La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana?

José Luis Zarazúa Vilchis
Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación que pretende analizar las formas de aplicación de las técnicas y procedimientos de la administración de recursos humanos en las organizaciones, así como su vinculación con el logro de objetivos generales en las organizaciones, con el fin de proponer alternativas que ayuden a mejorar su desempeño, para lo cual cada técnica o procedimiento de la administración de personal se analiza por separado.

Los cambios que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, provocan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, provocando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo. Esto ha traído como consecuencia una nueva forma de administrar al personal, que se basa en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas, por ello es que muchas de las organizaciones están inmersas en procesos para certificar y desarrollar las competencias[1] laborales de su personal.

El término competencia se refiere a "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación" (Alles, 2004: 59). Entonces todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere

estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una empresa (Alles, 2004: 59).

Para Guy Le Boterf (2001: 42) la competencia se define en términos de conocimiento combinatorio y de colocar al sujeto en el centro de la competencia. El individuo puede ser considerado como constructor de sus competencias. Éste realiza actividades combinando y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia...) y unas redes de recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos...). La competencia que produce es una secuencia de acción en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados. Dado lo anterior Spencer y Spencer (en Alles, 2004: 60) señalan cinco principales tipos de competencias:

1. La motivación, que son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Las características físicas de los individuos.
3. El concepto propio o concepto de uno mismo, que se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. El conocimiento, que es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. La habilidad, que se refiere a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Finalmente, Llanos define la competencia laboral como:

> el conjunto de actividades que se deben efectuar en forma eficiente, pertenecientes a una actividad laboral que está previamente identificada. Se fundamenta en la evidencia y en la demostración, y a través del desempeño se evalúa en términos de productividad (2005: 242).

Muchas organizaciones han adoptado estos modelos de competencias laborales, como alternativa para alcanzar la optimización de sus recursos a través de la capacitación y educación del elemento humano y de esta manera poder adaptarse a los cambios constantes en los diferentes mercados. Para Mertens (1998) la formación de los trabajadores conforme a las competencias laborales ha implicado para distintos países el inicio de procesos de reforma de sus sistemas de educación; para las empresas, modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo, a una mayor flexibilidad, creatividad y capacidad de aprendizaje y a la actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y un desarrollo integral.

En consecuencia, el 2 de agosto de 1995, se crea en México, por decreto presidencial, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales[2] (Conocer) como una entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública que promueve la transformación estratégica del capital humano para la competitividad, con el propósito de otorgar certificados con validez nacional y oficial para reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su puesto de trabajo. Con esto se pretende que la competitividad se enfoque "a lograr inmejorable posicionamiento en el mercado; esto ya no concernía sólo a las empresas, sino que ahora dicha competitividad se extendía al ámbito del mercado de recursos humanos, a los individuos, a quienes buscan empleo" (Llanos; 2005: 238). De acuerdo con esto, el enfoque de competencias supuestamente tendría aplicabilidad en todas las áreas del enfoque tradicional de la administración de personal, es decir, en el análisis de puestos, planeación de recursos humanos, selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración o compensación.

Con lo anterior, se parte del supuesto de que las competencias laborales proporcionarán a las

organizaciones la ventaja para asegurar su permanencia en el mercado, además de los elementos necesarios para ser lo suficientemente flexibles para responder a los cambios que plantea el contexto globalizado. En lo que corresponde a la gestión de recursos humanos por competencias, se pretende mejorar la productividad y mantener un clima laboral propicio para las buenas relaciones laborales, elevando los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización.

Apegándose a esta nueva modalidad, el empresario mexicano busca contratar personal con las competencias laborales necesarias para el desempeño correcto de las funciones, pero surge entonces la pregunta: ¿el empresario cuenta con las habilidades necesarias para saber cuáles son las competencias laborales que debe solicitar al candidato a ocupar un puesto vacante en su organización?

