es la razón que nos conduce a construir nuestra propia definición, que se basa en la creencia de que una competencia es la integración dinámica de conocimientos, habilidades y actitudes/valores, que llevados a la acción ponen de manifiesto conductas observables. Una competencia no es solo conocimiento, ni solo habilidad, ni solo un valor, como tampoco sólo un determinado comportamiento; ante comportamientos idénticos, las características que subyacen pueden ser distintas, por eso es preciso valorar cada una de las variables que intervienen en una competencia. Pero, sí estamos de acuerdo en que en la práctica, por cada competencia se definan unos comportamientos asociados, para facilitar la comprensión de su contenido y dotar de operatividad a las acciones de evaluación.

➤ Tampoco existe una clasificación universal de competencias, cada empresa en función de cómo tenga definida su misión y su visión de negocio y acorde con sus propios valores, definirá en su *diccionario de competencias* aquellas que estime necesarias para llevar a cabo su estrategia, estableciendo para cada competencia

unos grados y conductas asociadas. Existen unas competencias genéricas o transversales, aplicables a cualquier organización, relacionadas directamente con la “inteligencia emocional”, por ejemplo: *liderazgo, autocontrol, trabajo en equipo, comunicación, orientación a clientes, etc.*, son las **competencias emocionales**.

➤ Cuando la Gestión de Recursos Humanos de una organización acoge en su seno la variable *competencias* se transforma en un modelo de dirección y gestión que proyecta una revalorización sobre su capital humano, en el que las competencias son el nexo de unión entre personas y estrategia empresarial; de este modo, la **Gestión de Recursos Humanos por Competencias** cumple su *función estratégica*. Además, su *función operativa* permite que las competencias trasciendan a cada una de las áreas implicadas en la gestión de personas (análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, formación, evaluación desempeño...). Así una vez implementado el modelo, asistimos a una Gestión de Recursos Humanos **integral, integrada e integradora**.

➤ La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, que se introduce en España hace aproximadamente una década, en la actualidad, como modelo integral de Gestión de Personas, se halla en un grado de implantación prácticamente total en las grandes compañías españolas. Aunque lo habitual es que solo afecte a personal de estructura, mandos superiores e intermedios, hay casos como el de *Grünenthal* en que dicho modelo afecta a toda la plantilla.

El grado de implantación, de la Gestión por Competencias, en la PYME española es bastante inferior, aunque se encuentra en expansión. En la gran mayoría de los casos no se adopta de un modo integral sino que sólo se introduce en algunas de las áreas de la gestión de RRHH, sobretodo en la Selección de Recursos Humanos.

➤ La **Selección de RRHH por Competencias** constituye un método que permite predecir el desempeño de los candidatos de un modo más objetivo y fiable que con el método tradicional sobre rasgos predictivos, el cual no es descartado por completo, ya que los tests de personalidad (ej. PAPI o 16PF) y tests psicotécnicos que evalúan aptitudes y conocimientos siguen siendo muy utilizados por aportar signos o tendencias de actuación. La Selección por Competencias más que inventar algo completamente nuevo, pone en boga un conjunto de herramientas y técnicas que, empleadas en combinación, se dirigen a la búsqueda de evidencias de comportamiento ante situaciones reales vividas en el pasado laboral o personal del candidato, bajo la premisa: “**la conducta pasada predice la conducta futura**”.

➤ Los **procesos de Selección por Competencias** se articulan, pues, en base a una convivencia de las tradicionales pruebas psicológicas con **las pruebas situacionales o ejercicios de simulación** (grupos de discusión, *role-play*, estudio de casos, ejercicios *in tray...*) que más caracterizan el método de las competencias, ya que aportan muestras de conducta, es decir, los candidatos ante situaciones que simulan la realidad de un trabajo, ponen de manifiesto una serie de comportamientos que son observados por los evaluadores, quienes han de relacionar esos comportamientos con las competencias objeto de evaluación (fundamentalmente competencias transversales). Tanto unas pruebas como otras, suelen realizarse combinadas bajo la metodología *Centro de Evaluación* o **Assessment Center** que permite evaluar a la vez a varios candidatos que interactúan entre sí.

