

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se dará a conocer lo referente a las competencias laborales. Primeramente se definirá el concepto y se presentarán dos diferentes enfoques: por un lado, lo que dos países han implementado como modelos oficiales, y por otro, el enfoque conductista realizado por investigadores de la materia. Posteriormente, se revisará el tema de gestión por competencias en una organización; culminando el capítulo, con el proceso de selección de personal por competencia laboral.

2.1 Competencia Laboral

2.1.1 Definición de Competencia Laboral

Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

2.1.2 Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1999).

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a la condiciones del entorno (Hernández, 2002).

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación, no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que para que la calidad de la educación mejorara, había que

modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social (QUALEM, 2002).

Cabe señalar que a raíz de este análisis, varios países procedieron a revisar el contenido de sus programas educativos para hacerlos más apegados a su realidad social y laboral. Consecuentemente, el concepto de competencia está íntimamente ligado con la educación y la capacitación (Fletcher, 2000).

A continuación se aborda el tema de competencia laboral considerando el enfoque oficial que países como el Reino Unido y México han implementado. Cabe aclarar que los modelos presentados en esta revisión bibliográfica, no son los únicos o los mejores; actualmente naciones europeas, asiáticas y latinoamericanas, han reconocido la importancia que tiene este concepto y lo han adoptado paulatinamente. Más bien se han escogido al país precursor –en el caso de la Gran Bretaña- y a México, porque es importante conocer lo que el país ha realizado para estar a la vanguardia.

2.2 La competencia laboral: el enfoque oficial

2.2.1 Reino Unido: Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ)

De acuerdo con el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR, 2003), desde los primeros años de 1980 en el Reino Unido se inició un riguroso análisis de los programas educativos, así como la vinculación de éstos con el trabajo.

Dicho análisis tuvo como propósito hacer las reformas educativas necesarias para lograr los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con mano de obra más flexible para los diferentes sectores.
- Dar apoyo a la formación continua, con requisitos de ingreso sencillos y con métodos de capacitación más flexibles y claros.
- Cambiar el sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que responda a las necesidades del mercado laboral.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que tenga una sólida reputación.

Por lo anterior, fue necesario crear un sistema integral que impulsara la formación continua y la educación profesional, para que la gente pudiera prepararse de manera efectiva e integrarse al mercado laboral. Fue así como en 1986, se creó el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) para reformar el esquema de titulaciones profesionales que existían en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte (Saldaña, 2003).

El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) por sus siglas en inglés, es un organismo implementado por el Departamento de Educación y Empleo que se encarga de regular, promocionar y reglamentar las Titulaciones Profesionales. Este sistema no define exactamente el concepto de competencia laboral; se identifica a través de los elementos de competencia que ha establecido, como lo son los logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir, criterios de desempeño, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos (Fletcher, 2000).

Saldaña (2003) explica que “el NCQV, garantiza que las personas que trabajan o buscan empleo, sean evaluadas y certificadas según las normas nacionales, y sus calificaciones garantizan la transferencia entre diferentes áreas ocupacionales” (p. 11).

Retomando lo anterior, una vez instaurado el (NCVQ), se hizo evidente la necesidad de poner en práctica una serie de acciones para alcanzar objetivos tales como:

- Mano de obra nacional mejor calificada.
- Titulaciones basadas en los niveles de competencia requeridos para cada puesto.
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y organizado.
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.

Para lograr estos objetivos, el (NCVQ) identificó seis niveles de competencia o calificaciones básicas que incluían la comunicación, la aritmética, el manejo de tecnología de información, trabajo en equipo, responsabilidad por el aprendizaje propio y la resolución de problemas (Mertens, 1999).

Igualmente se concibió la idea de reorganizar la forma de obtener una titulación o grado académico, debido a que en el pasado existían diferentes tipos de titulaciones y generalmente no se comprendían bien. Fue entonces como este sistema, logró que las titulaciones fueran más sencillas y atractivas para los alumnos o candidatos, y al mismo tiempo, lo relacionó con las necesidades de empleo (CINTERFOR, 2001).