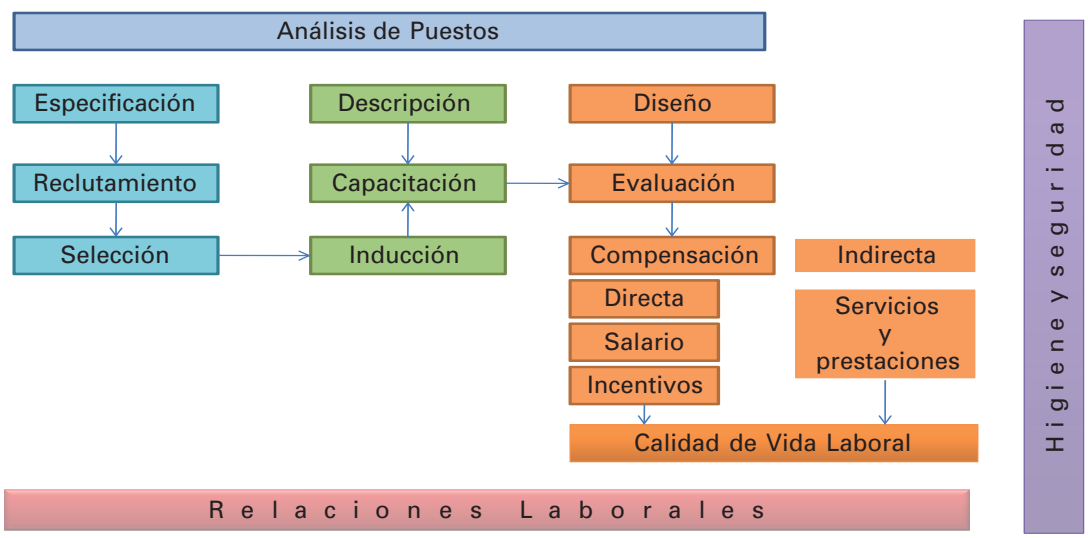
Para lograr una adecuada selección de personal, se debe contemplar la necesidad de las empresas de no descuidar el buen diseño y análisis de puestos como una técnica de partida para el desarrollo y establecimiento, en su caso, de las competencias laborales, ya que es en esta técnica en la que se definen los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato al puesto, así como el tipo de tareas y el ambiente bajo el cual deben ser realizadas, sobre todo, se deben considerar las nuevas técnicas de diseño de puestos de alto desempeño.

La competencia laboral tiene su concepción en la serie de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, en condiciones de eficiencia y de seguridad, como desde un inicio se ha planteado en el concepto tradicional de descripción de puestos, que se verá más adelante.

Ahora bien, los avances tecnológicos y la creciente competencia son sólo algunos de los cambios que ha generado el proceso de la globalización, obligando a que las actividades socioeconómicas e incluso políticas, ya sea en el ámbito organizacional o social, tengan que reestructurarse para poder responder a los requerimientos que la situación actual demanda.

Como se puede apreciar, ciertas tendencias obligan a las organizaciones a cambiar sus formas de administración, no sólo las encaminan a la obtención y aplicación de patrones o modas

Figura 1
Actividades de la administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia, adaptada de información de Werther y Davis (2000).

externos, sino a una reestructuración interna, la cual siempre se realizará bajo las mejores condiciones en tanto se logre contar con la presencia de un empresario que responda a la competencia laboral exigida y sea capaz de cubrir los requerimientos reales de su mercado manteniendo presente, ante todo, las ventajas que representa la obtención de los recursos humanos con habilidades, capacidades y destrezas que garanticen resultados a la organización.

Estrategia metodológica

Planteamiento del problema

El proceso de selección de personal es la parte medular de las buenas relaciones laborales, ya que se puede afirmar que no hay trabajadores malos, sino mal seleccionados, si a esto le agregamos que, ante las nuevas tendencias de administración de personal, el empresario debe seleccionar por competencias laborales, el proceso se hace cada vez más difícil. Elegir apropiadamente a un empleado es una actividad que puede llevar algunos días pero ayudará en la conducción de las buenas relaciones obrero patronales y sobre todo ahorrará costos a la empresa. Lamentablemente algunos empresarios desconocen el proceso administrativo para seleccionar un candidato, considerando suficiente una entrevista en la que le preguntan datos elementales al candidato y, en el mejor de los casos, le realizan una pequeña prueba de conocimientos para ver si es el idóneo para el puesto, además de que en muchos casos no se cuenta con el análisis de puestos en el que estén identificados los conocimientos, habilidades y actitudes que debe reunir.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es conocer si los empresarios mexicanos están preparados para seleccionar a su personal por competencias de acuerdo con las exigencias de las nuevas tendencias de contratación, en materia de conocimientos.