➤ Además, queda patente en este trabajo que la herramienta “estrella” es la **entrevista por competencias** que emplea la antigua *técnica de incidentes críticos*. A diferencia de la entrevista tradicional, biográfica y orientada a hipótesis y opiniones de los candidatos; ahora se focaliza en la búsqueda de evidencias de comportamientos relacionados con las competencias a analizar. Dicha técnica permite, a partir de la descripción de una situación real vivida por el candidato, detectar evidencias de conducta e indagar sobre el trasfondo de esos comportamientos, de forma que el candidato expresa los pensamientos, sentimientos y acciones que subyacen a dicha actuación.

➤ La combinación de pruebas psicológicas, pruebas situacionales y la entrevista de incidentes críticos, augura predicciones sobre el futuro desempeño de los candidatos mucho más afinadas.

➤ Para terminar quiero señalar que personalmente, tras el estudio del tema y contando con el testimonio de una persona experta en la materia, tengo la firme creencia de que el éxito de las organizaciones pasa, necesariamente, por realizar una óptima y cuidada Dirección y Gestión de **Personas**, ya que éstas no sólo las integran sino que además aportan valor y ventaja competitiva sostenible. ¿Y cómo conseguirlo?: A través de la Gestión por Competencias, ensalzando todo “el saber” de sus personas, es decir, sus competencias, y garantizando así también, el éxito profesional de las mismas. Es muy importante que, ya desde el área de Selección de Recursos Humanos, se capten aquellas competencias y valores que la empresa requiere para cumplir con su misión y llegar a ser, en el futuro, lo que desea.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M. (2009). Gestión por Competencias como estrategia de cambio. El caso Grupo JG. *Capital Humano*, nº 228, 24-27.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Barcelona, Granica.
- Blanco, A. (2009). KPMG: La excelencia en la atracción e identificación del talento. *Capital Humano*, nº 228, 96-97.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Esic Editorial.
- Carazo, J.A (2012). McDonald´s, una estrategia corporativa de “Good Fast Management”. *Capital Humano*, nº 267, 26-33.
- Carazo, J.A (2012). Los Planes de Carrera en el Grupo Orenes, una apuesta ganadora. *Capital Humano*, nº 268, 36-46.
- Casany, E. y Díaz, R. (2011). Consum: estrategia, cultura y valores, ejes para la transformación de la gestión de las personas. *Capital Humano*, nº 254, 40-50.
- Fernández-Carrión, C.I. (2009). Microsoft: Identificando el talento que asegure el éxito futuro. *Capital Humano*, nº 229, 100-101.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, Prentice Hall.
- Infante, M. (2011). RACE, un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional. *Capital Humano*, nº 257, 42-46.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lozano, L.F. y Sagi-Vela Grande, L. (2005). La Gestión por Competencias en el Grupo Grünenthal España. *Capital Humano*, nº 194, 40-49.
- Llorente, F. y de Vega, V. (2011). Proyecto Arquímedes. La experiencia de ONO en desarrollo de directivos. *Capital Humano*, nº 251, 52-61.
- Olaz, A.J (2011). Desarrollo Metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de Gestión por Competencias. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, nº 24, 197-217.
- Olmo, H. (2011) Kellogg España, un modelo de gestión que aspira seguir seduciendo a empleados y consumidores. *Capital Humano*, nº 257, 48-55.

- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña, Netbiblo (Colección Business Pocket).

Direcciones de internet consultadas

- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. 22ª edición. Versión electrónica. <http://www.rae.es/rae.html> (Fecha consulta: 15 febrero 2013)
- Ernst&Young Consultores (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Edición especial Cinco Días. <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> (Fecha consulta: 28 febrero 2013)
- www.actualgrupo.com (Fecha consulta: 1 mayo 2013)
- Zorrilla, A. (2011). Entrevista a Elisabeth Santos, Responsable de Reclutamiento y Selección del Área de Recursos Humanos de Henkel Ibérica: Trabajamos enfocados en el desarrollo del potencial y en la selección presente y futura. (p.54-56) <http://www.equiposytalento.com/contenido/download/77/henkel.pdf> (Fecha consulta: 15 mayo 2013)
- Zorrilla, A. (2013). Entrevista a Rosa Moreno, Directora de Recursos Humanos y Comunicación de Grünenthal Ibérica: RRHH proporciona herramientas para que sus empleados utilicen lo mejor de su talento. (p. 64-66). <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/grunenthal-iberia/rosa-moreno/> . (Fecha consulta: 15 mayo 2013)