Actualmente existen tres formas de obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, se encuentran las NVQ y las GNVQ, que ofrece el NCVQ (Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales). Las

Titulaciones Vocacionales Nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ), constituyen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones. Éstas se han basado en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, y por lo tanto, las NVQ han sido diseñadas para facilitar al personal la capacitación a lo largo de su vida laboral (Fletcher, 2000).

Por otra parte, de acuerdo al artículo de David Handley (citado en Saldaña Vázquez, 2003) las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) conceden una titulación según la base de conocimientos y habilidades adquiridas a través de la formación profesional en escuelas de nivel superior.

Finalmente, cualquiera de las titulaciones que avalan los conocimientos y habilidades adquiridos por una persona a lo largo de su trabajo o vida académica, son reconocidas en todo el país y tienen una vigencia de 5 años. De esta manera, se asegura que la fuerza laboral en el Reino Unido, se ha preparado y es capaz de dar resultados de calidad en el mediano y largo plazo. Además este sistema coloca a empresarios y empleados, como elementos clave para el mejoramiento y actualización de las competencias que existen en el mercado laboral (Fletcher, 2000).

2.2.2 México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, el CONOCER.

De igual manera al comenzar la década de 1990, el gobierno mexicano percibió la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación en el país, debido a los importantes cambios que se registraban en la economía mundial y su relación con el mercado laboral. Para tal caso, se llevó a cabo un diagnóstico de la capacitación que los trabajadores recibían en

ciertos sectores productivos, así como de la enseñanza que se impartía a nivel básico, medio, medio superior y superior (Saldaña, 2003).

Este análisis propició la formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Pero para poder ejecutar de manera efectiva este proyecto, el 2 de Agosto de 1995, el gobierno instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como un organismo articulador de los sectores productivo, laboral y educativo, cuyo propósito es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua (Ibarra, 2000).

El CONOCER (2003), define el concepto de competencia laboral a continuación:

Es la 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.

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de las empresas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2003).

2.2.3 Normalización de la Competencia Laboral

Para llevar a cabo la generación de competencias, el CONOCER está integrado por Comités de Normalización encargados de desarrollar Normas Técnicas de Competencia Laboral

(NTCL) que cubran la diversidad de funciones laborales de los sectores productivos del país. Cada comité está conformado por empresarios y trabajadores por ramas, sectores o industrias, de manera que cada uno elabora sus propias (NTCL), se reconocen y se aprueban por el CONOCER, por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (CONOCER, 2003).

Para aclarar más este concepto, el CONOCER (2003) explica que una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) debe reflejar:

- Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto.
- Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

Por otra parte, los comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), quienes se encargan de promover la generación, aplicación y actualización de las (NTCL) asegurando una correcta correspondencia entre las normas implementadas por los comités y las necesidades de formación. Además el (SNCL) actúa como asesor en la

aplicación de programas de capacitación con el enfoque de competencia laboral a empresas o instituciones. Por último el (SNCL) facilita la formación integral del individuo, con el objeto de que adquiera las competencias necesarias para desarrollarse en su ambiente laboral (Ibarra, 2000).

Según fuentes de la STPS, hasta julio de 2003, se integraron 65 Comités de Normalización y 10 Subcomités de Normalización, que en conjunto han elaborado 601 NTCL, publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

2.2.4 Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral

Como parte de los objetivos de este organismo, se encuentra la certificación, que se traduce como el reconocimiento formal y temporal que se le otorga a una persona cuando demuestra que sus conocimientos, habilidades y destrezas son los adecuados para desempeñar su trabajo, según los parámetros establecidos en una NTCL aprobada por el CONOCER y avalada por la SEP y la STPS (Saldaña, 2003).

La certificación, en realidad es el último paso del proceso de competencias, pues de manera previa hubo una identificación de las mismas que llevaron a su normalización y luego a una evaluación del candidato a ser certificado (Irigoin y Vargas, 2002).