Para ello se tomó una muestra aleatoria de empresas[3] de diversos giros y tamaños, para averiguar los pasos que aplican comúnmente al elegir un candidato a una vacante disponible, ya que se parte del supuesto de que la adecuada aplicación de las técnicas y procesos de administración de recursos humanos es esencial para el buen desempeño de las organizaciones, independientemente de su estructura, tecnología empleada, número de trabajadores, actividad o ubicación geográfica y en muchas organizaciones tales técnicas son evitadas, mutiladas e incluso alteradas reflejándose esto en los resultados de las mismas, por lo tanto la pregunta central de investigación de este trabajo es: ¿el empresario mexicano conoce el procedimiento para seleccionar a un candidato atendiendo a sus competencias laborales?

La hipótesis de trabajo que se plantea en esta investigación es que al desconocer las técnicas, herramientas y procedimientos de que dispone la administración de personal, el empresario mexicano difícilmente puede lograr una selección y contratación basadas en competencias laborales, ya que, al alterar o modificar el número de pasos del proceso de selección, se está en posibilidad de que las personas contratadas no cumplan con la descripción y especificación del puesto.

Antecedentes de la selección formal de personal

Desde principios del siglo pasado, con el modelo de la administración científica desarrollado por Frederick Taylor, a quien contrató la Midvale Steel Company en 1878, se descubrió que la producción y la remuneración eran deficientes, que la ineficiencia y el desperdicio prevalecían y que la mayor parte de las empresas tenían un tremendo potencial no utilizado. Concluyó que las decisiones de administración eran poco sistemáticas y que no había investigación para determinar la mejor manera de producir. Como respuesta Taylor plantea la aplicación de métodos científicos para analizar el trabajo y determinar cómo concluir eficientemente las tareas de producción, lo que denomina administración científica, en la que identifica cuatro principios: 1) la administración debe desarrollar un enfoque

preciso y científico para cada elemento en el trabajo individual a fin de sustituir los lineamientos generales; 2) la administración debe seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador para que la persona adecuada tenga el trabajo correcto; 3) la administración debe cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo se ajuste a planes y principios, y 4) la administración debe garantizar la división justa del trabajo y de la responsabilidad entre los gerentes y trabajadores, principios que siguen vigentes en cualquier organización que se precie de administrada bien (Taylor; 1981). Desde entonces se comenzaba a destacar que el ámbito laboral exige que una persona sea competente en su trabajo, es decir que posea competencia laboral y que pueda demostrarla.

Como se aprecia en la cita anterior, la necesidad de eficientar la producción conduce a los propietarios de los medios de producción a adquirir personal con capacidades cada vez mayores y mejores. Esto es detectado y analizado por Frederick Taylor en su obra *Principios de la administración científica*, en la cual, de acuerdo con Calderón, Magallón y Núñez (2010), se aborda la organización del trabajo y de la producción y se instauran reglas, sistemas contables y de medición con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción. Taylor propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Con esta propuesta tanto los obreros como los supervisores se limitan exclusivamente a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño (Barba; 2010).

A fines de la década de los años veinte otra escuela del pensamiento administrativo se gestaba, cuando un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación —enmarcada en los estudios de análisis fisiológico del trabajo— pretendía determinar el nivel óptimo de iluminación para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad. Este fenómeno no tenía explicación posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la Teoría de las Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho. Los principales exponentes de esta escuela son Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas McGregor y Abraham Maslow (Rodríguez; 1996: 44).

