



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS. Análisis en el entorno empresarial de Cantabria.

SELECTION BASED ON COMPETENCIES AND MOST DEMANDED COMPETENCIES. Analysis of the business environment in Cantabria.

AUTOR: ALFONSO GRASA

DIRECTORA: MARIA TERESA INCERA

RESUMEN

Factores como las nuevas tecnologías, la competitividad o la globalización han propiciado un cambio en los modelos de gestión empresarial. Dentro de estos, la gestión por competencias se presenta como la herramienta más útil, práctica y flexible para la gestión de las personas dentro de las organizaciones. La competitividad también ha llegado a la captación de talento, y por eso, resulta interesante saber como y cuando realizan una u otra técnica, así como saber si han sabido identificar a la persona correcta y que competencias o características prefieren incorporar a sus plantillas.

El presente trabajo se estructura en dos partes, una revisión bibliográfica sobre las competencias laborales más demandadas, seguido de un análisis empírico de estas, y, en segundo lugar, sobre las técnicas de selección empleadas para evaluar dichas competencias en Cantabria. Con ese propósito se han llevado a cabo varias encuestas dirigidas a los responsables de los departamentos de recursos humanos, con el fin de saber cuales son las competencias más demandadas, las técnicas de selección más utilizadas y en que casos se utilizan, para posteriormente compararlos con los resultados obtenidos por otros autores.

Palabras clave: Competencias, Habilidades, Reclutamiento, Selección, Cantabria.

ABSTRACT

Factors such new technologies, competitiveness or globalization have caused a change within the business management strategies. In that particular scenario, the business strategy based on competences constitutes as the most utile and flexible tool to manage people in organizations. Competitiveness has reached talent recruitment as well, and so, turns out interesting to get to know in which cases one or another technique is more appropriate, or if companies have been accurate choosing the right person, and also, which competencies or skills do they want to incorporate into their staff.

The current project has been structured in two parts. Firstly, a bibliographic review of the most demanded competences, followed by an empirical analysis of these and secondly, about the techniques applied to evaluate those competencies in Cantabria. With that purpose, there have been conducted several interviews asking the persons in charge of

human resource departments which competencies were the most demanded ones, which were the techniques applied and in which cases did they preferred to use one or the others, to afterwards compare the results obtained with other publications.

Key words: Competencies, Skills, Recruitment, Selection, Cantabria.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las siguientes entidades, por haber hecho posible, de una u otra manera, la realización del presente trabajo.

Astilleros de Santander S.A.U.

Comercial Nevada 2014 S.L.

Incentro EIM Services España S.L.

Aristi-Capellín Asesores S.L.

Semark AC Group S.A.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. OBJETIVOS	7
3. METODOLOGÍA	8
4. RECLUTAMIENTO INTERNO VS EXTERNO	11
5. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	12
5.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN	13
5.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	15
5.2.1. Assessment center o centros de evaluación	16
5.2.2. Entrevista de Eventos Conductuales (EEC).....	19
5.2.3. Entrevista por competencias (EPC).....	22
5.2.4. Pruebas psicológicas y psicotécnicas.	24
5.2.5. CompeTEA	26
5.3. RELACIÓN ENTRE TÉCNICAS DEL ACM Y COMPETENCIAS	27
6. COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS	28
7. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS Y LAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN CANTABRIA	34
8. CONCLUSIONES	41
9. BIBLIOGRAFÍA.....	43
10. ANEXOS	47
10.1. ANEXO I: Cuestionario	47

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS OBJETO DE OUTSOURCING	12
FIGURA 2: TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	15
FIGURA 3: LAS CINCO CATEGORIAS DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	16
FIGURA 4: PRUEBAS DE ASSESSMENT CENTER METHOD	18
FIGURA 5: EL ROL DEL ENTREVISTADOR EN LA EEC	21
FIGURA 6: SISTEMA STAR.....	23
FIGURA 7: TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN UN ASSESSMENT CENTER	27
FIGURA 8: ¿SON TODOS LOS PROCESOS DE SELECCIÓN LLEVADOS A CABO EN LA EMPRESA?	34
FIGURA 9: COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS POR PRIORIDAD.....	36
FIGURA 10: COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS POR FRECUENCIA	36
FIGURA 11: TÉCNICAS DE SELECCIÓN MÁS UTILIZADAS	38
FIGURA 12: RELACIÓN DE TÉCNICAS Y COMPETENCIAS	40

1. INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un elemento clave dentro de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Se trata de un proceso, que por sí solo, es capaz de satisfacer en gran medida las necesidades de las organizaciones en dicha área. Las personas son el motor de productividad en las empresas, y una selección apropiada favorecerá tanto a las personas consiguiendo sus metas personales, como a las empresas en alcanzar sus objetivos. Teniendo en cuenta que los conocimientos pueden ser adquiridos en un corto periodo de tiempo y las competencias no, una correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección es de vital importancia para la empresa. (Alles, 2006)

Como se verá más adelante, son varias las técnicas disponibles a la hora de analizar la idoneidad de los candidatos a un puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta que en los últimos años hay un cambio de paradigma global, propiciado por las nuevas tecnologías y la globalización empresarial. Desde el punto de vista laboral, esto se traduce en que las empresas buscan personas capaces de ser flexibles dentro de un entorno competitivo, global y que cambia día a día. Es por esto que las empresas necesitan de procesos selectivos que se adapten a las condiciones del mercado de trabajo, el cual cambia mucho más rápido a como lo hacía anteriormente.

Pero este cambio no es solamente desde el punto de vista de las organizaciones, sino también desde el de los trabajadores, puesto hay un aumento de perfiles especializados por parte de los candidatos, lo cual implica que las técnicas de selección aplicadas por las empresas, intentan ser cada vez lo más precisas posible.

Este cambio ha supuesto que las estructuras de las empresas se hayan redefinido y con ello hayan surgido nuevas formas de organización del trabajo y el empleo. Un contexto cambiante en el cual la flexibilidad es una estrategia competitiva teniendo en cuenta el escenario anterior, en el cual prevalecía la estabilidad como norma general (Ortiz, 2013). Cabe además destacar que se ha podido relacionar directamente un aumento en la atención prestada al término “competencia” en consecuencia del cambio empresarial a nivel global. (Congreso FPMA 2000)

Como respuesta, surge el modelo de gestión por competencias, introduciendo nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados, pudiendo así adaptar la gestión de los recursos humanos a las necesidades de la empresa (Fernández, 2005). Lo cual sigue siendo un auténtico reto, puesto que, en palabras de Fernández, “la gestión de personas es el aspecto más estable e inmóvil de las organizaciones”.

Bajo el enfoque de la selección por competencias, resulta de especial interés la atracción del talento. En otras palabras, una gestión adecuada del talento implica estar atento a los cambios que se producen, intentando averiguar las tendencias para poder así anticiparse y encontrar las futuras competencias más demandadas, así como tener el conocimiento de saber dónde buscarlas. (Mouliá, 2018)

Adaptarse a este nuevo entorno supone un reto, independientemente del sector, del ámbito geográfico, de quienes sean los clientes y los proveedores un reto. Tanto para aquellas empresas que tengan que modificar su política de selección como para las que aun no hayan integrado el modelo o incluso para quienes busquen perfiles extraordinarios.

2. OBJETIVOS

Por todo lo anteriormente expuesto, resulta interesante saber y conocer cuales son las competencias más demandadas en la actualidad y que técnicas se utilizan para identificarlas. El mercado de trabajo cambia y varía según las necesidades de las empresas, y de igual forma, las competencias exigidas pueden cambiar, para lo cual, el modelo de gestión por competencias es la mejor herramienta disponible.

En el presente trabajo, en primer lugar, se hará una sucinta explicación de el reclutamiento y la selección en términos genéricos. El objetivo final en este apartado es comparar la tendencia de las empresas en Cantabria con las de otros estudios. Tras esto, se da una explicación del modelo de gestión por competencias, para a continuación, tratar uno de los apartados clave del trabajo, las técnicas de selección por competencias. Este apartado será utilizado como base en la parte empírica del trabajo a la hora de analizar cuales son las técnicas más utilizadas en las empresas en Cantabria en cada caso.

Otro de los objetivos será analizar si estas técnicas se utilizan para los perfiles para los cuales están diseñados o no. Además, se aportará una relación entre técnicas y competencias con el fin de saber que técnica permite observar más eficientemente una u otra competencia. Posteriormente, se definirán las competencias más demandadas según las definiciones dadas por diversos autores en sus respectivos diccionarios de competencias, y, por último, se revisarán los estudios ya realizados en este campo.

Con ello se pretende demostrar que existe un conjunto de competencias que dada la globalización en la que las empresas se mueven, son demandadas independientemente de la localización geográfica, y en muchos casos, del nivel o puesto de trabajo. Es decir, contrastar si aquellas competencias ya identificadas por los distintos autores como las más demandadas lo son también en el ámbito empresarial Cántabro.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se estructura en dos partes diferenciadas entre sí. En primer lugar, la investigación teórica y en segundo lugar, investigación práctica.

El apartado teórico está dedicado a una investigación conceptual que comienza con la diferenciación entre los diferentes tipos de reclutamiento y selección, para posteriormente, adentrarnos en el apartado de selección por competencia. Siguiendo con el esquema inicial, viene el modelo de gestión por competencias, en el cual se explicará qué son las competencias, y que servirá de introducción para el siguiente apartado, constituido por las técnicas de selección bajo el modelo de selección por competencias.

En este apartado se profundizará en los grupos más relevantes: Assessment center, Entrevista de Eventos Conductuales y Entrevista por Competencias, y Pruebas psicológicas y psicotécnicas. En el último de estos grupos se profundizará concretamente en el test CompeTEA, dada su idoneidad para el mercado español. El siguiente apartado aportará una relación entre las técnicas de la selección por competencias y las competencias. Por último, se detallan cuales son las competencias más demandadas y se irán definiendo una a una aquellas seleccionadas.

La segunda parte del trabajo consta de datos referentes a los procesos de selección y las competencias más demandadas de las empresas sitas en Cantabria durante el año 2017 que se han prestado a la investigación. Para poder llevar a cabo esta comparación, los datos objeto de análisis (tipos de selección, las técnicas utilizadas y las competencias más demandadas) han sido expuestos previamente bajo el punto de vista de otros autores en el apartado teórico.

