

Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile)

Peña, S.

Universidad Regiomontana, Mty, y UANL, FACPYA, San Nicolás, N. L., spena@mail.ur.mx

Palabras clave: Recursos humanos, selección de personal, selección en base a la competencias

Resumen. Esta investigación se orienta a la solución del problema que tienen las empresas en la selección de personal al no elegir a las personas idóneas y los altos costos que por este motivo se dan. Se pretende contribuir a determinar las herramientas adecuadas para que su trabajo sea más confiable y exitoso a través de la formación de un modelo que considera las variables que se manejan en la actualidad en el campo de trabajo. Se realizó un trabajo de campo aplicando encuestas en 200 empresas de la industria, comercio y servicios. Como principal contribución de esta investigación, está la estructura de un modelo de selección de personal en base a competencias.

Key words: Human resources, personnel selection, selection based on competition

Summary. This investigation is oriented to solve issues related with the selection of the adequate personnel in companies and the high costs that are consequences of these decisions. Its objective is to contribute to determine the adequate tools necessary to create a more reliable and successful job through the formation of a model that takes into consideration variables that are used nowadays in the labor area. This investigation was made through questionnaires that were applied to industrial, commercial and service companies. The main contribution of this investigation is the structure of a model for selecting personnel taking as a foundation their competitions.

Antecedentes de la selección de personal

Anteriormente, los procesos de selección de personal enfrentaban una serie de obstáculos. Debía realizarse un estudio inicial, se llenaban formas, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas. Actualmente se llena una solicitud de empleo, se entrevista al candidato y una vez que se cree que cumple con los requisitos, se le turna a

exámenes médicos y psicológicos y algunas compañías establecen algún tipo de prueba de aptitud, de acuerdo a los requisitos del puesto.

Estos modelos para poder elegir el mejor candidato pueden variar, sin que cambie el objetivo de la selección, el cual es determinar que solicitante satisface los requisitos del puesto y tiene más probabilidades de realizar con éxito determinado trabajo. Se han estado desarrollando y actualizando los métodos que se utilizan durante el proceso de selección de personal, el cual es un problema permanente para las empresas, sobre todo para el departamento de recursos humanos, pues este proceso puede prestarse a criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión. El más científico de los modelos de selección tiene la misma probabilidad de éxito, el 50%, puesto que puede acertar o errar al tratar de elegir al solicitante idóneo.

La Psicología Industrial ha proporcionado algunos métodos para aumentar la probabilidad de éxito en la selección de solicitantes de trabajo. Estas técnicas que ha desarrollado permiten que las personas encargadas de la selección hagan comparaciones y evaluaciones sistemáticas. Schein, 2000, psicólogo organizacional que ha hecho aportaciones interesantes a la selección de personal, nos dice que es importante que primero se desarrolle un criterio que pueda ayudar a la persona que realizará la selección. Este criterio se podrá desarrollar previamente.

Después se elabora una descripción de puesto, que detallada los requerimientos del puesto. Para esto es importante también establecer predictores y sobre todo, conseguir suficientes candidatos para garantizar una variación adecuada de estos, además de evaluar cada una de las actividades que desarrolló el solicitante en sus trabajos anteriores.

Al principio de esta sección mencionamos que los modelos de selección de personal han sufrido una transformación gradual, sin embargo, aún existen muchas deficiencias generales dentro de dichos modelos. Uno de los principales obstáculos para tener éxito dentro de la selección es que los trabajos se están haciendo cada vez complejos e interdependientes, lo cual hace que se dificulte precisar buenas descripciones de puestos, además de la multiplicidad de funciones a cargo de un mismo puesto, sin contar con que en la actualidad se emplea la tecnología del computador para tomar muchas de estas decisiones. Se han desarrollado un sin número de modelos analíticos y técnicos que ayudan a tomar decisiones acerca de la selección del mejor candidato.

Se tienen registros de requerimientos de puesto, listas de vacantes, solicitudes de empleo, exámenes psicométricos e incluso existe un intercambio de información vía Internet de empresa a empresa para conocer el historial de trabajo de cualquier candidato que haya prestado sus servicios en alguna de estas empresas. Algunos estudios han revelado que estos datos que obtenemos

a través de los sistemas analíticos y técnicos pueden ser ponderados, es decir, darles un valor relativo, para favorecer las predicciones.

Cabe mencionar que el computador no toma realmente las decisiones relativas a la selección; pues solo presta la información que debe considerar la persona que finalmente va a tomar la decisión final: SELECCIONAR AL MEJOR.

La selección de personal

Mencionaremos algunas de las muchas definiciones que existen acerca de lo que es la Selección de Personal, para concluir en una que sirva para demostrar el objetivo de esta investigación.

1. Es la ilusión de formar el equipo ideal. La elección de un nuevo miembro de ese equipo ideal que nos llevará a cumplir con los compromisos de la organización. Pell, 2000.
2. El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que deben seguirse para seleccionar empleados que llenen vacantes internas y que cumplan con los requisitos solicitados. Werther Jr., 2003.
3. Es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no. Stoner, 2003; Freeman 2004.
4. Es un proceso que implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. Stoner, 2003.
5. Es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona mas adecuada para el puesto actual o para puestos futuros. Koontz, 2002.

Si analizamos todas estas definiciones de lo que es la Selección de Personal, encontraríamos un común denominador que es:

"La persona adecuada, para el puesto adecuado, o persona idónea para puesto idóneo"

¿Que encierra esto? Que el proceso de selección de personal es:

La selección de la persona correcta, que domine las actividades del puesto y que encuentre la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas personales, alcanzando los objetivos de la empresa, al ejecutar su trabajo.