La Escuela de las Relaciones Humanas, además de dedicarse al estudio del factor humano, detecta que "la cooperación es el problema fundamental que intenta resolver el tratamiento del factor humano" (Ibarra y Montaño, s/d: xv). Concretamente en los estudios realizados en Hawthorne, ahí se analizaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado (De Faria; 2004).

De acuerdo con lo anterior, toda organización siempre debe buscar el uso eficiente y eficaz de sus recursos. "La *eficacia* es una medida del logro de resultados, mientras que la *eficiencia* es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de los productos, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos" (Chiavenato; 2000: 208). Cuando una organización logra la utilización de sus recursos en forma eficiente y eficaz, entonces estará incrementando su nivel de productividad. Además de utilizar la menor cantidad de recursos para producir los bienes adecuados, las organizaciones tienen que lograr también que los empleados trabajen dentro de un ambiente de calidad de vida laboral, por lo que se puede afirmar que son dos las cuestiones que están implícitas en toda organización laboral: alcanzar las metas al tiempo que

se utilizan los recursos eficientemente, y ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes. De esta manera se puede afirmar que "la productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. En cierto momento la atención debe dirigirse hacia las mejoras en la productividad por medio del personal" (Kast y Rosenzweig, 1994: 682).

Análisis de puestos

El *análisis de puestos* se refiere a la obtención de información acerca de los puestos de una organización, con la finalidad de definir las funciones y tareas que habrán de realizarse en cada uno, así como las características de la persona que tendrá que realizar dichas funciones.

El análisis de puestos se compone, por una parte, de una descripción del puesto, que es un "inventario de las diversas funciones o actividades que integran un puesto y que asume que cada uno de ellos incluye tres áreas laborales importantes: datos, personas y cosas" (Sherman. *et al*., 1999: 48), y, por otra parte, de una especificación del puesto, que se refiere al "inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor" (Werther y Davis, 2000: 98), que, en otras palabras, es lo mismo que las competencias laborales.

Como puede observarse en la figura 1, para poder *reclutar* candidatos a uno o varios puestos, se debe informar cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar dicha función, a efecto de proceder a *seleccionar* al candidato que reúna las características plasmadas en la especificación del puesto. Cuando se escoge a una persona por otras razones que no se apegan a este esquema, seguramente aquélla estará inconforme en el interior de la organización. Ivancevich (2004, 161) presenta al análisis de puestos como el proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos. Dicho proceso se integra tanto por la descripción del puesto, como por su especificación; la primera estipula por escrito los deberes, labores y otros aspectos de un puesto, mientras que la segunda contempla una descripción de sus demandas físicas e intelectuales para el empleado que lo desempeña, así como las calificaciones y aptitudes que se requieren. Es decir, la competencia laboral estará determinada directamente por la eficiencia y efectividad no sólo en la creación del análisis de puestos, sino en la utilización que se haga del mismo, y básicamente en su especificación.

Cabe mencionar, que el análisis de puestos arroja la información necesaria para organizar el trabajo de manera que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos cumpliendo con la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Para ello, el análisis de puestos debe cumplir con una serie de etapas. Ivancevich (2004, 162) los integra en cuatro puntos:

1. Producir una descripción de puestos completa y clara.
2. Evaluar la frecuencia e importancia de los comportamientos en las tareas.
3. Facilitar una evaluación precisa de los conocimientos, habilidades, competencias y otras características (CHCO) que se requieren en un trabajo.
4. Arrojar información sobre la relación entre los deberes del puesto y estas CHCO. Es decir, debe determinar claramente qué CHCO son importantes para cumplir con los deberes del puesto.

Las organizaciones en la actualidad deben estar conscientes de que su éxito dependerá de la capacidad que tengan de conjuntar varios aspectos de distinta índole del ambiente externo (avances tecnológicos, economía, política, infraestructura, financiamientos, etc.), pero fundamentalmente en los que tienen una inserción directa como son los recursos financieros, materiales, tecnológicos, pero muy específicamente los recursos humanos. Es importante remarcar que bajo la concepción de los sistemas, de acuerdo con Donald Kingdon, citado por De Faria (2004), existen cuatro

subsistemas, el de tareas (programas de trabajo, funciones, responsabilidades, actividades), el de tecnología (equipos, máquinas, instalaciones, procesos, métodos), el estructural (subdivisiones, políticas, normas, comunicación, información, autoridad, jerarquía, etc.), el humano social (capacidades, liderazgo, evaluación, recompensas, relaciones, valores), y finalmente el subsistema de metas y objetivos.