Para poder entender apropiadamente la investigación llevada a cabo, hay que tener en cuenta los datos de muestreo que se expondrán a continuación, ya que, en ningún caso, son representativos de la totalidad de las empresas en la región. En esta investigación han tomado parte 6 empresas, que cuentan con un total de 3769 empleados. Estas han sido seleccionadas por la heterogeneidad de sus características, tales como el tamaño o el sector de procedencia, (Distribución Alimentaria, Tecnologías de la información, Asesoría y Seguros, Consultoría y del sector Industrial). Además, hay que tener en cuenta que, a pesar de los esfuerzos realizados, ha resultado imposible, por diversas cuestiones, involucrar a un mayor número de participantes. Durante el año 2017, estas empresas contrataron a un total de 1024 personas y realizaron 626 procesos de selección.

El cuestionario ha consistido en nueve preguntas. La primera pregunta “¿Son todos los procesos selectivos llevados a cabo en la empresa?” pretende saber cuán común es para las empresas acudir a terceros en la selección. Las preguntas dos y tres son generales para el muestreo (Número de procesos y número de personas contratadas, expuestos anteriormente). En la pregunta número cuatro se presentan tres tipos de selección y se solicita que indiquen la frecuencia con la que acuden a cada una.

En la siguiente cuestión se han escogido un total de 13 competencias. Se decide seleccionar este conjunto tras haber acudido a una diversidad de estudios en las que se identifican como las más buscadas (Informe EPYCE 2017 (AEDRH, 2018), Encuesta de competencias tradicionales (CIDAC, 2014), XII Informe Los + Buscados” (Spring Professional, 2018) o los trabajos de; Becerra y La Serna (2010) y Díaz, Milapichun y Vargas (2015)). Las competencias seleccionadas han sido las siguientes: Proactividad, Flexibilidad/Adaptabilidad, Orientación a resultados, Capacidad analítica, Liderazgo, Visión estratégica, Comunicación, Toma de decisiones/Solución de problemas, Compromiso, Planificación, Adaptación al cambio, Empatía y Trabajo en equipo.

Dada la diversidad de competencias, se han tomado como referencia dos diccionarios; Alles (2002) y Tarcica y Masis (2013). En algunos casos, las competencias no eran definidas en una de las obras, y por tanto había que acudir al otro autor para complementar el trabajo, lo cual ha permitido poner en común los aspectos esenciales de cada una de las competencias. En la encuesta presentada se solicita indicar a las empresas un máximo de 5 competencias, por orden de importancia, permitiendo aportar alguna que no aparezca y que para ellos sea importante.

La pregunta número seis trata las técnicas de selección y en ella se toman como referencia a un gran número de autores y técnicas utilizadas por las empresas de nuestro entorno, tales como: Gil (2007), Chiavenato, (2009), E&Y (1998), Rodríguez Trujillo (2000) o de manera más específica Arribas (2009) o Roselló (2015). Debido a la gran diversidad de clasificaciones y métodos se han propuesto los más comunes de entre todos ellos, a saber; Assesment center, Entrevistas de Eventos Conductuales, Entrevista por Competencias y Pruebas psicológicas y psicotécnicas, y por su especial incidencia en el mercado español, el test CompeTEA en particular. El cuestionario permite añadir a las empresas otras técnicas que no han sido propuestas inicialmente.

La siguiente pregunta pretende relacionar las técnicas anteriormente expuestas con el tipo de puesto que buscan (operario o técnicos, mandos intermedios y directivos). Por último, se propone realizar una correlación entre competencias y técnicas. En este apartado se tomarán como base a Hay Group (2002) y Gil (2007) para analizar los resultados, con el fin de saber que grupos de técnicas son utilizados en la práctica para identificar cada competencia. Para exponer los resultados, y en alguna ocasión durante el trabajo, se utilizarán los siguientes acrónimos: ACM: Assesment Center Method; EEC: Entrevista de Eventos Conductuales; EPC: Entrevista por competencias; PSICO: Pruebas psicológicas o psicotécnicas.

En cuanto al tratamiento de los datos, las respuestas han sido agrupadas en un documento. Con carácter general se ha medido la frecuencia en cada pregunta, una excepción. En la pregunta número 5, al pedir un orden de preferencia, se presentarán los datos en dos formatos. Uno primero en el cual se ha puntuado con 5 la competencia indicada como la más importante en cada encuesta, con 4 la segunda, y así sucesivamente, y un segundo que mostrará la frecuencia con la que cada competencia ha sido marcada.

4. RECLUTAMIENTO INTERNO VS EXTERNO

Desde el punto de vista de la fuente de procedencia del candidato se distinguen dos tipos; Reclutamiento interno y Reclutamiento externo.

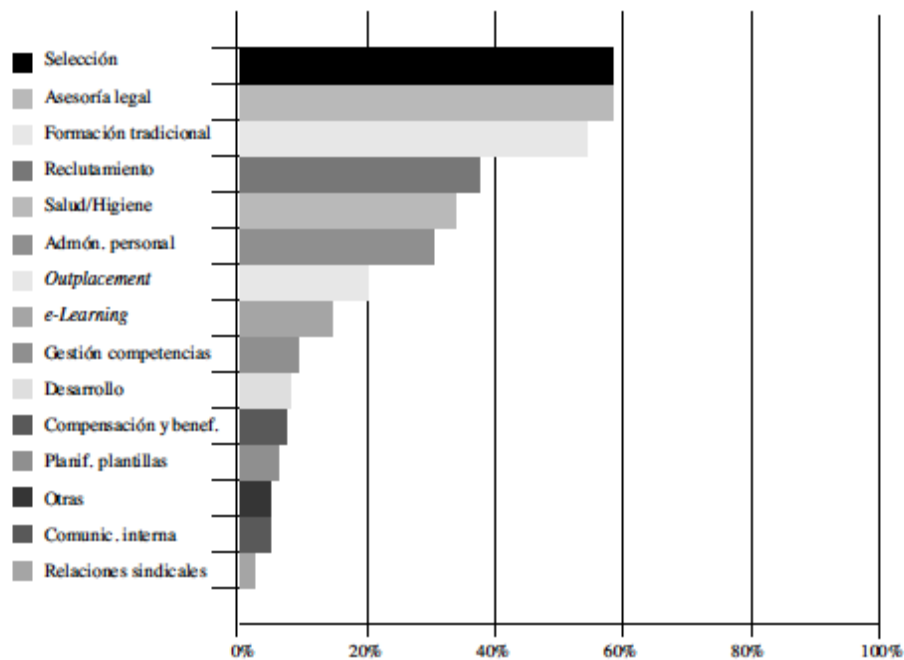
Por un lado, el reclutamiento interno es aquella situación en la que se cubre la necesidad vacante desde la propia empresa, pudiendo ser vertical (mediante ascenso) u horizontal (mediante una reasignación en el mismo nivel jerárquico). Otras fuentes de procedencia son antiguos trabajadores, trabajadores eventuales o finalistas en otros procesos de selección. (Ruano, 2014)

Por otro lado, se encuentra el reclutamiento externo que a su vez presenta dos modalidades: reclutamiento y selección externa propia y reclutamiento y selección externa llevada a cabo por otras organizaciones especializadas, más comúnmente conocido por *outsourcing*.

El primer método hace referencia al proceso de selección que lleva a cabo la empresa tras la captación de candidatos externos a la empresa. Suele ser un proceso llevado a cabo por el responsable del área de recursos humanos tras acudir a diversas fuentes y posteriormente realizar pruebas de criba. (Ruano, 2014). Respecto al *outsourcing*, este se define como “la incorporación a la empresa de competencias” no nucleares, a través de otra empresa que las aporta. (Gidró y Rueda, (1998) en Pin y Sáenz-Díez (2002). En otras palabras, que la selección sea llevada a cabo por “empresas especializadas en las selección de personal”, con competencias en esta materia, que se materializa en los *headhunters*, empresas consultoras o *ett's* entre otras. (Delfino, 2017)

Las características principales de este proceso se resumen en que; se trata de un “contrato o acuerdo entre empresas”, de carácter mutuo, al que se acude por razones estratégicas. Su objetivo es mejorar aquellas actividades que no son principales para la empresa, compartiendo la responsabilidad entre ambas. En este caso, la selección. En el año 2002 la selección constituía la opción más externalizada entre todas las funciones de recursos humanos con un 58%.

Figura 1: Funciones de recursos humanos objeto de outsourcing en España.



Fuente: Pin y Sáenz-Diez (2002) de IRCO (IESE) y Accenture, mayo de 2002.

5. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias surge en 1973 de la mano de David McClelland en su obra “Testing for Competencies rather than intelligence”. En esta obra el autor propone que “los test académicos de aptitud tradicionales... no predicen el rendimiento... y suelen estar sesgados en contra de las minorías”.

Aunque se le atribuye ser el precursor de este concepto, el término es definido por primera vez por White en 1959. White describe competencia como “una característica de la personalidad asociada a una alta motivación y un rendimiento superior en el puesto de trabajo” (Delamare y Whinterton, 2005, en Taboada, 2011). A pesar de esto, la obra de McClelland (1973) es el punto de partida del modelo de gestión de competencias, y del cual emanarán tanto conceptualizaciones del término, como métodos de clasificación o definición de las competencias en si mismas.

Atendiendo al concepto, resulta complicado definir de forma completa y precisa qué es competencia, y por ello, resulta conveniente acudir a varias definiciones para comprender la dimensión del término. Así, por ejemplo, para Spencer y Spencer (1993) las competencias son “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente

relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

En la misma línea la consultora Ernst&Young (1998) las define como:

“Características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en el puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.”

Le Boterf (2001) define competencia como “una construcción a partir de una combinación de recursos propios (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.” (En Gil, 2007)

Tras haber analizado varias definiciones del concepto, Rodríguez Trujillo (2000) afirma que las competencias son “Características permanentes de la persona” que “se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea”. Además, no se limitan a una actividad, sino que son generalizables y se encuentran interrelacionadas con la ejecución exitosa de la tarea y con el rendimiento laboral.

Se puede concluir que este es un conjunto de características, habilidades, conocimientos, cualidades o aptitudes, que posee una persona y se ponen de manifiesto al ejecutar una tarea. Son subyacentes y dependen de factores como la motivación, valores éticos o rasgos del carácter, que, en su conjunto, afectan al rendimiento laboral.

5.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Cuando se habla de selección por competencias puede decirse que es el proceso que “se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias del propio candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira.” (Fernández, 2005, en Becerra y Campos, 2012)

Delfino (2017) define la selección por competencias como un “conjunto de técnicas y procedimientos que se realizan para seleccionar personas con talento y potencial que puedan demostrar un desempeño superior en una posición determinada.”

Además, Delfino destaca que:

“El objetivo de la selección por competencias es idear un proceso a través del cual se pueda validar no sólo el perfil duro del candidato, sino, y, sobre todo, el perfil competencial del mismo, para de esta forma obtener una evaluación más profunda y certera del talento y potencial de la persona, en función del puesto vacante.”