Los objetivos de la Certificación de Competencia Laboral, comprenden el reconocimiento a nivel nacional de las competencias de un trabajador o estudiante adquiridas en el trabajo o escuela; el desarrollo continuo de habilidades que le permitan al individuo adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas; facilitar la transferencia del individuo dentro de un mismo proceso productivo o entre empresas; apoyar en la detección de

necesidades de capacitación y reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (CONOCER, 2003).

En los procesos de evaluación y certificación, pueden participar todos los trabajadores y estudiantes de las ramas de actividad en las que existan (NTCL). En el caso de la evaluación, se recogen evidencias sobre el desempeño de una persona para determinar si es competente o no de acuerdo a la (NTCL) establecida. La forma de solicitar una evaluación es ante un Organismo Certificador (OC) quien remite la solicitud a un Centro de Evaluación, donde se le aplica un pre-exámen al interesado, con el fin de conocer el estado actual de las competencias que posee. De acuerdo a los resultados obtenidos, el interesado es canalizado al proceso de evaluación final o al de capacitación para que obtenga los conocimientos necesarios de acuerdo a la (NTCL) correspondiente (Mertens. 1999).

Si los resultados son satisfactorios, el Organismo Certificador se encarga de expedir la documentación que reconoce el dominio de las competencias correspondientes al sector evaluado. Es importante recalcar que tanto los Organismos Certificadores como los Centros de Evaluación, son instituciones educativas o de capacitación acreditadas ante el CONOCER y que sus miembros evaluadores, son gente profesional y capacitada, que tienen la autorización para evaluar (CONOCER,2003).

Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación y quienes lo reciben, como las empresas (Mertens, 1999).

2.3 La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista

2.3.1 David McClelland

Una vez que se ha revisado el enfoque oficial de los países, se presenta a continuación el enfoque conductista manejado por expertos en psicología industrial, social y educativa.

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado *Examinar competencias más que examinar la inteligencia*. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2002).

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles 2002).

Martha Alles (2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar

personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.

- El poder como motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Sin embargo, para Caretta, Dalziel y Mitrani (citados en Alles, 2002) las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Por ello fue preciso buscar otros elementos de competencia que definieran mejor el concepto y que predijeran el grado de éxito de un individuo en una organización. Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos realizados en Estados Unidos fue la identificación de atributos en empresarios exitosos. La investigación consistió en aplicar entrevistas sobre comportamiento en una situación determinada. A los entrevistados se les pidió que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los puntos positivos o negativos. Después se les pidió que narraran detalladamente esas situaciones, así como lo que hicieron en cada momento. Con este tipo de entrevistas, los investigadores del comportamiento humano determinarían los factores de éxito en el trabajo (Mertens, 1999).

Simpson (2002) menciona otra investigación realizada en Estados Unidos (Boyatzis, 1982) en la que a principios de los ochenta, precisamente a éste autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir competencia como características en un individuo, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se agruparon en cinco grupos que son los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

2.3.2 Spencer & Spencer

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 13).

Estos autores explican que una *característica subyacente* es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de *causalmente relacionada*, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como *estándar de efectividad*, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, 2002).

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el *Modelo del Iceberg*, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación

se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo. Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