El objetivo de esta investigación, es precisamente cumplir con: " la persona idónea para el puesto idóneo", reducir la incertidumbre en cuanto a la selección y reducir la rotación de personal.

Con los métodos tradicionales, todavía es necesario un período de 3 a 6 meses para verificar la capacidad de la persona que se seleccionó. Y en caso que no cumpla con los requisitos que se esperan, volver a empezar con el proceso de selección, cosa que se espera evitar con el "método de selección de personal en base a perfiles", que no es nada más que acoplar el perfil del puesto al perfil de la persona.

Por qué es importante la selección de personal

Sin incluir la palabra "PERSONAL", el proceso de selección es característica inherente a todos los seres humanos, pues así como ha sido un requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, también lo es para escoger al hombre más apto para una actividad específica. En el pasado, se elegía a los esclavos de color para los trabajos rudos porque eran los que más resistían las altas y bajas temperaturas y su constitución ayudaba para esos trabajos.

Después de iniciada la Revolución Industrial, la Selección del Personal se hacía por parte del supervisor quien solamente se basaba en la observación, es decir, era completamente subjetiva e intuitiva esta selección. Sin embargo, es importante recordar que muchos de los factores que vamos a considerar dentro de esta investigación no se aprecian a simple vista (habilidades, intereses vocacionales, responsabilidades, conocimientos etc.), por lo que es de gran importancia que el acto de seleccionar personal se dé como resultado de una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores. Evans, 2004.

En la actualidad las técnicas de Selección de Personal tienden a ser más objetivas y menos subjetivas. La Selección de Personal es uno de los temas más divulgados y sin embargo, es uno de los más mal aplicados. Es importante considerar también la razón de la selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente si requieren de conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

Lievens, 2002. La razón de la selección es la relación aritmética que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El papel que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, es muy importante, por lo que para ellos es importante conocer los requerimientos del puesto a llenar, Burak-Smith, 1999.

La entrevista como elemento básico en el proceso de selección

A través de tres estudios, uno exploratorio, otro de un grupo, y finalmente uno de serie de tiempos de probables candidatos a un puesto, Millward y Cropley, 2003, establecieron la importancia de la entrevista dentro de un proceso de selección. El estudio estuvo basado en la búsqueda de una niñera para que cuidara a unos niños. En este proceso de entrevista para la elección de la niñera más apta, se pudieron predecir los sentimientos de confianza mutua. La entrevista proporcionó más información de la que se hubiera podido obtener a través de recomendaciones o solicitudes. Los resultados de la entrevista fueron determinantes para la selección.

A este fenómeno, Millward, 2003, lo llama "Contrato Psicológico", que es el que determina realmente la relación entre empleados y patrones, pero este no se puede dar sin la entrevista. Sin embargo, Millward y Cropley, 2003, consideran necesario una segunda o tercera entrevista, tal vez con el empleador, intermediario y/o el usuario. Los hallazgos de este estudio fueron que con las entrevistas se daban las percepciones de confianza mutua, entendimiento y reciprocidad.

Elaine Crowley, 2004, por su parte, también considera a la entrevista como un punto fundamental dentro del proceso de selección de personal, porque sirve para explorar los valores, como la ética y otras cualidades de todo candidato a un puesto, como la inteligencia emocional. La inteligencia emocional consiste en un rango de competencias específicas, como adaptabilidad, empatía y comunicación que se logra conocer con la entrevista.

La entrevista es uno de los elementos más importantes a llevar a cabo en la selección de personal, ya que con experiencia y pericia por parte del entrevistador, se puede obtener más información que la proporcionada por el candidato.

Existen muchas herramientas para sensibilizar al entrevistador, como el análisis transaccional y la programación neurolingüística (PNL), que sirven para evaluar mejor a un candidato. La entrevista nos proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Se considera a la entrevista como un mecanismo muy subjetivo de selección de personal. Si queremos utilizarla, se

requiere que se tenga la información necesaria acerca de los requisitos a cubrir. Allen, 2004; Gómez Mejía, 2003; Mondy, 2003.

Importancia de la Identificación de requerimientos del puesto.

Para la selección eficaz de cualquier candidato, se requiere de una amplia comprensión de la naturaleza y del propósito del puesto, es decir, para que fue creado ese puesto y de que manera va a contribuir a que se logre la meta de la organización. Se debe elaborar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, y se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Identificación de los requerimientos de un puesto

Al identificar los requerimientos de un puesto, las empresas deben contestarse preguntas tales como:

- ¿Qué se debe hacer en este puesto, este puesto contribuye a lograr la meta de la Organización?,
- ¿Cómo se deben llevar a cabo las funciones?,
- ¿Qué conocimiento mínimos se requieren para desempeñar esta función?,
- ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos se requieren?,

La herramienta que se emplea más frecuentemente para determinar los requerimientos de un puesto es lo que se conoce como “descripción del puesto”, tema que trataremos en la siguiente sección, Dessler, 2003.

Modelo teórico: base del modelo propuesto

El proceso de selección de personal consiste en hacer la depuración más formal del personal más apto para un puesto y del que no lo es. Es una serie de pasos que deben seguir un orden cronológico para poder elegir, entre varios, al mejor candidato. Es la secuencia normal de contratación, aunque en diferentes ocasiones o por diferentes motivos alteramos esta secuencia normal y la aplicación de este proceso varía de acuerdo a las necesidades, tamaño de la organización usuaria. Sin embargo, debemos tomar decisiones que estén fundamentadas sobre bases técnicas lógicamente estructuradas, es decir, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad, no pueden suplir a los instrumentos científicos dentro de la selección.