En el momento inicial, la selección por competencias “requiere de la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir y, en segundo lugar, la evaluación de esas competencias en los candidatos.” (Gil, 2007)

En palabras de Guerrero (2012) la selección por competencias contribuye a una mayor eficiencia en el proceso selectivo dados tres aspectos básicos.

- Es un proceso capaz de identificar las “actuaciones efectivas” en un puesto de trabajo. Según Whiddett Y Hollyforde (2007) “seis u ocho competencias” es una cantidad considerable para realizar este análisis.
- Se pueden identificar las competencias más deseables para los empleados en cada puesto de trabajo.
- Y por último, puede identificar en detalle los “indicadores de conducta genéricos” de cada puesto de trabajo.

Para realizar este análisis existen varias técnicas utilizadas que miden las conductas asociadas a una competencia. Estas técnicas, bajo el enfoque de la gestión por competencias pretenden crear unas condiciones artificiales del entorno de trabajo (Rodríguez Trujillo, 2000) permitiendo identificar “las características personales del candidato por muestras de su comportamiento” (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto se puede concluir que este es un proceso que se centra en un análisis comparativo entre las competencias deseadas y las que el candidato muestra en el proceso. Es necesaria una definición previa de las competencias necesarias en el puesto de trabajo que se quiere cubrir y posteriormente, evaluar a los candidatos mediante técnicas que buscan poner de manifiesto esas conductas.

5.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En cuanto a las técnicas de selección por competencias, cabe destacar que permiten identificar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un adecuado desempeño en el puesto de trabajo. Además, esto puede ser mejorable si se comparan las competencias requeridas con las del candidato al puesto de trabajo en cuestión.

Si se atiende a la agrupación de técnicas según las fuentes de información Gil (2007) diferencia tres grandes grupos, a saber: Experiencia práctica, Características y experiencias del evaluado y Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización. Cada una engloba, como se aprecia en el siguiente cuadro, un conjunto de instrumentos.

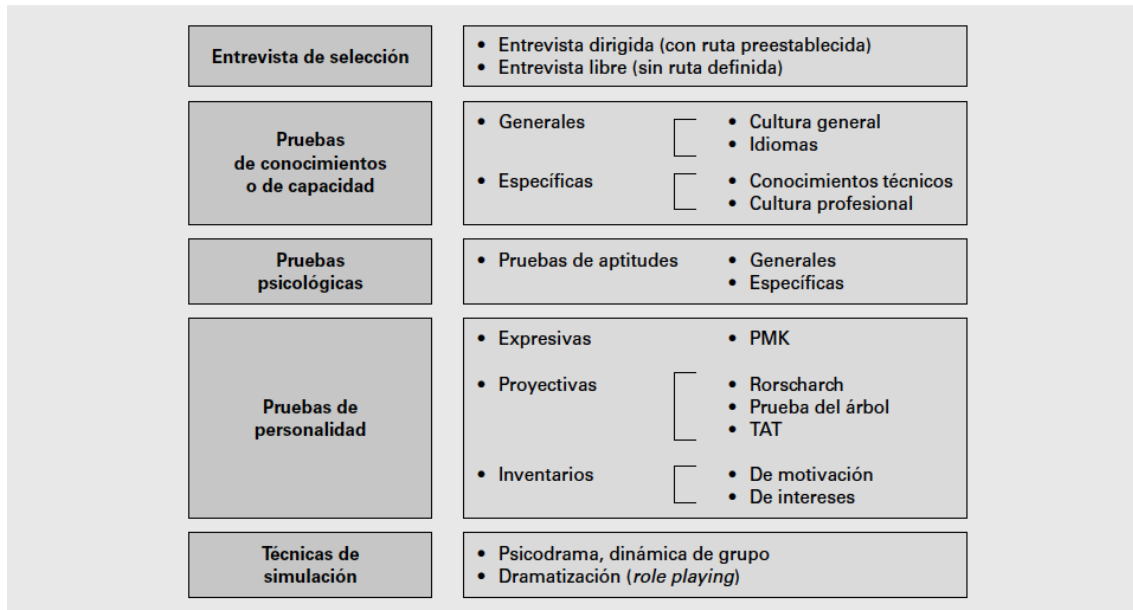
Figura 2: Técnicas para la evaluación de competencias laborales

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	• Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	• Tests psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	• Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360°.

Fuente: Gil (2007)

Sin embargo, Chiavenato (2009) establece cinco grandes categorías de técnicas en la selección de persona desde un enfoque de competencias. A continuación, se muestra un cuadro con dicha clasificación, y de manera más detalladas, con las pruebas que agruparía cada una de las categorías.

Figura 3: Las cinco categorías de técnicas de selección de personal



Fuente: (Chiavenato, 2009) adaptado de Chiavenato, Recursos Humanos (1998)

En el mismo sentido, Rodríguez Trujillo (2000) identifica como más relevantes las entrevistas, las pruebas psicométricas y el *assessment center*.

Como se puede observar, los instrumentos o técnicas disponibles para identificar competencias, son un conjunto bastante amplio. Se analizarán las técnicas más comunes, las que coinciden entre sí por varios autores (Rodríguez Trujillo y Alles):

- *Assessment center* (Técnicas de simulación, pruebas prácticas)
- Entrevista por competencias
- Entrevistas de eventos conductuales (EEC)
- Pruebas psicológicas y psicotécnicas (CompeTEA, Aptitudes...)

5.2.1. *Assessment center* o centros de evaluación

El *assessment center* o centro de evaluación se trata de un sistema de evaluación que puede ser tanto individual como grupal, en el cual se busca analizar las conductas de los participantes poniéndolos bajo presión en ejercicios de simulación que siguen esquemas lógicos y/o emocionales, para posteriormente ser contrastadas con las conductas buscadas o esperadas (Hay Group SAP, 2002).

La consultora integra diferentes técnicas de selección por competencias en el *assessment center*. Así, clasifican todas las técnicas en cuatro grupos, a saber: Test de Aptitudes, Cuestionarios de Autoevaluación, Ejercicios de simulación individuales y de grupo, y Entrevistas. Sin embargo, otros autores como Alles (2006) afirman que el *assessment* es una evaluación de tipo grupal, aunque si bien la resolución de los casos planteados será de carácter individual o colectiva.

Los aspectos más determinantes para determinar si es un *assessment* o no son:

- Ha de ser una práctica grupal situacional
- Que el caso del que posteriormente se evaluará la conducta guarde relación con el puesto de trabajo

Moreira de Vélez, Loo Zambrano, y Velásquez (2013) afirman que es una técnica recomendada para posiciones en los departamentos de ventas o marketing, pero que, sin embargo, no es apropiado en puestos de nivel ejecutivo o de gerencia.

En sus palabras, estos métodos serán más recomendables en aquellos supuestos en los que se tenga que buscar “de manera masiva” jóvenes, tanto para programas dirigidos a recién graduados como para puestos base, aunque también podrá ser recomendable ante otro tipo de procesos como una primera toma para evaluar las competencias de los candidatos.

Además de los requisitos anteriormente citados, si se busca la idoneidad de la prueba será necesario contar con diferentes roles que actúen como observadores en la simulación. Según Alles (2006), existen los siguientes roles:

- El administrador; que en principio será el que cuente con mayor formación y cuyos roles serán los de dirigir la actividad y observar a los participantes
- El observador asistente, que observará a los participantes
- El observador pasivo, que cumplirá una función de presentación del caso a los evaluados
- Los participantes, cuyo número idóneo será en torno a doce o diez participantes

En el cuadro siguiente puede verse la comparativa entre los puntos de vista de Alles, (2006) y Hay Group SAP (2002). Alles, expone que las siguientes son las técnicas más utilizadas, mientras que la consultora mantiene que son cinco grandes grupos, como se ha visto antes, los que engloban todas las pruebas del *assessment*.

Figura 4: Pruebas de Assessment Center Method

Pruebas de Assessment Center Method	
Alles (2006)	Hay Group y SAP (2002)
• Juegos de negocios • Discusión en grupo • Ejercicios de presentación • “In-baskets” • Entrevistas simuladas	• Test de Aptitudes • Cuestionarios de Autoevaluación • Ejercicios de simulación individuales • Ejercicios de simulación de grupo • Entrevistas.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Alles (2006) y Hay Group SAP (2002)

Puede observarse que la conceptualización del término “*Assesment*” es prácticamente la misma puesto que en ambos casos se engloban un grupo de técnicas que son de carácter práctico.

Por último, destacar que Gil (2007) afirma que esta modalidad es “propicia” para identificar competencias de trabajo en grupo como “liderazgo, negociación, facilitación de consenso o resolución de conflictos”.

Dado lo propuesto por los autores, este es un método de prueba de carácter práctico, que puede ser tanto individual como grupal con el cual se buscan comportamientos o esquemas lógicos que denoten conductas identificando así las habilidades o competencias que se ajusten al perfil del puesto requerido.

5.2.2. Entrevista de Eventos Conductuales (EEC)

La entrevista de eventos conductuales es una adaptación de la técnica de incidentes críticos que fue originalmente desarrollada por Flanagan (1954) y desarrollada posteriormente por Dailey (1971). Esta entrevista es diseñada por McClelland (1998) con el objetivo de “identificar las diferencias existentes entre los directivos con un rendimiento excelente y aquellos otros cuyo rendimiento se aproximaba más al esperado con el objetivo exploratorio de construir modelos de competencias”.

Taboada (2011) afirma que la Entrevista de Eventos Conductuales consiste en:

“Una entrevista estructurada de exploración del desempeño pasado de las personas que permite identificar, a través de la información que proporcionan sobre como han afrontando los diferentes tipos de incidentes críticos relatados, si el conjunto de comportamientos clave que caracterizan a las competencias evaluadas ya han sido ejecutados y, en caso afirmativo, obtener indicadores específicos relativos a su frecuencia, calidad, complejidad y consistencia.”

En la misma línea, Alles (2006) afirma que la entrevista de eventos conductuales es “una entrevista estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias”. En palabras de la autora, resultará apropiado acudir a esta técnica en caso de que quieran cubrir o analizar a las personas, para o en, los niveles de gestión o dirección. De igual manera, Moreira de Vélez, et al. (2013) indican que la entrevista hace presentar los “datos específicos (hechos), sobre la forma en como la persona se ha comportado en el pasado”.

Previo al desarrollo de la entrevista, Alles afirma que es necesario planificar previamente los siguientes aspectos:

- Nombrar y definir cada competencia
- Definir cada grado o nivel y cual es el requerido para la posición a evaluar
- Los comportamientos asociados
- Establecer las competencias dominantes

Profundizando en cada apartado de la entrevista, Alles establece las siguientes pautas. En el primer punto el entrevistador trata de establecer una relación de “confianza mutua”. Ahí se explicará al entrevistado la estructura de la entrevista informándole de que se le “solicitará que describa algunas de las situaciones más importantes que haya enfrentado en sus tareas”. El entrevistado ha de tener ocasión de presentarse y contar aspectos relevantes de su trayectoria profesional.