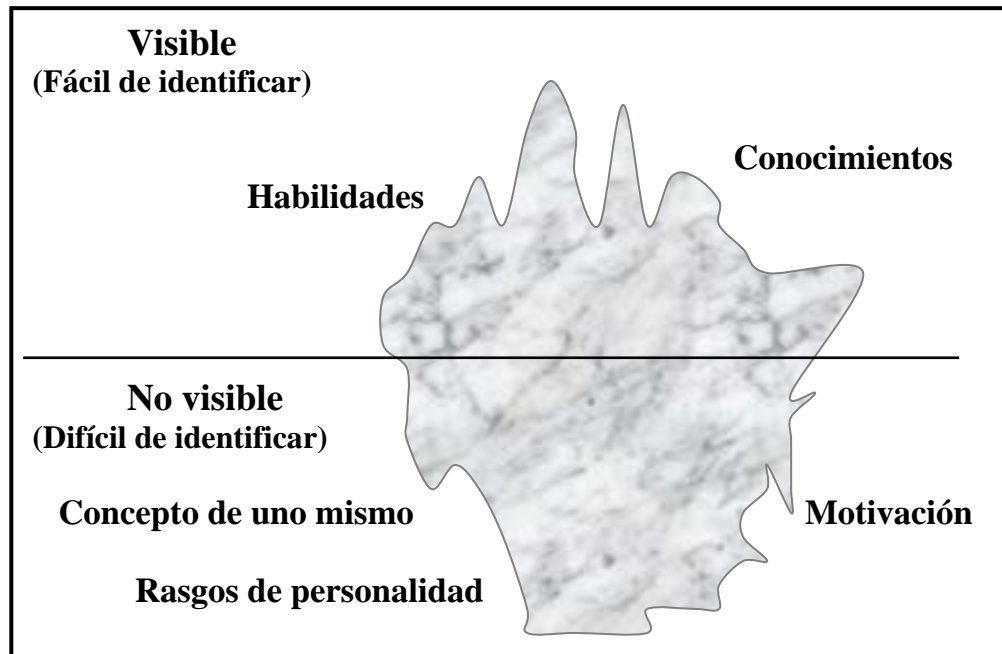


FIGURA 2.1 MODELO DEL ICEBERG.

2.3.3 Clasificación de competencias

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Como se revisó anteriormente, algunos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; éstos exigen ciertas competencias que el individuo debe demostrar para lograr una certificación. Por otra parte están los modelos que analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socio-afectivos (QUALEM, 2002).

Una vez aclaradas las variaciones, resulta conveniente clasificarlas para comprender aún mejor lo que este tema encierra. Por ello, en los trabajos realizados por (Alles, 2002; Spencer y Spencer, 1993) las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar se tienen las competencias de ayuda y servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen (QUALEM, 2002).

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.

3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo.

2.4 Administración de Recursos Humanos por competencias

2.4.1 El impacto del concepto en las organizaciones

La función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma (Koontz y Weihrich, 2002).

Los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que éstos sean consistentes. Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones (Chung-Herrera, Enz y Lankau, 2003).

Acorde con las investigaciones de (Argüelles, 1999; Paredes, 2002), la implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Asimismo los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado. A continuación se presenta un esquema con las

diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias. Fuente: QUALEM, 2002.