Burney, 2004, aborda el problema que tienen las empresas en la selección de los trabajadores, el costo que este lleva consigo y lo difícil que es

determinar como seleccionar al mejor, ya que existen muchos factores que no están en manos de la persona que hace la función de selección, lo cual se ejemplifica con un problema utilizando el análisis de la selección de un caso en particular, que es el de la elección de un coleccionista. Menciona que existe mucha rotación en este tipo de trabajo, porque es pesado, mal remunerado y consiste en saber de regulaciones federales en el trato con los clientes, ser firmes con los deudores sin ser abruptos o crueles y deben tener la habilidad de escuchar sin ponerse muy simpáticos. Este trabajo puede ser agotador y es importante el modelo que se siga.

Una de las últimas modalidades de la selección de personal es la que se hace en línea, llamada también selección por Internet. Brown, 2004, expone los diversos problemas que tienen las empresas que seleccionan por Internet. El principal es que a las empresas les llegan demasiados currículos, en un sin número de formatos, que necesariamente tienen que leer para conocer a los candidatos. Por lo tanto, este sistema no es eficaz, mientras que no se busque la manera de filtrar los datos.

La empresa Workpolis.com y su director de mercadeo, Susan Hayes, reconocen que en verdad son demasiadas e impropias las solicitudes o currículos que las personas envían vía e-mail, y que se lleva mucho tiempo revisar toda la información que llega. Sin embargo, propone una forma de filtrar la información a través de preguntas directas que reducirán el volumen, como, "Tiempo completo", "Turno vespertino", "¿Tiene Ud. Licencia de chofer?", es decir, poniendo requisitos. De esa manera, los que no cumplan con los requisitos quedan fuera. Así mismo, reconoce que todavía en la actualidad existen directores o jefes de los departamentos de selección de personal que reciben vía e-mail los currículos y los imprimen para su revisión, llenándose de papeles y utilizando inadecuadamente este medio.

Sobre el mismo tema, Kustim Wibowo, 2004, coincide en que el problema que las compañías enfrentan cuando usan Internet para reclutar y seleccionar a su personal, es el volumen de currículos que pueden recibir. Este volumen tan grande junto con las presiones para identificar a los posibles candidatos crea la necesidad de identificar palabras claves importantes que puedan relacionarse a los requerimientos del puesto. Pero aún así es difícil poder determinar cual será el mejor candidato para el puesto.

Finalmente recomienda, para las empresas que están decididas a utilizar este medio, que diseñen un formato electrónico de solicitud de empleo, mismo que será llenado por los aspirantes. Dicho formato tendrá preguntas de opción múltiple, que obliguen al buscador de trabajo a elegir solo una de las alternativas. De esa manera, se estandariza el análisis de la información de los aspirantes.

Modelos de selección de personal

Moscoso y Salgado, 2004, realizaron una investigación para saber que métodos de selección utilizaban en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: Entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología; son las más usadas. Los resultados muestran pocas similitudes con los datos encontrado por Steiner y Gilliland, 1996, citados por Wilk y Cappelli, 2003, en Francia y Estados Unidos.

Lievens y Anderson, 2002, citados por Wilk y Cappelli, 2003, discuten, investigan y desarrollan modelos de selección del personal utilizando la información ya existente sobre este concepto, los procedimientos de la selección de las organizaciones; la tendencia de escasez de personal obrero; las implicaciones de la tecnología de información en selección del personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de la selección.

Wilk y Cappelli (2003), realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar que modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico, las pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección.

Estas mismas razones explican porqué cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades.

Modelo de Chiavenato

Chiavenato, 2003, Considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, esta basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Modelo de Werther Jr.

El modelo de Werther consta de proceso de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther Jr, 2003, son 8. Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato.

Modelo de Gómez Mejía

Es un modelo de selección de personal mucho más sofisticado que los demás modelos, ya que evalúa a dos o mas candidatos a la vez, es mas metódico, pero su autor, Gómez Mejía, 2003, afirma que es de los más eficaces y eficientes, este proceso consta de 10 pasos. Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.

Modelo de Mondy

Este modelo de selección de personal, es de los más utilizados, tal vez sea por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos, decimos que es el mas usado porque los elementos que componen este modelo son los mas repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de 8 pasos. Existen otros modelos similares a los anteriores.

Modelo propuesto (basado en competencia)

Antecedentes

□ De la inteligencia a la competencia

Durante la década de los sesenta, las pruebas de inteligencia eran las herramientas preferidas. En su artículo de 1973, titulado "Evaluando la Competencia en vez de la Inteligencia," el Dr. David C. McClelland, fundador de McBer y Compañía., sugirió que tendría más sentido examinar todas y cada una

de las características personales relacionadas con el puesto, no solamente la inteligencia. Él propuso el término competencia para tales características (Fortune 500, Nov/2003). Las competencias, según McClelland, son características personales que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo dado, rol, organización, o cultura. Las personas que tienen las competencias necesarias para un rol específico rinden mejor en ese rol que otros que no las tengan. Cualquier característica—mental, física, o emocional—que propicia un rendimiento excelente en un trabajo dado, es considerada como una competencia para el mismo. Debido a que los cargos tienen requerimientos diferentes, las competencias que contribuyen a un desempeño excelente serán también diferentes para cada trabajo (Fortune 500, Nov/2003).

□ Antecedentes en Chile

El modelo de competencias tiene a nivel mundial una importancia sustantiva en la gestión de recursos humanos de muchas organizaciones. En Chile, las competencias se asumen como estrategia de gestión desde 1995 y su implementación ha sido lenta y progresiva pues se están evaluando sus resultados reales en las empresas.

□ Antecedentes en México

En nuestro país, el tema de las competencias es reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la "capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (iberfop-oei, 1998).