En la segunda parte el entrevistado ha de describir las responsabilidades y tareas más importantes, mediante la utilización de preguntas abiertas. Seguidamente se pasa a los “eventos conductuales”, que son el aspecto más importante de la entrevista. Aquí se propone al entrevistado que describa en detalle entre cinco o seis situaciones con fracasos o éxitos que haya experimentado en su puesto de trabajo. Alles (2006) recomienda que la parte central de la entrevista se divida en dos. Por un lado, los incidentes críticos positivos y negativos en la vida laboral, utilizando la estructura estrella. Y una segunda parte focalizada a las competencias a evaluar.

En cuanto a las características de desempeño del puesto actual Alles aclara que esta parte persigue dos objetivos. Obtener situaciones críticas adicionales y hacer sentir al entrevistado que se valora su opinión. Por último, se solicita al entrevistado un resumen acerca de lo más destacable que haya recordado en la entrevista, así como de su opinión particular acerca de la entrevista.

En la siguiente figura (número 5) puede distinguirse el rol que ha de seguir el entrevistador en los pasos anteriormente descritos, así como las preguntas clave en cada momento.

Figura 5: El rol del entrevistador en la EEC

Paso	Rol del entrevistador	Preguntas sobre
1. Introducción y exploración	Tranquiliza, Motiva a hablar, Enfatiza sobre la confidencialidad, Explica motivos, Pide permiso	Antecedentes, Carrera profesional, Educación
2. Responsabilidades en el trabajo actual	Obtiene información	Aquello que la persona hace. Nivel al cual reporta. Quienes le reportan Tareas
3. Eventos Conductuales	Es la parte central de la entrevista. El entrevistador: Ubica la situación Pide casos específicos Realiza preguntas cortas Utiliza los verbos en tiempo pasado No acepta el “nosotros”	Situaciones críticas positivas (3) y negativas (3). Preguntas específicas sobre competencias: <i>Bríndeme un ejemplo,</i> <i>¿Quién lo hizo?</i> <i>¿Qué sucedió?</i> <i>¿Cuándo lo hizo?</i>
4. Características para desempeñarse en el puesto actual	Intenta obtener más situaciones críticas. Hace sentir cómodo al entrevistado.	En opinión del entrevistado, cuales son las características necesarias para el puesto que él ocupa en el momento actual.
5. Conclusión del entrevistado sobre la entrevista	Agradece Asegura confidencialidad Tranquiliza Brinda información	Pide opinión sobre la entrevista Solicita autoevaluación.

Fuente: Adaptación de Alles, (2006)

Resumiendo lo anteriormente expuesto, la entrevista es de carácter estructurado. Intenta identificar a través de las experiencias pasadas del evaluado unas pautas de conducta. De esta forma es posible profundizar en como se logró superar o resolver un determinado problema y realizar una correlación entre esas conductas y las competencias deseadas para un puesto de trabajo. Es aplicable preferentemente a los cargos con responsabilidad gerente y pretende buscar el modo en el que desarrollan las personas su trabajo.

5.2.3. Entrevista por competencias (EPC)

La entrevista de competencias busca incorporar preguntas a la entrevista para poder identificar las competencias dominantes en el puesto de trabajo concreto. Así se podrán evaluar las competencias en un periodo de tiempo breve y con costes razonables, si se compara con otras técnicas de selección como el Assessment Center o la Entrevista de Eventos Conductuales. (Alles, 2006)

Como se podrá ver a continuación, esta técnica se diferencia de la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) en que se no es necesaria una preparación tan exhaustiva para llevarse a cabo. Además, se busca reducir la duración limitándose a las competencias más importantes, sin detallar al máximo posible los comportamientos, sino afirmando de que estos concuerdan con el perfil.

La EPC se caracteriza por estar dirigida, aunque a su vez es recomendable iniciarla con una pregunta abierta. Además de ahorrar tiempo y costes, otra de las principales ventajas de este modelo es la gestión está en que esta entrevista es apta para cualquier seleccionador, independientemente de que especialista en recursos humanos o no.

Alles (2006) aclara que para llevar a cabo esta entrevista es necesario contar con tres elementos principales de manera previa a la realización de la entrevista.

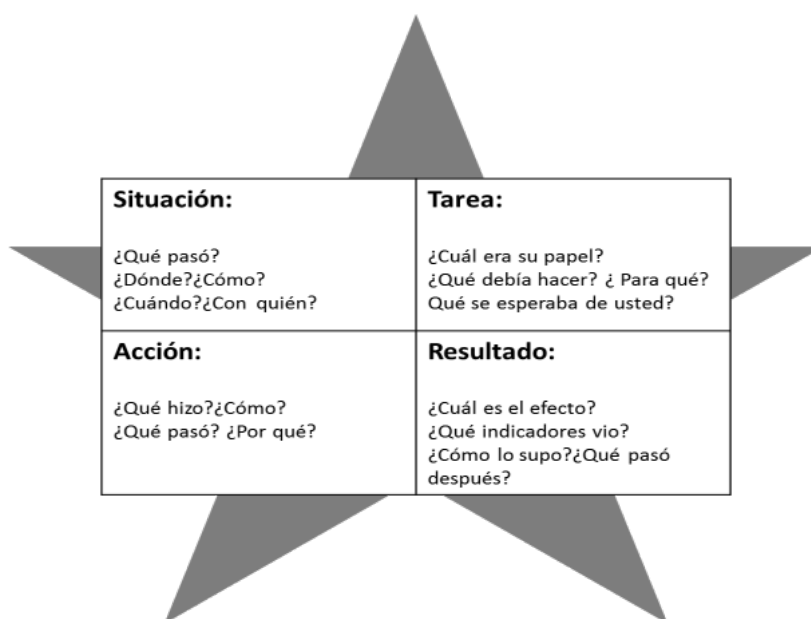
- **Perfil por competencias**

De manera previa han de definir las competencias y establecer los grados con el fin de focalizar la entrevista en estos aspectos. Para esto, a diferencia de la EEC en la que es un requisito indispensable la redacción y definición propia, por cada empresa, en la EPC se puede acudir a herramientas de carácter genérico a diccionarios de competencias que se adapten a las necesidades de las empresas.

- **Preguntas por competencias**

De igual forma, el entrevistador ha de preparar cuatro preguntas para cada competencia dominante. Cabe destacar que la autora propone formular estas preguntas bajo la “estructura estrella” con el fin de recomponer todos los pasos de un hecho, de tal forma que puedan ser analizadas las pautas de comportamiento.

Figura 6: Sistema “Star”



Fuente: (Alles , 2006)

- **Comportamientos observados**

Para llevar a cabo el análisis será necesario observar durante la entrevista los comportamientos relatados y establecer analogías con las definiciones de cada competencia.

En cuanto al desarrollo de la entrevista Alles esquematiza en la siguiente imagen lo que sería el desarrollo de una entrevista por competencias. Pueden distinguirse 6 apartados. La entrevista comenzaría con una pequeña introducción de no más de 30 segundos, seguido de una pregunta abierta para sondear y explorar la idoneidad del candidato al perfil del puesto de trabajo. Posteriormente se pasa a preguntar al candidato sobre las cuestiones previamente preparadas, así como a aquellas otras que vayan surgiendo. Finalmente, el entrevistador busca explorar en las motivaciones del candidato y posteriormente se cerraría la entrevista con una breve explicación sobre como continúa el proceso de selección, así como de resolver dudas que le hayan surgido.

En la misma línea, aunque de forma más resumida, otros autores exponen que son tres fases. Una primera que consta de una “exploración del perfil técnico del candidato. Posteriormente, una exploración del perfil competencial y por último una exploración del área motivacional del candidato, analizando su ajuste al entorno. (Blasco, Delfino, Sánchez, Silvente, y Serradilla, 2017)

Es, por tanto, una técnica que pretende economizar los costes de la Entrevista de Eventos Conductuales, simplificando su preparación, realización y contenido. De esta forma, resulta accesible a cualquier empresa o responsable de selección además de ser aplicable a todos los niveles, no únicamente a los puestos de alta responsabilidad.

5.2.4. Pruebas psicológicas y psicotécnicas.

Las pruebas psicotécnicas son “situaciones controladas, que garantizan uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados”. Se caracterizan por tener un bajo coste y al mismo tiempo ofrecen una obtención de los resultados “fácil” (Rodríguez Trujillo, 2000). Algunos autores defienden que la aplicación de estas técnicas “pueden adaptarse al enfoque de competencias, para completar la información obtenida en la EEC y el *Assesment*.” (Moreira de Vélez, et al. 2013).

Del mismo modo Alles (2006) reitera que las pruebas psicológicas no deben ser un elemento clave en el proceso de selección, sino más bien como otro factor más a tener en cuenta, a modo de contraste entre las conclusiones obtenidas de la entrevista y la propia evaluación psicológica.

Hay que tener en cuenta que el propio McClelland (1973) propone el modelo de competencias para establecerse frente a este tipo de pruebas convencionales. A pesar de esto, ha podido verse que varios autores consideran estas pruebas como complementarias a otras. De hecho, algunos autores como Rodríguez Trujillo (2000), reconocen que estas pruebas han sido sujetas a críticas.

Algunas de las características por las cuáles Rodríguez Trujillo argumenta esto son que, estas pruebas:

- Evalúan resultados con una solución única, cuando los problemas suelen tener varias soluciones
- Reducen las posibilidades de observar y profundizar en las conductas del evaluado, dadas las características de control de la prueba.
- Suelen estar sesgadas hacia determinados grupos sociales o “personas que no responden de la manera esperada”
- Sus resultados no pueden ser directamente relacionados al rendimiento en el contexto laboral, sino mediante otros indicadores y medidores.

Para Chiavenato (2009), las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Se basan en las “diferencias individuales de las personas”, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Dentro de este último grupo, los Test de personalidad, hay un subgrupo, denominado “test específicos” en el cual se engloban aquellos que investigan rasgos como la personalidad, el equilibrio emocional, frustraciones, motivaciones o intereses. En este subgrupo pueden englobarse aquellos test que se basan en el concepto de inteligencia emocional desarrollado por Goleman.

Autores como Gil (2007) sostienen que desde un punto de vista de gestión por competencias, este tipo de tests psicológicos o psicotécnicos nos muestran las “capacidades, aptitudes o rasgos de la personalidad que están en la base de las competencias exigidas por el puesto de trabajo”

El CompeTEA, que será explicado a continuación, analiza las competencias bajo el punto de vista de Goleman, y, por ende, queda englobado en este grupo de tests que Gil defiende como útiles para el modelo de gestión por competencias.