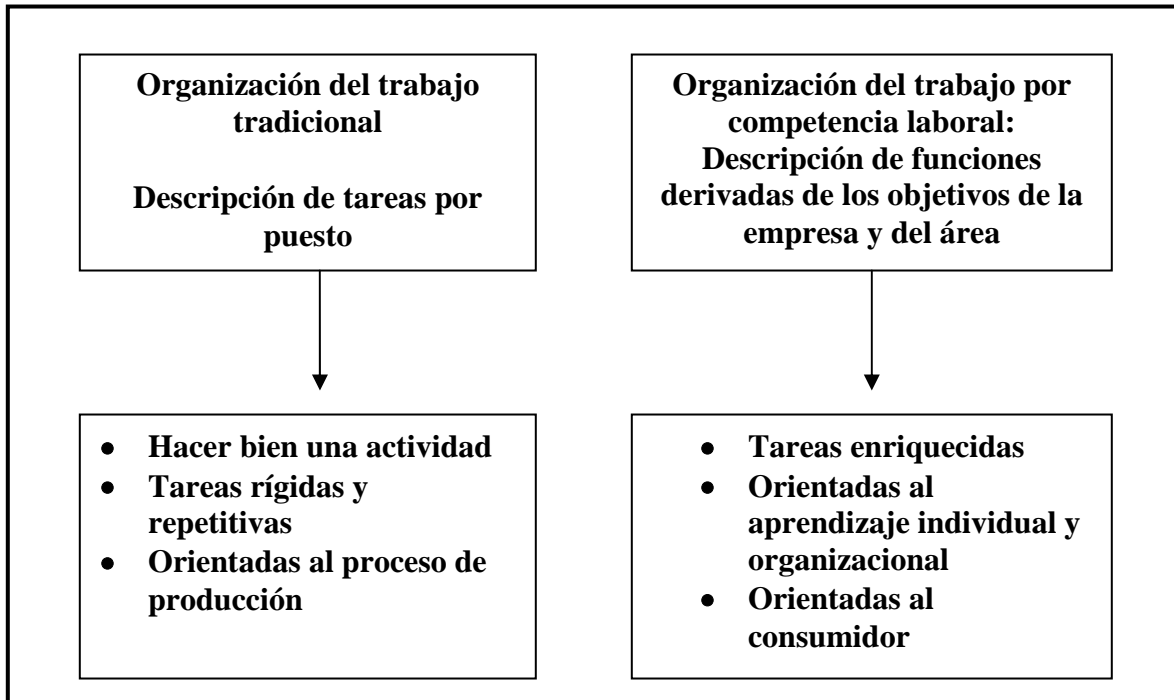


FIGURA 2.2 ESQUEMAS DE TRABAJO.

2.4.2 Su utilización en cada proceso de la administración de recursos humanos

De acuerdo con investigaciones del Institute of Management & Administration (2003), el disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, facilita la gestión del capital humano durante todo su ciclo de vida, es decir desde que es seleccionado hasta que es ascendido o la relación laboral termina. Debido a que esta investigación se abocó a la selección de personal, a continuación se presentan únicamente el resto de los procesos para terminar haciendo énfasis en el de selección.

Para Sandwith (1993), la inducción de nuevos empleados se facilita gracias al proceso de selección basado en competencias, del mismo modo que la capacitación se ve favorecida ya

que se entrena a los empleados únicamente en aquellas áreas de oportunidad que se hayan detectado en un principio, o bien para reforzar esos conocimientos, habilidades y actitudes deseables para el puesto.

Asimismo para Dalziel et al. (1996), la capacitación basada en competencias determina qué habilidades y conocimientos se deben desarrollar dentro de una organización para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Esto implica un desafío para los expertos en capacitación, puesto que deben cambiar los contenidos y metodología de sus talleres y ajustarlos a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por la organización.

Para el caso de los sistemas de evaluación del desempeño, éstos se ven beneficiados al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables que detecten la presencia o ausencia de competencias y con esto se determinen acciones de mejoramiento. De esta manera, el evaluador sabrá con mayor exactitud los elementos que debe medir haciendo más objetiva y confiable la evaluación, y el empleado estará más conciente de lo que posee y de lo que le hace falta, causando en él menor resistencia a capacitarse y a evaluarse (Chung-Herrera et al., 2003).

En cuanto al sistema de compensaciones en la organización, anteriormente el empleado era remunerado de acuerdo a lo *que hacía* sin importar el *cómo debía hacer su trabajo*. En la actualidad, las empresas que utilizan un sistema de compensaciones basado en competencias laborales, remuneran a su personal por el cumplimiento de objetivos haciendo énfasis en lo *que deben hacer y en el cómo deben hacer las actividades* para alcanzar los objetivos de la empresa en el corto, mediano o largo plazo (Alles, 2002).

Asimismo Mertens (1999), asegura que la tendencia en cuanto a compensaciones es la de incrementar la remuneración fija si se logran los estándares de competencias definidas para el cargo, mediante un proceso de certificación anual de competencias, mientras que la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Martha Alles (2002), expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello, la elaboración de perfiles de competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinar qué competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos. Algunas competencias pueden ser las mismas y estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque en niveles requeridos distintos; y de igual manera, bastaría con desarrollar aún más en la persona la competencia que ya tiene de su puesto anterior, con el objeto de aumentar su nivel de competencia. Asimismo, si existe una vacante, se puede determinar qué personas ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para el puesto.

La importancia de implementar un modelo de competencias en determinada organización, compromete a sus dirigentes a poner especial atención en su capital humano haciendo conciente que ellos son lo más valioso que tienen; pero esta afirmación se vuelve realmente importante, cuando las características propias de ellos son aprovechadas y se vinculan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo tanto, si esto ocurre, la gente no es el recurso más valioso, sino el único (Pamenter, 1999).