□ Antecedentes EEUU y Europa

Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, y Fruti, 2003, escribieron un artículo sobre la importancia de la habilidad mental general (GMA), como elemento para seleccionar personas y su validez para la CEE. La habilidad

mental general incluye habilidades cognitivas específicas, incluyendo las habilidades verbal, numérica, espacio-mecánico, perceptual y la memoria. Los resultados de una muestra de 946 personas, mostraron que la GMA y la habilidad cognitiva específica son predictores del éxito en la actuación del trabajo.

A pesar que en los EEUU utilizan también la habilidad como un predictor del desempeño en un puesto, el proceso de selección es diferente, ya que en Europa, como ya mencionamos, la elección se basa en la GMA y la habilidad cognitiva y en los EEUU la selección se caracteriza por pruebas cuyos resultados determinan la elección.

□ Última tendencia

La última tendencia en la selección de personal, es precisamente la selección basada en competencias. Podríamos delimitar estas tendencias básicamente en dos:

1. Reorientación en la técnica de entrevista. Por competencias.
2. La Evaluación básica de la conducta del candidato, siendo esto lo más importante para el modelo de selección en base a competencias.

Competencia. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, se basa en las funciones que desempeñan las personas en su trabajo.

Importancia de la selección de personal por competencias

Para la Empresa es importante, porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.

Para el trabajador es importante, porque le facilita la incorporación en el mercado de trabajo.

Para el sector educativa es importante, porque permite asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos del mercado laboral. En algunas Universidades ya se ve el desarrollo de la currícula basada en competencias. Desde 1994, la Universidad Regiomontana optó por el diseño de sus cursos basados en competencias. Competencias establecidas por los usuarios de los servicios de nuestros egresados, empresas Industriales, de Servicios, Comerciales y opiniones de expertos en el área. En el Tecnológico de

Monterrey aparecen los cursos diseñados bajo este esquema en 1996, dos años más tarde.

Converse (2004), consideró esta relación persona-ocupación a través de la red de información profesional O Net, que consiste en un banco de datos profesionales, que proporciona información con el potencial de ser un recurso importante para la determinación trabajo-relación, basado en la habilidad para emparejar a los individuos a las ocupaciones en el contexto de guía de carrera.

O Net empareja persona-ocupación, ya que describe y resume características generales importantes comunes a la mayoría de las ocupaciones de los trabajos en EE.UU., como valores profesionales, intereses, habilidad y requisitos educativos. Este empate entre persona- ocupación, se da mas a nivel operativo, ya que en este nivel no existen muchas variables en las actividades a realizar. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Este proceso debe iniciar con datos generales, (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) y se debe hacer en un tiempo razonablemente breve, dando a la empresa la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía.

Boyd, 2003, a través de un estudio identificó 33 competencias, que deberán tener los administradores para poder seleccionar adecuadamente. Necesitarán también durante la próxima década el manejo de estas cinco estructuras, la dirección orgánica, la dirección de los sistemas, la cultura orgánica, las habilidades personales, las habilidades de dirección. También identifico doce barreras a adquirir las competencias.

Definición de cada uno de los elementos que componen el modelo El perfil en base a competencias

El perfil es la base de todo el proceso de selección. Una mala definición dará un mal resultado final. Si bien todos intuitivamente *pueden* escribir un perfil es importante no olvidar los temas fundamentales que lo conforman.

El especialista de Recursos Humanos debe:

- Equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado
- Conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el foco de su actividad.

Este es el único camino posible para hacer una buena selección

PASOS PARA ELABORAR EL PERFIL

Paso 1: Descripción del puesto en base a competencias

Paso 2: Áreas de resultados.

Paso 3: Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

COMPETENCIAS

Paso 4: Requerimientos objetivos.

Paso 5: Entorno social.

Paso 6: Competencias conductuales

Mondy, 2003; Dessler, 2003.

Nota. Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias (Fig. 1).

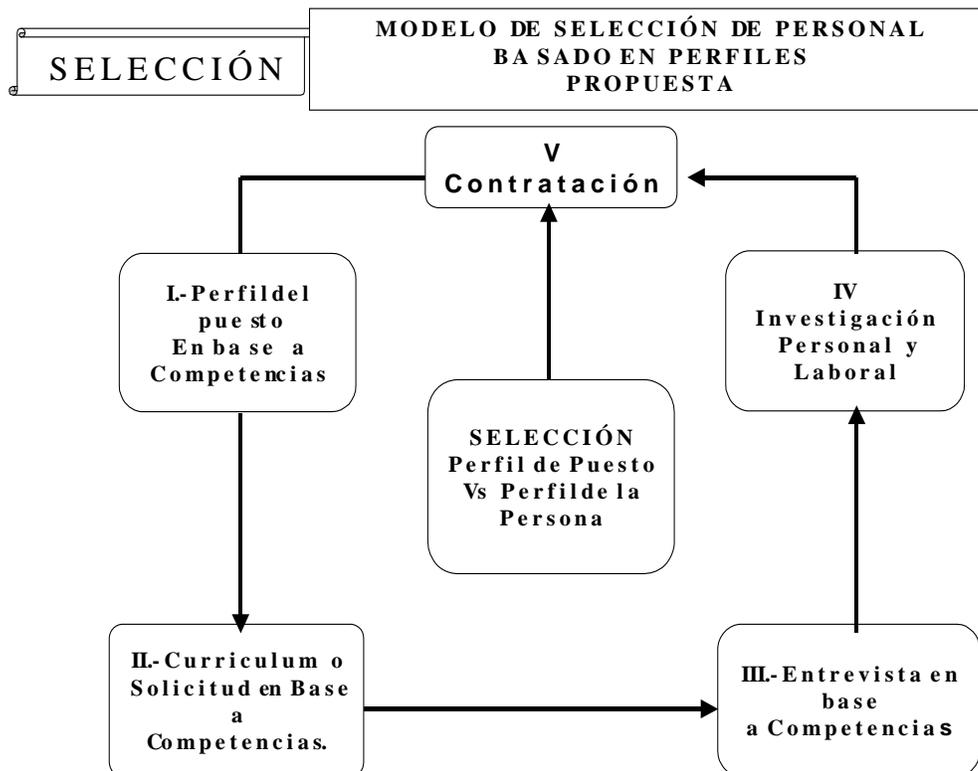


Figura 1. Modelo de selección de personal en base a perfiles de competencia.