Al análisis de puestos se relacionan programas y actividades de la Administración de Recursos Humanos (ARH), al respecto Ivancevich (2004; 163) menciona dentro de esas relaciones las presentadas a continuación:

1. Reclutamiento y selección: la información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización, por lo que en las pruebas de selección deben evaluarse las habilidades y competencias más importantes para desempeñar el puesto.
2. Capacitación y desarrollo de la carrera: conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial al elaborar programas de capacitación eficaces, además ayuda a la gente en el desarrollo de su carrera profesional.
3. Remuneración: está vinculada a los deberes y responsabilidades de un puesto. Una remuneración adecuada exige una evaluación precisa de lo que implican los puestos.
4. Planeación estratégica: cada vez más gerentes se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de la planeación estratégica de la organización. Con un buen análisis de puestos, la empresa puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.

La anterior enumeración de relaciones entre análisis de puestos y los otros programas de la ARH ha presentado el otro elemento que en la medida en que se logre su estructuración adecuada se obtendrá entonces el último requisito necesario para la existencia de competencia laboral, es decir, la realización del trabajo efectivo y de calidad "en condiciones de eficiencia y de seguridad". Para garantizar estos factores se requiere del estímulo interno del recurso humano determinado por la remuneración que éste reciba por su actividad diaria.

Morales y Velandia (1999, 23) argumentan que el objetivo principal del análisis de puestos en la administración de compensaciones empresariales (ACE), es servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo. Para lograrlo el análisis de puestos debe cumplir las fases o etapas de planificación, operación y administración, que desde luego, no forman parte de este trabajo.

Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño

Anteriormente se consideraba al trabajo como la realización de acciones encaminadas al logro de objetivos de carácter económico, por lo tanto negativamente la gente iba creando cierto sentimiento con perspectiva de obligación y no de oportunidad, es decir, esas actividades tenían que realizarse por fuerza y sin que tuviese que haber ningún tipo de satisfacción. Pero con el paso del tiempo se ha intentado cambiar ese paradigma reestructurándolo completamente, más aún cuando dentro de los principales objetivos está primero la competencia laboral como elemento de partida para el logro de una competencia mundial, a la que obliga el contexto empresarial, social, cultural y de todos los aspectos de la vida del siglo XXI, para lograr esto, Schermerhorn (2004; 155) propone un modelo de estrategias para el diseño de puestos.

De esta manera, partiendo de la anterior premisa y manteniendo la postura adoptada en este estudio, en donde la búsqueda de la competencia laboral se alcanzará directamente en la mis-

ma proporción en que el análisis de puestos se diseñe lo más eficientemente posible, podemos ahora añadir un elemento más para reforzar la afirmación de Schermerhorn, *et al*. (2004; 154)