5.2.5. CompeTEA

CompeTEA es un cuestionario diseñado con el fin de evaluar competencias en un periodo de 30 minutos. Consta de “170 elementos y evalúa 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas” (Arribas, 2009). Por el conjunto de técnicas aplicadas para su evaluación, este es un test de carácter psicotécnico.

Rosselló (2015) afirma que incluye competencias apoyadas en el concepto de inteligencia emocional de Goleman (1998), que se define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales”.

Como apunta Arribas (2009) el cuestionario parte de un diccionario de competencias completo y contrastado en varias empresas durante varios años. Las 20 competencias se agrupan, como se decía anteriormente en cinco áreas temáticas, que coinciden en parte con la proposición de Goleman, a saber (CGCOP, 2013):

- *Intrapersonales* (competencias emocionales sobre como se relacionan las personas consigo mismas)
- *Interpersonales* (competencias emocionales sobre como se relacionan las personas con los demás)
- *Desarrollo de tareas* (Competencias relativas a las actividades propias del trabajo y la solución de problemas)
- *Entorno* (competencias sobre la proyección y miras de la organización, la perspectiva del cliente y la gestión del cambio)
- *Gerenciales* (competencias sobre gestión y dirección de recursos)

Además, se establece una escala de sinceridad, con el fin de demostrar la fiabilidad de la prueba y dos índices cualitativos, Delegación y Creatividad. Este se caracteriza por ser una prueba “específicamente diseñada para evaluar competencias y no rasgos de personalidad”. (Arribas, 2009).

Arribas afirma que el competea está adaptado para dar respuesta a las necesidades del mercado español, ya que además, ha contado con un desarrollo psicométrico riguroso y proporciona una interpretación multifuncional y completa para evaluar las competencias.

5.3. RELACIÓN ENTRE TÉCNICAS DEL ACM Y COMPETENCIAS

En cuanto a la correlación entre técnicas y competencias de la consultora Hay Group SAP (2002) afirma que las siguientes competencias son las más frecuentes y se correlacionan con las técnicas de selección que se ven a continuación.

Figura 7: Técnicas utilizadas para la evaluación de competencias en un *Assessment center*.

Competencias más frecuentes	Pruebas utilizadas						
	Grupo sin roles	Grupo con roles	Bandeja de Directivos	Role Playing	Esclarecimiento de Hechos	Análisis y Presentación	Entrevista focalizada
Identificación con la compañía				X		X	X
Pensamiento analítico			X		X	X	X
Pensamiento conceptual			X		X	X	X
Búsqueda de información		X			X		X
Orientación al logro		X	X			X	X
Iniciativa	X	X	X		X		X
Orientación al cliente	X		X				X
Comprensión interpersonal	X	X		X	X		X
Impacto e influencia	X	X		X		X	X
Desarrollo de personas				X			X
Dirección de personas	X	X		X			X
Liderazgo	X	X				X	X
Trabajo en equipo	X	X			X	X	X
Preocupación por el orden y la calidad			X		X	X	X
Autocontrol				X		X	X

Fuente: adaptado de Hay Group SAP (2002)

Se puede concluir que la entrevista es capaz de identificar cualquier competencia, mientras que el resto de pruebas de *assesment center* han de ser seleccionadas para cada competencia concreta.

Por último, Gil (2007) afirma que aquellas como “liderazgo, negociación, facilitación de consenso o resolución de conflictos”, es decir, competencias que involucran trabajo en grupo, son fácilmente identificables con la técnica del *assessment center*.

6. COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Las competencias más demandadas varían teniendo en cuenta el tipo de trabajador, como, por ejemplo, el tipo de perfil (Junior o Senior). Realizando esta distinción, el informe EPYCE 2017 (AEDRH, 2018) destaca las tendencias en los puestos y competencias más demandadas en el mercado de trabajo. Según estos resultados, en el perfil Junior actualmente se demandan las competencias de “compromiso, trabajo en equipo, proactividad o iniciativa, flexibilidad y orientación a resultados”. Sin embargo, en el perfil Senior se buscan unas competencias tales como “liderazgo, adaptación al cambio, gestión de equipos, visión estratégica y compromiso”.

Desde un punto de vista más específico, centrándose en las áreas y sectores profesionales en México, se puede encontrar la “Encuesta de competencias tradicionales” (CIDAC, 2014). Este informe se centra en la percepción de las competencias más importantes desde el punto de vista de los profesionales de cada sector, y no bajo la visión de los especialistas en recursos humanos, como si hacía el informe anterior. Dentro de los resultados, cabe destacar que estas empresas dan mayor importancia a las competencias suaves (soft), aunque, por otro lado, hay una escasez de competencias básicas tales como la comunicación oral y escrita, así como de otras más técnicas como conocimientos básicos de administración o el uso de maquinaria.

Dentro del campo de la Comunicación, cabe destacar que para los profesionales de Marketing y Relaciones Públicas (Global Communications Report, USC Annenberg, 2018) algunas de las competencias core como visión estratégica de negocio, liderazgo, comunicación escrita o capacidad analítica serán necesarias para el éxito de sus organizaciones en los próximos 5 años. Este informe resalta que el liderazgo es “especialmente crítico” en un mundo en el cual las relaciones públicas son más importantes desde dentro de las organizaciones.

En este sentido, el “XIII Informe Los + Buscados” (Spring Professional, 2018) identifica anualmente los perfiles más demandados del mercado de trabajo. Estos perfiles recogen la formación ideal del candidato, así como su experiencia, retribución o competencias, entre otros. Analizando las aptitudes requeridas en el informe, se puede observar que las competencias más demandadas son la comunicación, capacidad analítica, planificación, solución de problemas o toma de decisiones y visión estratégica de negocio, respectivamente. Aunque también son requeridas, en menor medida, las expuestas en el informe EPYCE.

Por otro lado, en palabras de Becerra y La Serna (2010) las competencias más demandadas son las habilidades interpersonales, el trabajo en equipo y la orientación al cliente. Aunque a su vez, las empresas “requieren de personal con mucha iniciativa, proactividad y orientación a resultados”. Al igual que en el informe EPYCE, se demanda compromiso por parte de los trabajadores, así como responsabilidad y capacidad de organización, priorizando lo urgente y buscando afrontar los problemas desde un punto de vista más holístico.

Por último, Díaz, Milapichun y Vargas (2015) realizaron un estudio en las empresas de la comuna de Puerto Montt (Chile). Los autores, en primer lugar, identificaron un conjunto de competencias que dan una ventaja competitiva a las empresas, como son la proactividad, la orientación a resultados y la proactividad. En segundo lugar, dentro de los puestos de nivel ejecutivo, afirman que las competencias más relevantes fueron la experiencia en el sector, orientación a resultados y proactividad, y que además según los encargados de selección que fueron entrevistados, estas cobran especial importancia en los dichos procesos de selección. Como conjunto, las competencias mas demandadas, fueron el trabajo en equipo, adaptabilidad, liderazgo, empatía, habilidades mediáticas (comunicación).

Se ha podido comprobar como las competencias más demandadas dependen de varios factores. En primer lugar, difieren si lo que se analiza es un perfil Junior o uno Senior. También, en función de si el puesto de trabajo está más enfocado a la obtención de resultados concretos o, por el contrario, enfocado a la gestión más general del negocio. En cuyo caso se exigirán competencias diferentes, como visión estratégica de negocio o

liderazgo. Dada la diversidad de competencias encontradas, se explicarán a continuación una serie de competencias que son las comunes entre la mayoría de estudios (como se ha visto anteriormente). Estas a su vez, serán las mismas las mismas que serán consideradas en la encuesta.

Proactividad o Iniciativa: Tarcica y Masis (2013) las diferencian en dos. Por un lado, proactividad es la “tendencia de prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen el cumplimiento efectivo de asignaciones”. En cambio, definen iniciativa como “capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.”

Sin embargo, Alles (2002) combina ambos conceptos y define iniciativa como “la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar” así como la “predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro”.

Orientación a resultados: En palabras de Alles (2002) la orientación a los resultados es “la capacidad de encaminar todos los actos a lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia... Es la tendencia al logro de resultados fijando metas... mejorando y manteniendo los altos niveles de rendimiento.”

Liderazgo: Es la capacidad de influencia sobre otros, gestionando la inteligencia emocional de los miembros del grupo para superar los retos hasta alcanzar los objetivos o metas (Tarcica y Masis, 2013). Un liderazgo eficaz será aquel en el cual se influya de manera relevante en los miembros del grupo, inspirando y motivando a estos, independientemente de la circunstancia en la que se encuentren.

En la misma línea, Alles (2002) define liderazgo como la “habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción.” Coinciden por tanto en que el liderazgo supone una influencia de motivación e inspiración sobre otros. Además, la autora añade que sería más efectivo proveer de “coaching y feedback” para el desarrollo de los colaboradores.

Comunicación: Para Alles es “la capacidad de hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva... de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica

de grupos y el diseño efectivo de reuniones...” (2002). En definitiva un buen comunicador no posee únicamente la capacidad de escuchar y transmitir ideas o pensamientos de una forma clara y concisa, sino que también sabe manejar los turnos de palabra e interacción en reuniones y comunicaciones de una manera natural.

En palabras de Tarcica y Masis (2013) la destreza comunicativa es la “capacidad de expresar las propias ideas y entender la de los demás de manera clara y efectiva”. Esta comunicación, tanto verbal como no verbal, supone “el manejo de contenidos racionales y emocionales”.

Compromiso: Esta es “una actitud comprometida ante las directrices y objetivos que la organización ha establecido, implicando dedicación, esfuerzo y disciplina personales.” (Tarcica y Masis, 2013).

Coincidiendo con esta línea, puede decirse que consiste en “sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando las decisiones buscando el logro de objetivos comunes.” (Alles, 2002)

Adaptación al cambio: Se refiere a la “capacidad de modificar la propia conducta para determinados objetivos cuando surgen dificultades”. (Alles, 2002). En los últimos años dada la alta volatilidad del mercado de trabajo, como explicaba en la introducción, la adaptación al cambio ha sido una de las competencias más solicitadas. Del mismo modo, se encuentra la competencia de “Gestión del cambio” que no es más que la capacidad de orientar y dirigir acciones siguiendo la estrategia del negocio. (Tarcica y Masis, 2013)

Trabajo en equipo: Esto es la capacidad que implica “colaborar y cooperar con los demás”. Esta competencia consiste en formar parte de un grupo y realizar un trabajo de manera conjunta, oponiéndose a hacerlo “de manera individual y competitivamente.”