El propósito general deberá ser expresado con un verbo en infinitivo que denote acción, nos informará que debe saber HACER el candidato, (No conocer)

Selección competitiva

y de que manera contribuirá al logro de la meta general de la Empresa. Las finalidades o funciones principales de la descripción de puestos deberán ser expresadas como competencias de cualquier tipo.. (Con verbos en acción).

Currículum en base a competencias

EL currículum vitae en base a competencias o solicitud de trabajo en base a competencias debe ser expresado en verbos en infinitivo que denoten acción. De este modo, un currículum por competencias profesionales integradas que articula conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad. Tales necesidades y problemas se definen mediante el diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral. Esta combinación de elementos permiten identificar las necesidades hacia las cuales se orientará la formación profesional, de donde se desprenderá también la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil de egreso del futuro profesional

El modelo de competencias profesionales integrales establece tres niveles de competencias: básicas, genéricas y específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular.

Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. En ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).

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

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

Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Levy – LeSoyer, 2002.

Un currículum en base a competencias debe contener; Datos personales, objetivo, experiencia profesional expresada en competencias, formación académica, información adicional, nombre, firma y fecha.

Entrevista en base a competencias

La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto.

A través de las entrevistas de eventos conductuales se puede lograr:

- Identificar competencias, de los posibles candidatos, competencias proyectivas de conducta.
- Disponer de una herramienta que permita ser más objetivos en los aspectos que no se puedan ver del proceso de selección.
- Incorporar candidatos idóneos para puestos idóneos con una alta probabilidad de rápida adaptación a su puesto, así como disminuir los costos de selección, capacitación y los índices de rotación y ausentismo.

La entrevista, herramienta utilizada por la mayoría de los Departamentos de selección, ha pasado de la entrevista "clásica" que repasa los datos curriculares únicamente a la entrevista basada en competencias, la cual tiene que ver con las habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores para que efectúen con calidad y eficiencia su trabajo.

Las preguntas del tipo "Cuéntame la última discusión que tuvo en el trabajo con un compañero, cómo la resolvió, cuáles fueron sus palabras, cómo se sintió", serán cada vez más frecuentes. Las cuales evalúan la conducta de un candidato, poniéndolo en situaciones que se asemejen a las situaciones reales del trabajo a desempeñar. Lógicamente, el grado de confianza a establecer entre candidato y entrevistador debe ser mayor para lograr un clima adecuado.

Se pide a la persona que asuma un rol determinado y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva, que actúe como lo hace habitualmente. Hellriegel, 2000. La entrevista por competencias se basa en el análisis de comportamientos pasados para detectar las competencias relevantes para la posición que se busca llenar en ese momento.

Las preguntas deben ser del siguiente estilo

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

Investigación personal y laboral

Existen dos tipos de investigaciones de antecedentes que no pueden ser pasadas por alto en este modelo de selección basada en competencias:

1.- Investigación Personal.-

Esto es para conocer quien es, dónde vive, si por sus características puede ser candidato a un puesto, si ha tenido antecedentes penales, por robo, etc. De donde viene él, sus familiares, familiares trabajando en la misma empresa etc. Toda esta información es de gran utilidad para pronosticar su comportamiento dentro de la Organización. Incluso referencias de personas que conozcan al candidato.

2.- Investigación Laboral.-

Esta información se confirma con los jefes anteriores del candidato, para saber principalmente cuales eran sus labores a desempeñar, cual fue su comportamiento dentro de la Organización, cuanto tiempo laboró con ellos, en que puestos, cual fue la causa verdadera por la cual dejo de trabajar, como se desempeñaba

Mandy, 2003; Werther 2003.

Se les llama a los jefes anteriores del solicitante (con autorización), y se confirma la información proporcionada por el candidato.

Contratación

Es la ultima etapa del proceso de selección de personal en base a perfiles de competencia, con la información que se a obtenido de la descripción de puestos en base a competencias, del currículo o solicitud en base a competencias, de las entrevistas en base a competencias y la investigación de antecedentes laborales, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto contra las características de la persona, y si cumplen o encajan los perfiles se toma la decisión final la cual debe comunicarse al candidato.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto, solo falta que se cumpla con los aspectos legales y reglamentarios del departamento de recursos humanos.

Contexto de la Investigación

Fue una investigación aplicada, con resultados objetivos, donde la muestra representativa de la población, fueron 200 encuestas, aplicadas a 200 empresas de la localidad, De Servicios (120), Comerciales, (23), e

Industriales,(57), pertenecientes a la Asociación de Ejecutivos en Relaciones Industriales, de Nuevo León, quienes están dispuestas a colaborar, con la aplicación de este modelo una vez que quede completamente desarrollado, durante 6 meses para ver los resultados. (Estas empresas son del Estado de Nuevo León, incluyendo las ciudades de Monterrey, Guadalupe, Santa Catarina, San Nicolás de los Garza y San Pedro Garza García.). Se aplicaron este modelo previa elaboración de los perfiles ocupacionales de los puestos en base a competencias.

Diseño de la Investigación

Se diseñó una investigación consistente en un estudio de campo desarrollado a través de encuestas. En este estudio se usó un instrumento de medición previamente diseñado de acuerdo a las variables de la investigación.