2.4.3 Aplicación del concepto en la hotelería

Hacia finales de 1980, la industria de la hospitalidad comenzó a adoptar modelos de competencia laboral, particularmente las grandes cadenas hoteleras que visualizaron su eficacia, tal es el caso de Choice Hotels Internacional y de Marriott, quienes identificaron competencias y desarrollaron su propio modelo (Institute of Management & Administration, 2003).

Asimismo el corporativo francés Accor, que actualmente opera hoteles, restaurantes y servicio de banquetes en todo el mundo, a partir de la década de los noventa comenzó a dirigir sus esfuerzos hacia competencias básicas que todos sus empleados deberían tener, con el objeto de enlazarlas con el resto de sus estrategias de marketing, operaciones y finanzas (Aung, 2000).

Igualmente instituciones como Nova Southeastern, la Universidad de Michigan, y la Universidad de San Diego, han aportado con sus investigaciones modelos de competencia aplicables al sector hotelero. En un caso más concreto, los catedráticos de Cornell University han analizado a los líderes de la industria con el objeto de obtener recomendaciones y retroalimentación acerca de las competencias que el alumnado debe desarrollar para alcanzar el éxito profesional (Kay y Russette, 2000).

Bajo esta misma línea de pensamiento, un estudio realizado por Richard Tas (citado en Kay y Russette, 2000), señala que entre 1988 y 1996 varios modelos fueron publicados, lo que propició que a un gran número de egresados de carreras afines a la hotelería en los Estados Unidos, se les exigiera contar con ciertas características para poder laborar en la industria.

Esto motivó a Tas y sus colaboradores, a identificar las cualidades que los gerentes deseaban en sus empleados, con lo que elaboraron un modelo y agruparon competencias en cinco áreas: la conceptual y creativa; la de liderazgo; la de comunicación interpersonal; la administrativa y la técnica (Tas, Labrecque y Clayton, 1996).

Sin embargo, cabe aclarar que, aunque los investigadores mencionados han aportado ideas, actualmente la industria de la hospitalidad no cuenta con un modelo aplicable a todo el sector; en este caso, las cadenas hoteleras han elaborado las propias y adoptado algunas de otras industrias (Chung-Herrera et al., 2003).

Los hoteles pequeños e independientes, no escapan de la necesidad de contar con modelos de competencia para la gestión de sus Recursos Humanos; y a pesar de no contar con información detallada al respecto, existen negocios de este tipo en el Reino Unido, que hacen uso de esta herramienta obteniendo buenos resultados. Por citar un ejemplo, la multifuncionalidad de tareas en este tipo de hoteles es un tema en común, que puede ser mejor administrado a través de este concepto.

La aplicación de competencias laborales a puestos multifuncionales, parece muy complicada a diferencia de su aplicación en grandes cadenas hoteleras, dado que los empleados de éstas se dedican a cumplir con una o dos tareas específicas; sin embargo este proceso se torna interesante precisamente en hoteles pequeños, puesto que los empleados deben cumplir con sus responsabilidades, cubriendo un mayor radio de competencias que le permiten su desarrollo personal y profesional.

Es por ello que muchos investigadores coinciden en la importancia de que cada empresa del ramo desarrolle su propio modelo de competencia, sin importar que ésta sea

pequeña, mediana o grande. Esta es una herramienta valiosa que permite fortalecer cada proceso de la administración de recursos humanos y alinear el trabajo de los empleados con los objetivos estratégicos (Sandwith, 1993).

2.5 La Competencia Laboral en la Selección de Personal

2.5.1 Objetivos de la selección

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir, hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos (Alles, 2002).

El reclutamiento y selección de personal, es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la empresa. Este es un paso de suma importancia debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa. Algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento (Pamenter, 1999).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera, este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una

inducción y capacitación más concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia (Gjelsvik, 2002).

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal (Hensdill, 2000).