Alles (2002) determina que para que esta competencia sea realmente efectiva deben darse las siguientes características, hay unos objetivos o tareas compartidas, los miembros tienen que operar como equipo y no de manera subordinada y la actitud de estos ha de ser “genuina”, es decir, natural y auténtica.

En otras palabras, es la capacidad de “promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes” y obtener “resultados tangibles” (Tarcica y Masis, 2013)

Flexibilidad o Adaptabilidad: Es la disposición de las personas a adaptarse fácilmente para el trabajo, ya sea por el tipo de personas o grupos con los que trabajar o por la situación en sí. Para Alles (2002) esto supone “entender y valorar posturas distintas”, adaptando el punto de vista propio a cada situación, y en su caso, promoviendo los cambios en la organización.

Supone la capacidad de distinguir situaciones que requieren un cambio en el punto de vista “acción-resolución”, sin perder de vista los resultados perseguidos. (Tarcica y Masis, 2013)

Capacidad analítica: Tomando como referencia el diccionario de Alles (2002) hay dos acepciones distintas en referencia a las capacidades analíticas de los trabajadores; “Habilidad analítica” y “Pensamiento analítico”.

En cuanto a la “Habilidad analítica” es definida como aquella que relaciona el razonamiento y la organización cognitiva del trabajo. Es, bajo su punto de vista, “la capacidad general de realizar análisis lógicos”. Identificar problemas, datos e información significativa para realizar un razonamiento. Por otro lado, el pensamiento analítico es la “capacidad de entender y resolver un problema estableciendo prioridades.”

Para Tarcica y Masis (2013) es la capacidad de establecer inferencias o deducciones, a partir de unos hechos y unas hipótesis. Consiste por tanto en la “habilidad de analizar variables, indicadores y datos”.

Visión estratégica de negocio: Si bien es cierto que Alles (2002) no la recoge como tal, si que identifica como competencia al pensamiento estratégico. Para la autora, esta competencia es aquella que posee una persona cuando comprende rápidamente “los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.”

En la misma línea, Tarcica y Masis (2013) la definen como aquella capacidad de identificar oportunidades y “visualizar escenarios de competitividad”, así como la habilidad de enfrentarse a dichos escenarios con acciones y planes operativos.

Toma de decisiones o Solución de problemas: Esta puede ser definida como la capacidad para realizar un análisis racional que contemple las opciones y alternativas, de forma documentada y basada en el análisis y las observaciones previas. Todo esto, de manera previa a la toma de dicha decisión. (Tarcica y Masis, 2013)

Para que una decisión sea eficaz, esta ha de ser oportuna, apegada a las normas, valores y políticas de la empresa, y su resultado ha de agregar valor añadido a la organización.

Planificación: La capacidad de planificación y organización es aquella en la cual el sujeto es capaz de determinar “eficazmente las metas y prioridades de su tarea, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, incluyendo la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.” (Alles, 2002)

Dicho de otro modo, es la capacidad de organizar programas o planes que traten la gestión, implicando la “organización de los recursos en espacio, tiempo y oportunidad” (Tarcica y Masis, 2013)

Empatía: Esta es aquella competencia consistente en la “sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido”. (Tarcica y Masis, 2013)

Los autores definen los criterios conductuales como las situaciones en las que el sujeto:

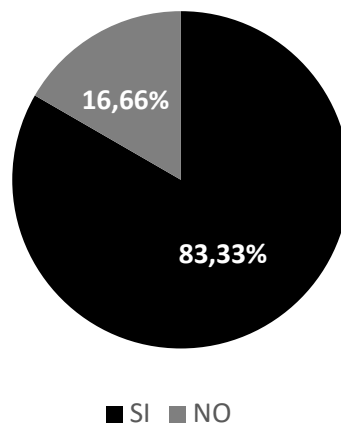
“Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto
Esta abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes
Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza
Es reflexivo y actúa con recomendaciones no aleccionadoras
Es capaz de mantenerse ecuánime incluso ante el estado alterado de sus interlocutores.”

7. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS Y LAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN EMPRESAS DE CANTABRIA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la realización de la encuesta, así como el análisis de los datos. En algunos casos, estos vendrán representados en figuras con el fin de ser visualizados de la forma más clara posible. Durante el periodo en cuestión se realizaron 1024 contrataciones y 626 procesos de selección.

La primera pregunta planteada (véase sig. figura) arroja unos resultados que van en consonancia con los obtenidos por Pereyra, Lizurek, y Barreto (2016).

FIGURA 8: ¿Son todos los procesos de selección llevados a cabo en la empresa?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos por estos autores, establecen que en torno al 87,3% de los procesos de selección eran llevados a cabo de manera interna frente al 11,1% que utilizaba ambas modalidades. Por otro lado, los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran que un 83,33% si llevan a cabo la selección exclusivamente desde las empresas frente a un 16,66% que también externaliza la gestión de los procesos de selección.

En cuanto a la frecuencia con la que acuden a cada tipo de selección según la fuente de reclutamiento, se han podido extraer los siguientes datos.

- Selección interna.
 - 66,66% acuden en menos del 25% de veces a la selección interna
 - 16,66% lo hace entre el 26% y 59% de las veces.
 - Mientras que el restante 16,66% No acuden

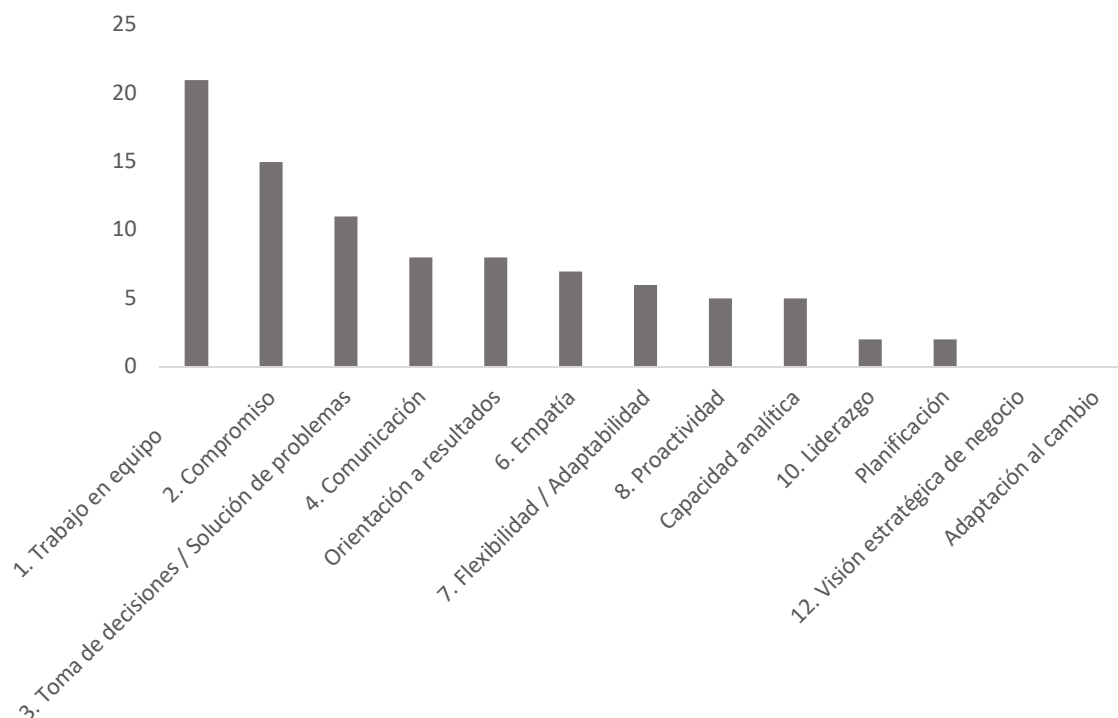
- Selección externa propia
 - El 50% realizaba en más del 90% de los casos la selección por sí mismos
 - Un 33,33% utiliza este tipo de selección entre el 60% y 89% de las ocasiones
 - Por último, un 16,66% lo hace en un 25% de los procesos o menos.

- Selección externa (Outsourcing)
 - El 66,66% no acuden a este recurso.
 - Aquellas que lo hacen (33,33%) es en menos del 25% de las veces.

De estos datos ha de extraerse que el outsourcing no es una prioridad para las empresas. Son pocas las que acuden, y quienes lo hacen es de manera residual. La selección externa propia constituye el principal método de selección, no solamente por la frecuencia, que supera el 90% en la mitad de las empresas, sino por que es la única de las tres que es utilizada por todas. En menor medida la selección interna, también es importante puesto que es practicada por el 83,33% de las empresas, a pesar de que su frecuencia no sea tan alta.

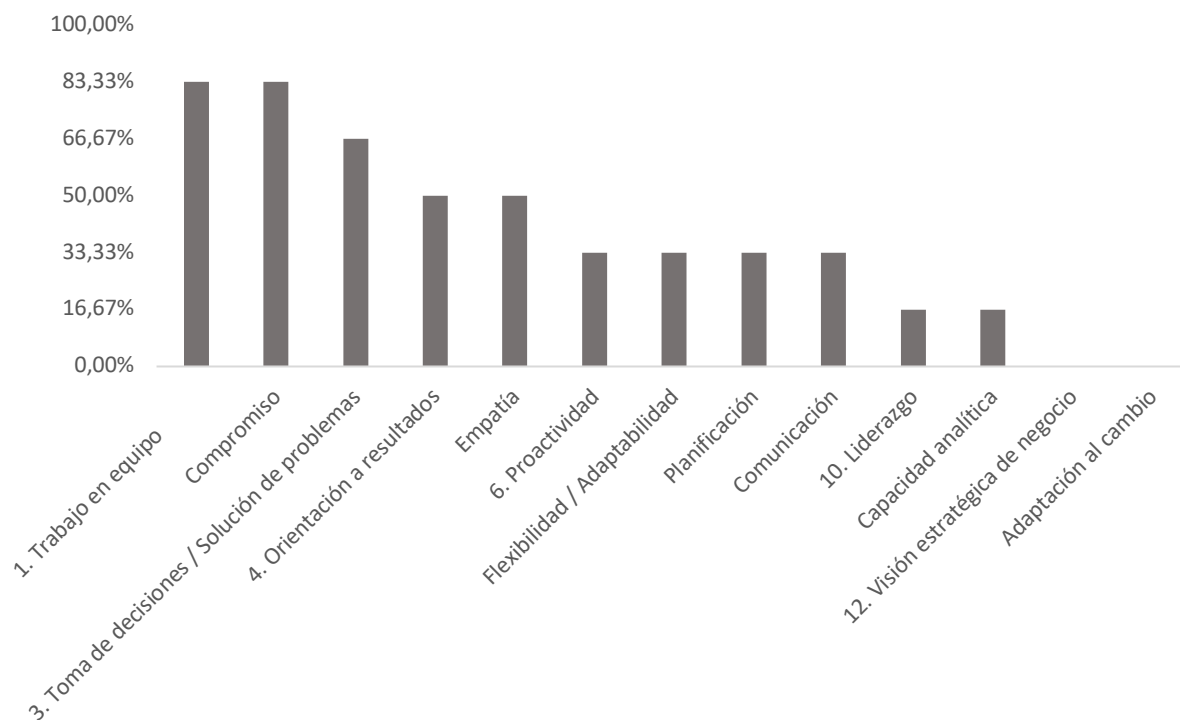
A continuación, se muestran los resultados respecto a las competencias más demandadas. Estos dos gráficos representan los resultados según la prioridad dada por las empresas y según la frecuencia que estas han sido marcadas en la encuesta, independientemente de la importancia dada. En la siguiente figura (9) los valores en el eje vertical han de ser interpretados teniendo en cuenta que se muestran los datos agregados. Además, la competencia indicada como la más demandada en cada encuesta puntuaba por 5, la segunda más demandada por 4 y así sucesivamente hasta quinta más importante que puntuaba por 1. De tal forma que al ser 6 las empresas participantes la puntuación máxima a obtener sería de 30.