Uno de los principales propósitos de este estudio es, el que se referenciara a un ambiente laboral, por lo que las encuestas se aplicaron a gerentes y jefes que trabajan profesionalmente en los departamentos de Recursos Humanos, en empresas y organizaciones.

Se busco una generalización en cuanto al centro de trabajo, por lo que se encuestó a personal de diferentes empresas e instituciones, de servicios, comerciales e industriales, con diferentes tamaños.

Diseño de la Muestra

Esta investigación se orientó, a los encargados de las áreas, de reclutamiento y selección de los departamentos de Recursos Humanos.

La muestra fue obtenida de una población con las siguientes características:-

- a).- Que trabajen profesionalmente en el área de selección de personal.
- b).- Que estén involucrados en la toma de decisiones sobre la selección.
- c).- Que tengan la posibilidad de hacer cambios al modelo existente en su empresa.

Instrumentos de Medición

Tipos de encuestas para comprobar la hipótesis

Es una encuesta, de preguntas específicas y estructuradas que se aplicaron, a los directivos de Recursos Humanos, encargados del proceso de selección de ciertas empresas de la localidad, primero para conocer como llevan

Selección competitiva

a cabo su proceso de selección, los perfiles ocupacionales si es que los tienen y despertar su interés por evaluar el "SABER HACER" de cada candidato.

Como se indicó anteriormente se desarrolló un estudio de campo, en el cual se aplica una encuesta como instrumento de medición que involucra a las variables determinadas. Se aplicó una prueba piloto del instrumento de medición con el fin de depurarlo y validarlo.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos en las que nos estamos basando y en las cuales nos seguiremos apoyando son:

1. En base a documentación bibliográfica:
Se consultaron en el transcurso de esta investigación libros de texto sobre el tema.
2. Bases de datos.
3. Análisis documental, artículos de revistas especializadas: Interview, Fortune, Expansión, Revista Laboral, de publicación quincenal, Desarrollo Humano que publica el ERIAC.
4. Entrevistas con representantes de áreas de Recursos-humanos, o relaciones laborales, o del campo laboral, relacionados con la selección de personal, esto a través del instrumento de medición.

Instrumentos de recolección

Tipos de encuestas para comprobar la hipótesis

Es una encuesta, de preguntas específicas y estructuradas que se aplicó, a los directivos de Recursos Humanos, encargados del proceso de selección de ciertas empresas de la localidad, primero para conocer como llevan a cabo su proceso de selección, los perfiles ocupacionales si es que los tienen y despertar su interés por evaluar el "SABER HACER" de cada candidato.

Resultados

Introducción

Una vez obtenida la información bibliográfica, la información de expertos, el análisis estadístico y el informe de efectividad del modelo propuesto, aplicado a un caso práctico el cual llamaremos empresa "X", se presenta la explicación de los resultados encontrados, así como la forma en que se validó la hipótesis, las

limitaciones que enmarca a esta investigación, las principales contribuciones y las nuevas propuestas.

Modelo resultante

Es un modelo de selección de personal basado en perfiles de competencias, modelo cuyo contenido es de tan solo 4 pasos:-

- 1.- Descripción de puesto en base a competencias.
- 2.- Solicitud o currículum en base a competencias.
- 3.- Entrevista en base a competencias.
- 4.- Investigación, Laboral y de referencias.

Más sin embargo a demostrado a lo largo de estos últimos 2 años, que la selección en base a competencias si es un modelo predictivo de éxito. En el pasado el modelo de selección de personal que utilizaba la empresa "X", era una combinación de Mondy y Werther, sin que esto fuera formal, si en algún departamento requerían de personal, se enviaba al que el jefe consideraba buen candidato y el papel de recursos humanos se limitaba a contratarlo.

El modelo actual que se utiliza en esta empresa, es la selección de personal en base a competencias, la descripción de puestos esta diseñada en base a competencias, la solicitud de empleo también, las entrevistas se llevan a cabo en base a competencias, y los resultados del modelo hasta el momento han sido buenos.

Comprobación de la hipótesis propuesta

Hipótesis. "Mediante la implementación del modelo de selección de personal en base a perfiles de competencia, se reducirá la incertidumbre de que se está contratando a la persona idónea para el puesto idóneo, sin que esto tenga mayores complicaciones. Ya que considerando las competencias a desarrollar el margen de error será mínimo."

A partir del establecimiento de esta hipótesis, fueron realizados los estudios sobre los modelos de selección de personal vigentes, durante la búsqueda de la información que nos ayudara a sustentar esta hipótesis, nos dimos cuenta que no existen mediciones sobre el éxito de uno u otro modelo en particular. Lo que parece tener éxito en una empresa con un modelo en particular en otra empresa no tiene éxito, más sin embargo el modelo que se propone en esta investigación no esta limitado a tamaños o tipos de empresas.

Es un modelo en base a competencias que se adapta a todo tipo de negocios, siempre y cuando tengan la estructura en base a competencias, descripción de puestos, solicitud y entrevista en base a competencias.

Determinar el SABER HACER, de los candidatos nos da la oportunidad de integrarlos inmediatamente a su trabajo, sin necesidad de capacitación ni entrenamiento, también al conocer su trabajo los prospectos, lo eligen y lo conservan, por lo que aumenta la retención. Con la comprobación de esta hipótesis, esta investigación valúa el modelo, como un modelo que reduce la incertidumbre de que se este contratando al más apto a realizar el trabajo. Esta empresa siempre ha tenido su propio departamento de Recursos Humanos, pero eso no significa que el proceso de selección sea el más adecuado.