2.5.2 Procedimiento en la selección

El reclutamiento es un paso importante que va ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto sumamente costoso si no se establece qué perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Por eso, Pamentor (1999), aconseja que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar a alguna persona que ya pertenece a la organización (reclutamiento interno), se compare su perfil de competencias con el perfil vacante y se determine si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecerse nuevamente las competencias básicas que se presentarán a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo,

agencias de colocación), para descartar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de los mejores candidatos para la entrevista (Pamenter, 1999).

2.5.3 La entrevista de selección

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar. Ríos Cantú (2001), define entrevista de la siguiente manera:

Es una forma de comunicación entre dos o más personas en la que se busca obtener información suficiente acerca de las características personales, experiencia, conocimientos e interés del solicitante del empleo, con el objeto de predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito las responsabilidades del puesto vacante.

Acorde con Dessler (2001), existen varios tipos de entrevista como los de tipo estructurada que son las que contienen preguntas muy específicas o las libres, en las que el entrevistado escoge el tema del que desea hablar. Sin embargo una mezcla de las dos (semiestructurada) es la mejor forma de obtener información acerca de las competencias del candidato en cuestión. Por citar un ejemplo, a continuación se presenta una entrevista de tipo semiestructurada que contiene cinco elementos básicos para indagar la experiencia del entrevistado. Fuente: QUALEM, 2002.

- **S= Situación** ¿Dónde trabaja?
- **M= Motivo** Los motivos por los cuales toma determinada decisión
- **A= Acción** ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?
- **R= Resultado** Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.
- **T= Tarea** ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Indiscutiblemente estas preguntas cambian dependiendo de la competencia que se desee identificar así como de la situación en la que se ponga al candidato.

Además de los elementos que deben considerarse en la entrevista semiestructurada para identificar competencias, es necesario el conocimiento de los siguientes datos para enriquecer este procedimiento. A continuación se presentan tales aspectos. Fuente: Ríos Cantú, 2001.

1. Rapport (generar confianza). Preguntar datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, estudios, actividades extras o pasatiempos.
2. Historia de trabajo. Trabajos anteriores, puesto que se ocupaba, descripción de funciones. Hacer uso del SMART mencionado.
3. Otras preguntas acerca de competencias tales como liderazgo, grado de energía, modo de vida, adaptación al trabajo, tolerancia al estrés, subordinación, naturaleza social o emocional, etc.

2.5.4 Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad.

Una prueba según Dessler (2001), es una muestra de los conocimientos o conductas de una persona. Algunas son más sencillas que otras como por ejemplo una prueba de mecanografía que se relaciona con el conocimiento; sin embargo existen aquellas que miden la personalidad del individuo o su intelecto, las cuales son difíciles de cuantificar. No obstante el uso de varias pruebas en el proceso de selección, permite tener un panorama más claro de la forma de trabajar del candidato, de su conducta diaria, en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes.

Antes de decidir qué tipo de pruebas habrán de aplicarse, es necesario tomar en cuenta las competencias y las descripciones de puestos; de esta manera será más fácil identificar qué tipos de pruebas se requieren para determinado puesto. Asimismo es importante señalar que las pruebas psicométricas son un instrumento valioso y costoso que deben estar en manos expertas que sepa evaluarlas y guardar confidencialidad en todo momento. En la siguiente página, se presenta la tabla 2.1 que muestra las pruebas más utilizadas y los puestos a los cuales se les pueden aplicar tales pruebas.

Puesto que esta investigación se aboca al proceso de selección, en el capítulo III se explicará detalladamente cada una de las pruebas que se utilizarán para el Hostal Agua Dulce.

TABLA 2.1

PRUEBAS MÁS UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

PUESTO	PRUEBAS
Secretaria Bilingüe	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven Pruebas de ortografía, dictado, redacción y dictado de números
Auxiliar Administrativo	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración
Auxiliar Contable	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración.
Capturista de Datos	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración, dictado de números y de ortografía

Fuente: Aquino (comunicación personal, Enero, 2004).

2.5.5 La selección final

Una vez que se han entrevistado y evaluado a los mejores candidatos, viene la decisión final en la que se cita al candidato idóneo para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto. A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del contrato. De igual forma se le hace saber cuáles son las políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones (Chiavenato, 2000).