FIGURA 9: COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS POR ORDEN DE PRIORIDAD.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

FIGURA 10: COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS POR FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Es interesante que, comparando ambas tablas, tanto Trabajo en equipo, Compromiso y Toma de decisiones / Solución de problemas, son las tres competencias más demandadas, además por el mismo orden.

El Trabajo en equipo y el Compromiso han sido de las competencias más demandadas según exponen varios autores. Por un lado, Becerra y La Serna (2010) obtuvieron que las competencias más demandadas eran Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Proactividad y Orientación a resultados, de las cuales la primera y la última se encuentran entre las cinco más demandadas en este estudio. Por otro lado, Díaz, Milapichun y Vargas (2015) esperaban que el compromiso fuera de las competencias más demandadas, aunque finalmente los resultados no coincidieron con su previsión. Según estos autores, competencias como adaptabilidad, liderazgo, empatía y las habilidades mediáticas (comunicación) fueron las más demandadas. Comparando con los resultados obtenidos, estas competencias se encuentran en un término medio, entre el cuarto y décimo lugar, lo cual confirma que tienen cierta relevancia para las empresas encuestadas.

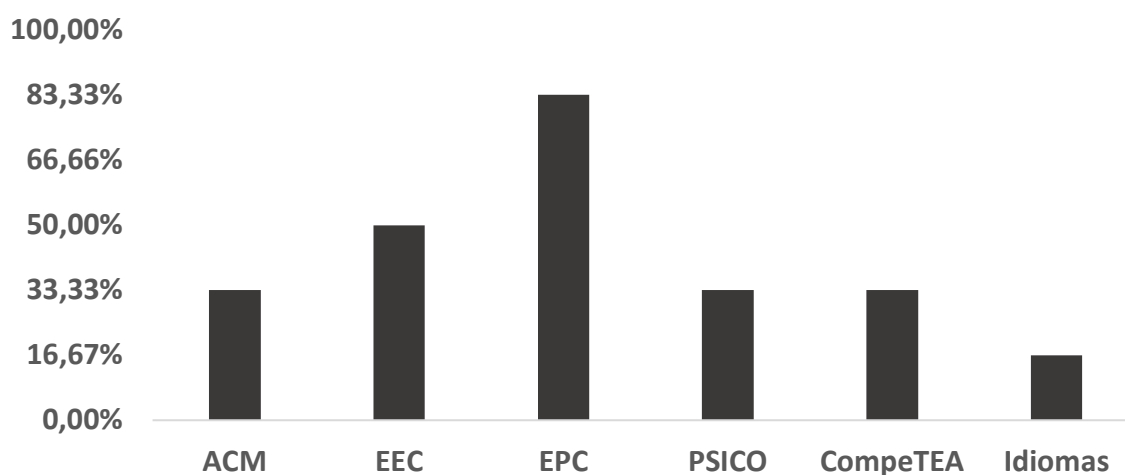
Estos resultados también coinciden con varios de los informes citados en el apartado teórico. Así, por ejemplo, en el informe EPYCE 2017 (AEDRH, 2018) para los perfiles junior, las dos primeras competencias más demandadas eran Compromiso y Trabajo en equipo respectivamente. Y en la misma tónica, el informe CIDAC (2014) establece que el grupo de competencias de “Trabajo en equipo” es el más importante para los profesionales del área de recursos humanos. Profundizando en este mismo, la resolución de conflictos constituye la competencia más demandada dentro del segundo grupo más importante de competencias para este gremio.

Tomando como referencia el XIII Informe Los + Buscados (Spring Professional, 2018), las competencias más demandadas fueron Comunicación, Capacidad analítica, Planificación, Solución de problemas y Visión estratégica de negocio. Por un lado, solución de problemas y comunicación se encuentran en tercer y cuarto lugar respectivamente, mientras que el resto son de las menos demandadas en las empresas encuestadas.

Por otro lado, cabe destacar que las competencias “Adaptación al cambio” y “Visión estratégica de negocio” no son para nada relevantes en estas empresas. En este sentido, y como hemos visto anteriormente, el resultado claramente se contradice con lo expuesto en otros casos. Así, por ejemplo, en el XIII Informe Los + Buscados tanto la “Visión estratégica” como la “Adaptación al cambio” aparecen como unas de las más importantes a tener para los nuevos profesionales, lo cual es opuesto a los resultados obtenidos.

En cuanto a la pregunta número 6, se arrojan los siguientes resultados.

FIGURA 11: TÉCNICAS DE SELECCIÓN MÁS UTILIZADAS



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En este caso, la Encuesta por Competencias es el método más utilizado por las empresas encuestadas, seguido de la Entrevista por Eventos Conductuales y en tercer lugar el CompeTEA y las pruebas Psicológicas y psicotécnicas. Cabe destacar que una de las empresas participantes añade las pruebas de idiomas como parte de su proceso de selección por competencias.

Los resultados van acordes con lo expuesto por Pereyra, Lizurek y Barreto (2016) los cuales establecieron que el 95,2% de las empresas acudía a la entrevista como método de selección, frente a un 1,6% que utilizaba los test psicotécnicos, y otro 1,6% que utilizaba otros métodos.

En cuanto a la séptima pregunta, referente al tipo de técnica utilizada para cada perfil, los resultados muestran que las empresas en Cantabria utilizan el Assessment center para todos los puestos en la misma proporción (33,3%), lo cual va en cierta consonancia con lo que propone Gruber (2017), puesto que este grupo de técnicas suele ir destinado a búsquedas internas o niveles iniciales. En cuanto Entrevista de Eventos Conductuales se utiliza en un 50% de las ocasiones para perfiles de técnico, mientras que un 25% para mandos intermedios y otro 25% en Directivos. En este caso se contrapone a la opinión de los autores, ya que establecen que la entrevista suele estar destinada a altos ejecutivos y niveles gerenciales (Alles, 2006).

Por otro lado, la Entrevista Por Competencias es utilizada principalmente para puestos técnicos (50%) aunque también se utiliza en gran medida para mandos intermedios (37,5%) siendo de uso residual en selección a directivos (12,5%). Esto coincide por lo expuesto tanto por Alles (2006) como por Gruber (2017) ya que está destinada a todos los niveles.

Las pruebas psicológicas son utilizadas en la misma proporción para técnicos y directivos, aunque no para mandos intermedios, sin embargo, los autores indican que estas suelen ser utilizadas para puestos iniciales hasta mandos intermedios (Gruber, 2017). En cuanto al test CompeTEA es utilizado en un 66,6% de las veces para puestos directivos, mientras que en un 33,3% para mandos intermedios y no es utilizada en el acceso a puestos técnicos. Aunque el CompeTEA forme parte del grupo de pruebas psicológicas, este tiene una orientación a los puestos directivos, como apuntan Arribas y Pereña (2015), y por tanto los resultados concuerdan con lo esperado.

Para concluir este apartado, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en la última pregunta, referente a la correlación entre técnicas y competencias. Hay que tener en cuenta que prácticamente todas las competencias pueden ser identificadas mediante cualquier técnica, y que se pretendía averiguar cual era la más efectiva para cada competencia.

Como se muestra en la siguiente imagen (fig. 12), puede observarse como la entrevista de eventos conductuales y la entrevista por competencias son identificadas como método preferencial para observar la mayoría de las competencias.

FIGURA 12: RELACIÓN TÉCNICAS Y COMPETENCIAS.

	ACM	EEC	EPC	PSICO	COMPETEA
Proactividad		X			
Orientación a resultados			X		
Liderazgo		X			
Comunicación		X			
Trabajo en equipo*					
Adaptación al cambio			X		
Compromiso		X			
Flexibilidad/ adaptabilidad				X	
Capacidad analítica*					
Visión estratégica de negocio		X			
Toma de decisiones / Solución de problemas*					
Planificación		X			
Empatía				X	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

*Dado el tamaño de la muestra no ha sido posible determinar que técnica o conjunto de técnicas es la más apropiada.

De tal modo que la entrevista de eventos conductuales sería la más apropiada para identificar la proactividad, el liderazgo, la comunicación, el compromiso, la visión estratégica de negocio y la planificación. Por otro lado, la entrevista por competencias sería la más útil para identificar orientación a resultados y adaptación al cambio, y en último lugar, las pruebas psicológicas sirven para identificar la flexibilidad o adaptabilidad y la empatía de los candidatos.

Esto coincide con las premisas de Alles (2006) puesto que la autora recoge que ya sea, acudiendo a un diccionario ajeno a la empresa, como a uno propio, todas las competencias pueden ser evaluadas a través de la entrevista. Aunque si bien es cierto que aquellas competencias como la proactividad, el trabajo en equipo, liderazgo o planificación son a priori, más perceptibles en un ACM, esto no se ve reflejado en los resultados obtenidos.

8. CONCLUSIONES

La gestión exitosa de los recursos humanos pasa por una buena política de reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento, en cualquiera de sus modalidades, ofrece una amplia gama de posibilidades para cubrir las necesidades de personal en las empresas. Así pues, el análisis muestra las siguientes conclusiones.

En lo que refiere a la selección de personal, es la función más externalizada dentro de los recursos humanos, aunque su aplicación es residual sobre el total de procesos de selección, puesto que las empresas tienden a gestionar íntegramente los procesos. La selección bajo el enfoque de la gestión de competencias pretende centrar el foco en comparar las competencias deseadas con las competencias necesarias para desarrollar eficientemente las tareas en un puesto de trabajo.