En el 2000 esta empresa empezó a diseñar sus programas de estudio en base a competencias para proporcionar al alumno las habilidades, aptitudes que el mercado esta requiriendo. Era importante formar profesionistas que supieran HACER EL TRABAJO, no solo que conocieran de el.

Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis se realizo mediante diferencias muestrales; diferencia entre dos relaciones proporcionales. Se rechaza H_0 ya que $Z_p > Z_c$ y se concluye que las diferencias observadas no se deben al azar; el índice de rotación de personal es mayor en los modelos tradicionales, por lo que el modelo propuesto es más eficiente.

Limitaciones de esta investigación

La limitación mas importante para este estudio, es que encontramos durante la investigación de campo que la mayoría de las empresas no cuentan ni siquiera con descripciones de puestos, por lo que no saben que se esta buscando en una persona, si no tienes el perfil del puesto, como se busca el perfil de la persona. Una segunda limitación es que fue solo un caso en el cual se aplicó este modelo, cuando se están encuestando 200 empresas (las cuales tienen interés por el resultado de esta investigación).

Contribuciones

La principal contribución de esta investigación, es la estructura de un modelo completo de selección de personal en base a competencias, el tema de las competencias es relativamente nuevo y si se están incluyendo en los planes de estudios de las Universidades, deben incluirse también en las empresas. Así

este modelo representa un gran apoyo para todos aquellos que día a día realizan el trabajo de la selección de personal y que en ellos está la decisión de usar este modelo u otro.

También otra contribución de la investigación son los formatos y las formas de llenarlos de la solicitud, currículo en base a competencias, sin quitarle la importancia a la entrevista en base a competencias, que en lo personal considero es el elemento mas importante de este modelo. Como contribución indirecta, podemos mencionar el hecho de utilizar solo un elemento de este modelo para complementar el modelo que se este usando.

Nuevas Investigaciones Propuestas

El campo de estudio sobre el concepto de las competencias es muy nuevo y todavía tiene mucho terreno por explorar. Es interesante incluir este término en todas las áreas de la vida, carrera, empresa. Será conveniente realizar más investigaciones en otras empresas y aplicar el modelo para medir resultados.

Conclusiones de la investigación

- A pesar que en el mercado existen muchos modelos de selección de personal, las empresas no utilizan uno exclusivamente, sino hacen mutaciones de los modelos ya existentes.
- La mayoría de las empresas usan un modelo adaptado por su jefe de recursos humanos, por considerar que ha sido desarrollado de acuerdo a sus necesidades. Las empresas de entrada consideran que el modelo que utilizan es el mejor (Expertos).
- De la muestra seleccionada el 60%, son empresas de Servicios, resultado objetivo, ya que la tendencia de nuestros País, es el incremento de las empresas de Servicio, 2 empresas de Servicio por cada empresa Industrial, y esta tendencia crecerá en los próximos años.
- La edad en la que oscilan la mayoría de los empleados, es de 30 a 35 años y solo el 5.5% son mayores de 40 años, en cambio la edad promedio de la mayoría de los operarios esta entre los 24 y 29 años, y le sigue de importancia de 18 a 23 años, de 45 años de edad o más la cantidad no figura.
- Dentro de los procesos de selección de personal, en la selección de empleados el 95%, utilizan el currículo, es decir, casi todas las empresas, mientras que en la selección de los operarios es la solicitud de empleo la que más se utiliza, en ambos casos consideran importante tanto la

primera como la segunda entrevista, la prueba más aplicada en la selección de empleados es la Psicométrica, mientras que la prueba que más se aplica en la selección de operarios es la de conocimiento. El examen médico se considera importantísimo en ambos procesos, la investigación de referencias y datos personales se da más en la selección de empleados que en la selección de operarios.

- Después del proceso de selección de los empleados el 82.5%, son Contratados, mientras que en el caso de los operarios solo se contrata el 28.5%, las causas son lo sofisticado de los modelos y que en el caso de los operarios estos generalmente solicitan 2 o 3 empleos, al mismo tiempo en diferentes Empresas.
- Las razones más comunes para separarse de su trabajo en el caso de los empleados es la búsqueda de una mejor oportunidad de trabajo y el despido, en la situación de los operarios la razón más común es la búsqueda de una mejor oportunidad de trabajo y el ajuste por parte de la empresa.
- Después del proceso de selección, los contratados entran a un tiempo requerido de capacitación que en la mayoría es de entre 1 y 2 semanas, en ambos casos.
- La retención en empleados después de contratados es de 56%, mientras que la retención en operarios apenas llega a 15%.
- El costo por la capacitación, después de la contratación es mayor en los empleados que en los operarios, mas sin embargo, la alta rotación de operarios una vez capacitados también representa un costo bastante alto.
- En los primeros 3 meses, el 63% de los contratados, son considerados de planta.
- En la encuesta #2, que se aplicó en 1999, nos encontramos con un problema, la mayoría de las empresas no cuentan con Descripciones de puestos, y las que si tienen no las actualizan, dijimos problemas porque nuestro modelo esta basado en las descripciones por competencias.

Recomendaciones

- Estandarización del modelo de selección de personal.
- Si bien cada Empresa tiene su propio Modelo de selección, ver que cubra sus necesidades e incluir el concepto de competencias.

- Elaboración de descripciones de puestos, que les sería de gran utilidad, ya además de que la descripción de puestos, es la base de nuestro modelo, ayuda a definir las funciones, requisitos de candidatos, necesidades de capacitación entre otras.
- Aplicar el modelo propuesto, para: reducir la incertidumbre de la selección, disminución del tiempo en la Selección, mayor eficiencia, menor costo, no periodo de prueba, mayor capacidad para hacer el trabajo, menor rotación, mayor productividad, mayor calidad, menor costo por capacitación o adiestramiento. Este método promete reducir la incertidumbre durante la colocación de un nuevo candidato a un puesto, también reduce los efectos de la rotación de personal, así como la pérdida de tiempo y dinero, durante el proceso de selección de personal. Es un modelo basado en la necesidad que tienen las empresas de contratar personas que sepan hacer el trabajo y no que nada más lo conozcan. Contratar personas que desde el primer día de su permanencia dentro de la organización sean productivas y no personas que la organización termine de educar, entrenar o capacitar.