Para ello, existe una amplia gama de técnicas disponibles para evaluar las competencias de los candidatos. Las entrevistas, tanto la entrevista por competencias como la entrevista por eventos conductuales son las técnicas de selección más utilizadas dentro de este modelo, lo cual coincide con lo expuesto por otros autores (e.g. Pereyra, Lizurek y Barreto, 2016). A colación de lo anterior, cabe destacar que, aunque fueron diseñadas para unos determinados perfiles, su aplicación se extiende más allá de estos, dada la diversidad de necesidades en cada empresa.

Por otro lado, no queda claro cuáles son las técnicas más apropiadas para evaluar cada competencia, lo cual se debe a la naturaleza flexible de las técnicas, que, en su gran mayoría, permiten ser adaptadas para cada proceso y para cada candidato. A pesar de esto, según el análisis llevado a cabo, las empresas prefieren la Entrevista de Eventos Conductuales y la Entrevista por Competencias para analizar gran parte de las competencias indicadas. Este resultado coincide el planteamiento de Alles (2006) ya que esta argumenta que todas las competencias pueden ser evaluadas a través de la entrevista.

Las competencias más demandadas, tanto en el entorno empresarial español (según lo expuesto en el informe EPYCE 2017 (AEDRH, 2018) como en otros entornos empresariales, (Díaz, Milapichun y Vargas, 2015 o Becerra y La Serna, 2010) coinciden con el análisis realizado en las empresas de Cantabria, siendo Trabajo en Equipo,

Compromiso, Toma de decisiones (Solución de problemas), Comunicación y Orientación a resultados las más valoradas para incorporar personas a la organización.

No cabe duda de que la selección por competencias da opción a multitud de líneas de investigación. Es necesario investigar y desarrollar en la relación entre técnicas y competencias, puesto que identificar la idoneidad de las pruebas para cada competencia allanaría el trabajo a las empresas (más allá de que existan técnicas que puedan identificar todas las competencias) empresariales dentro de España, puesto que las necesidades podrían diferir entre unas y otras comunidades autónomas. En colación con todo lo anterior resultaría interesante una homogeneización de las técnicas de investigación para futuros trabajo, de tal forma que realizar análisis comparativos con los que identificar las modas o tendencias fuera tarea más fácil.

En definitiva, gran parte de las premisas planteadas por los autores coinciden con los resultados obtenidos, sin embargo, hay que tener en cuenta que el alcance y la calidad del estudio se encuentran limitados por varios factores. En este sentido, la muestra limita la interpretación de los resultados, puesto que no es representativa de la mayoría del tejido empresarial en Cantabria.

Por otro lado, las cuestiones a evaluar podían haber sido planteadas desde otro punto de vista, ya que, como se indicaba en párrafos anteriores, no existe una técnica de investigación principal, lo cual, al ser un trabajo comparativo, limita considerablemente la interpretación de los resultados. También podría resultar de utilidad profundizar en las competencias más demandadas en un sector en concreto, pero, de igual manera, no existe un número suficiente de trabajos tal como para realizar esa comparativa.

Como ha podido verse anteriormente, los estudios en competencias más demandadas suelen considerar y diferenciar en factores como perfil o campo profesional, lo cual no ha sido considerado en este estudio. También, se podía haber indagado más profundamente en las técnicas de selección, que, aun siendo mencionadas en sus respectivos grupos, no fueron explicadas, tales como los in-baskets, dinámicas de grupo u otros tests análogos al CompeTEA.

Estas limitaciones podrían ser superadas a través de un estudio más profuso, procurando recabar datos más precisos y concretos, así como realizando un seguimiento en el tiempo en las empresas a evaluar.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AEDRH. (2018). *EPYCE 2017, Posiciones y competencias más demandadas*. EAE, CEOE y FHAJ. Madrid: EAE.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires - Mexico - Santiago - Montevideo: Granica.
- Arribas, D. (2009). COMPETEA. Un nuevo modelo para la evaluación de competencias. *JIMCUE 09 - IV Jornadas internacionales Mentoring y Coaching: Universidad - Empresa*, (págs. 290-300). Madrid.
- Arribas, D., y Pereña, J. (2015). *CompeTEA*. Bilbao: TEA Ediciones S.A.U.
- Becerra, A. M., y La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico empresarial en la actualidad*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Blasco, R., Delfino, O., Sánchez, S., Silvente, M., y Serradilla, D. (2017). *Atracción y Selección del Talento AD*. Madrid: ICADE Business School.
- Bretones, F. D., y Rodríguez, A. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. España: Ediciones Piramide.
- Buenadicha, M. (2016). *El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la web como servicio electrónico y como producto*. Universidad de Extremadura.
- Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos* (Vol. 291). Madrid, España: Universidad de Alcalá. Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
- CGCOP. (2013). *Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos*. Obtenido de Evaluación Tests Editados en España: <https://www.cop.es/uploads/PDF/2013/CompeTEA.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- CIDAC. (2014). *Encuesta de competencias profesionales*. México D.F.: CIDAC.
- Congreso FPMA 2000. (AEDIPE, FUNDIPE). *Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal Recursos Humanos*. 2001.
- Dailey, C. (1971). *Assessment of lives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Delamare, F., y Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Delfino, O. (2017). *Atracción y Selección del Talento - Adolfo Domínguez*. Madrid: ICADE Business School.
- Díaz, V., Milapichun, A., y Vargas, R. (2015). *Competencias más relevantes que buscan las grandes empresas para sus ejecutivos en la comuna de Puerto Montt*. Puerto Montt, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Ernst&Young. (1998). *manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias. Edición especial Cinco Días*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de Formación Humana: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Flanagan, J. (Julio de 1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 4(51).
- García Castro, P., García Barrientos, M., Cruz Sosa, E., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V., Macías Díaz, D. (Enero-Junio de 2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Gidró, G., y Rueda, B. (1998). *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de los procesos de negocios*. Madrid: Círculo de Empresarios, JPM Graphic, S.L.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*(10), 83-106.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantman.
- Gruber, A. (2017). *Modelo de Gestión por competencias*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, ICADE-ICAI.
- Guerrero Dávalos, C. (2012). La selección por competencias en los recursos humanos utilizando los subconjuntos borrosos. *XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. México D.F.: ANFECA.

- Hay Group SAP. (2002). *Factbook Recursos Humanos*. Cizur Menor, Navarra: Thomson-Aranzadi.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Leal, Alfaro, Rodriguez, y Román. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- McClelland, D. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*(28), 1-14.
- McClelland, D. (1998) Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Moreira de Vélez, J., Llor Zambrano, H., y Velásquez, M. (2013) El proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias. *ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, 4(4), pp. 82-88.
- Ortiz, P. (2013). Flexibilidad en el mercado de trabajo español. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*(32), 93-102.
- Pereyra, S., Lizurek, M., y Barreto, A. (2016). *FACES, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*, 22(46), 51-62.
- Pin, J., y Sáenz-Díez, I. (2002). *Outsourcing de Recursos Humanos*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Rodriguez Trujillo, N. (2000) Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*(3), 99-120.
- Rosselló, S. (2015). *Desarrollo de Recursos Humanos en una empresa del sector hostelero*. Castellón: Universitat Jaume I.
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas tendencias*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Spring Professional. (2018). *XIII Informe Los + Buscados de Spring Professional 2018*. Madrid: The Adecco Group.
- Taboada, J. (2011). *Competencias, contexto y Alto Rendimiento*. Madrid: UAM.
- Tarcica, J., y Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta calidad en Recursos Humanos*, 2. (Bookbaby, Editor) Recuperado el 29 de 3 de 2018, de
 RH Manager Demo:
<https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>

- TEA Ediciones, .. (10 de 10 de 2008). *Tea Ediciones*. Obtenido de Gestión por competencias SOSIA Informe Profesional: http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/Informe_SOSIA.pdf
- TEA ediciones, A. 1. (2016). *Tea ediciones*. Obtenido de Catálogo: http://www.teaediciones.com/Descargas/TEACatalogo2016/Catalogo_TEA_RRHH.pdf
- USC Annenberg, S. o. (2018). *Global Communications Report*. Annenberg: University of Southern California.
- Whiddett, S., y Hollyforde, S. (2007). *The competencies Handbook*. Gran Bretaña: CIPD.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*(66), 279-333.

10. ANEXOS

10.1. ANEXO I: Cuestionario

EMPRESA	
Sector	
Nº de empleados (aprox.)	

1. ¿Son todos los procesos selectivos llevados a cabo en la empresa?	SI ☐ NO ☐				
2. Nº procesos de selección realizados en 2017 (aprox.)					
3. Nº de personas contratadas durante 2017 (aprox.)					
4. Marque con X. Tipo de selección y frecuencia.	No	<25%	26-59%	60-89%	>90%
Selección interna (promoción)					
Selección externa propia					
Selección externa por terceros (Outsourcing)					

- 5. A continuación, se muestran una serie de competencias. Ordene las 5 competencias que a su juicio sean más importantes, siendo 1 la más importante, 2 la siguiente y así hasta indicar 5 para la que ocupe la última posición.**

Competencia	Nº orden importancia	Competencia	Nº orden importancia
Proactividad		Flexibilidad/ adaptabilidad	
Orientación a resultados		Capacidad analítica	
Liderazgo		Visión estratégica de negocio	
Comunicación		Toma de decisiones / Solución de problemas	
Compromiso		Planificación	
Adaptación al cambio		Empatía	
Trabajo en equipo		Indique aquella que considere importante que no figure _____	

- 6. En el siguiente cuadro se muestran una serie de técnicas de selección. Marque con una X cuales son llevadas a cabo en su empresa para seleccionar personal, ya sea de manera esporádica o habitual.**

Técnica		Técnica	
Assesment center		Entrevista de Eventos Conductuales	
Entrevista por competencias		Pruebas psicológicas y psicotécnicas	

CompeTEA		Indique aquella que considere importante que no figure _____	
----------	--	---	--

7. Indique que técnica utiliza para cada tipo de perfil	Operario/ Técnico	Mando intermedio	Directivo
Assesment center			
Entrevista de Eventos Conductuales			
Entrevista por competencias			
Pruebas psicológicas y psicotécnicas			
CompeTEA			
Indique aquella que considere importante que no figure _____			

8. A continuación, se muestra una correlación entre competencias y técnicas de selección. Indique como máximo una técnica para cada competencia.

Competencia / Técnica	Assesment center	Entrevista de eventos conductuales	Entrevista por competencias	Pruebas psicológicas y psicotécnicas	CompeTEA	_____
Proactividad						
Orientación a resultados						
Liderazgo						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Adaptación al cambio						
Compromiso						
Flexibilidad/ adaptabilidad						
Capacidad analítica						
Visión estratégica de negocio						
Toma de decisiones / Solución de problemas						
Planificación						
Empatía						