Referencias

- Arias, G. F. 2003. *Administración de Recursos Humanos*, editorial Trillas.
- Baum, N. H. 2000, How to hire the ideal candidate for your practice, *Urology Times*, Cleveland, 28(10): 44-46.
- Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, y R. E. Walton. 2002. *Dirección de los Recursos Humanos, Técnicas de Harvard Business School*, editorial Cecsca.
- Bernd, M. 2003. Attitudes towards Personnel Selection Methods, *Applied Psychology*. 52(4): 515-533.
- Boyd B. L. 2003. Competencies for leaders of volunteers during the next decade, *Administrator Reports-Research/Technical* 143, Conference papers 150.
- Brown, D. 2004. Unwanted online jobseekers swamp HR staff, *Canadian HR Reporter*, Toronto. 17(7): 1-3.
- Burak- Smith, M. 1999. *Personnel Management*, editorial: Cecsca.
- Burney Simpson, 2004, *New Solutions for Collector Turnover, Credit Card Management*, New York. 17(2): 52-56.
- Converse, P. D., F. L. Oswald. y M. A. Gillespie. Afield Kevin, Bizot Elizabeth B. 2004. "Matching individuals to occupations using abilities and the O Net, Issues and an application in Career Guidance. 57(2): 451-488.
- Crowley, E. 2002. *Personnel Selection Employment Interviews, Criteria*. (30): 13-15.
- Del Río González, C. 2004. *Fundamentos de Administración Moderna de Personal*, editorial Thomson.
- Dessler, G. 2003. *Administración de Personal*, editorial Prentice Hall.
- Dodds, J.E. 1975. *Econometric Models of Personal Saving (Book Review)*, *Kyklos*. 28(3): 670-673.
- Evans, B. 2004, *Canadian RH Reporter, Personnel Selection Methods and Problems, Older Workers*. 17(5): 19-23.

- Ferreira, H. A., 2000. El Currículo como desafío institucional, editorial Novedades Educativas.
- Fletcher, S. 2004. Diseño de Capacitación basada en Competencias Laborales, editorial Panorama.
- Hellriegel, D. 2000. Administración: un enfoque basado en competencias, editorial International Thompson.
- Instituto de Estudios Pedagógicos Somosaguas. 2000. Educación para la ciudadanía: un enfoque basado en el desarrollo de competencias transversales, editorial Editora Narcea.
- Koontz, H. y H. Wehrich. 2003. Administración una Perspectiva Global. editorial Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. 2000. Gestión de las competencias, editorial Editorial Gestión.
- Macaleer, W. D. y B. Shannon Jones, R. M. Haviland. 2002. How HR technology was used to help the NBA and WNBA. *Employment Relations Today*, Hoboken. 29(2): 49.
- Millward, L. J. y M. Cropley. 2003. Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their employers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester. 76: 213.
- Mohamed, A. A. N. J. Orife y K. Wibowo. 2002. The legality of key word search as a personnel selection tool, *Employee Relations*, Bradford. 24(5): 516-523.
- Mondy, R.W. 2003. Administración de Recursos Humanos, editorial Prentice Hall.
- Moscoso, S. y J. Salgado. 2004. Fairness Reactions to Personnel Selection, *Employee Selection*, 12(½): 187-197.
- Muchinsky, P. M. 2004 When the psychometrics of test development meets organizational realities: a conceptual framework for organizational change, *Examples and Recommendations*. 57(1): 175-205.
- Oberauer, K. y W. Oliver. 2003. The Meaning (s) of Conditionals: Conditional Probabilities, Mental Models, and Personal Utilities, *Journal of Experimental Psychology/Learning, Memory & Cognition*. 29(4): 680-694.
- Pell, A. R. 2000. Administre a su Personal fácil, editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. 2004. Administración. editorial Prentice Hall.
- Shanteau, J. D. Weiss, R. Thomas. y J. Pounds. 2002. Performance-based assessment of expertise. How to decide if someone is an expert or not, *European Journal of Operational Research*. 136(2): 253-269.
- Spencer J. E. 1975. Econometric Models of Personal Savings: the United Kingdom 1948-1966 (Book Review). *Economica*. 42(168): 451-457.
- Stoner, J., R. E. Freeman. 2002. Administración, editorial Prentice Hall.
- Templar, R. 2002. Evaluaciones de Personal, editorial Prentice Hall.
- Thompson, D. W. y N. N. Thompson. 2003. The art of interviewing your next CEO, *Trustee*, Chicago, Tomo 56(2): 14-19.
- Tyler, J., L. Biggs y L. Errol. 2002. Board selection and composition a shared responsibility, *Healthcare Executive*, Chicago. 17(3): 14-19.
- Werther, J. y H. Davis. 2003. Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial McGraw Hill.
- Wilk, S. L. y P. Cappelli. 2003. Understanding the determinants of employer use of selection methods, *Personnel Psychology*. 56: 1.
- Wolffe, K. E. y A. R. Candela. 2002. A Qualitative Analysis of Employers experiences with visually impaired, *Journal of visual impairment & Birndess*. 96(9): 622-634.
- Yongsun, P. y C. M. Vance Charles. 2002. Evidence of back-home selection bias against US female expatriates, *Women in Management Review*, Bradford. 17(2): 68-80.