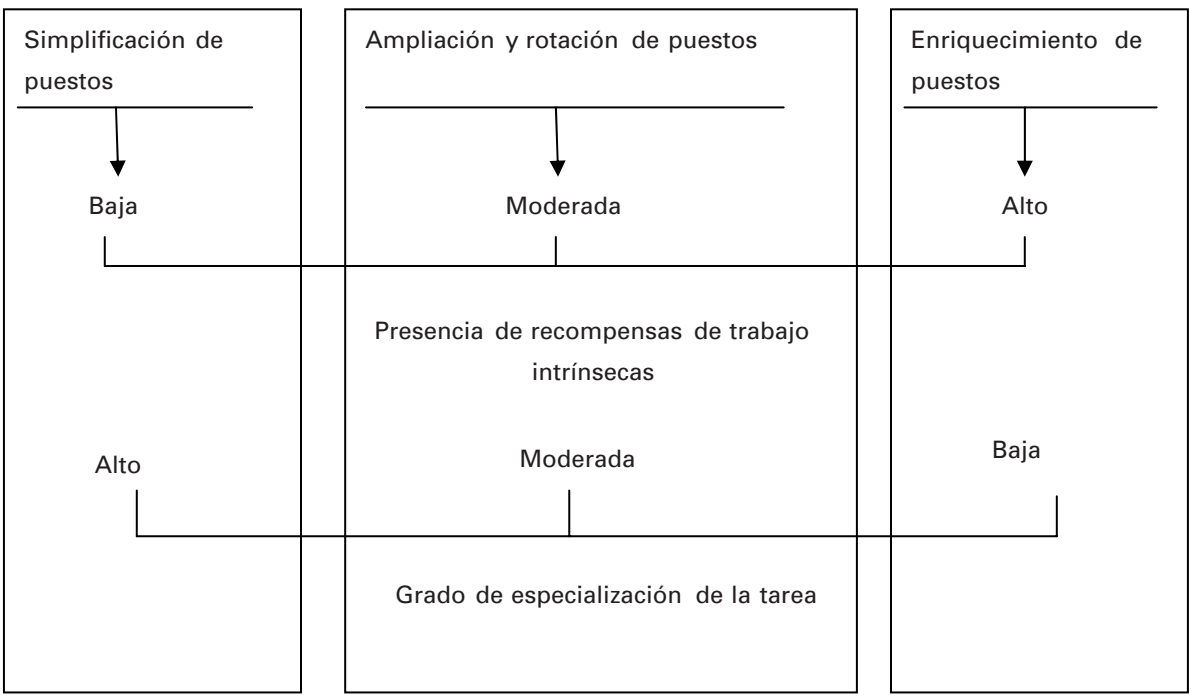
> Los puestos de trabajo deben diseñarse para obtener un alto desempeño simultáneamente con el logro de la satisfacción del individuo. Cuando un puesto de trabajo se diseña de manera adecuada, cuando las tareas son claras, cuando las metas son desafiantes pero alcanzables y cuando los horarios de trabajo respetan las necesidades del individuo, ambos resultados son posibles.

Podría argumentarse que al tomar en consideración las estrategias de la figura 2, las organizaciones habrían ya subido al segundo peldaño de la escalinata hacia las competencias laborales, recuérdese que el primero de esos escalones estaría representado por la planeación, organización y administración de la información, elementos del diseño de puestos, que, para que el desempeño se logre en un alto nivel, deberán integrar todos los elementos que ya se han venido desarrollando a lo largo de este trabajo, y el cual se verá finalmente articulado con los métodos de selección de personal que emplea el empresario que no necesariamente se derivan del diseño y análisis de puestos, junto con todos los procesos administrativos que esta disciplina de gestión engendra, para dar paso a la realización de las competencias laborales.

Pasos de la selección de personal

Autores de reconocido prestigio en la Administración de Personal, tales como Werther y Davis (2000); Sherman, Bohlander y Snell (1999); Milkovich y Boudreau (1996); John Ivancevich (2004) y Gary Dessler (1996), coinciden en que el proceso de selección consiste en una serie no mayor de ocho pasos específicos que se em-

Figura 2
Estrategias para el diseño de puestos



Fuente: Schermerhorn, *et al*. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley, México, pp. 155.

plean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Para la mayoría de las empresas comerciales, el proceso inicia con la revisión de las solicitudes de empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección de candidatos externos consta de los siguientes pasos específicos que ayudan a decidir qué solicitante cubrirá el puesto vacante:

1. *Revisión de la solicitud de empleo*. Es necesario revisar los datos del solicitante para verificar si cumple con las especificaciones del puesto. Se puede realizar una evaluación preliminar e informal para saber si el candidato puede pasar a la siguiente etapa del proceso.
2. *Aplicación de pruebas de idoneidad*. Estas pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre él o los candidatos y los requerimientos del puesto. Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de la persona de aprender a adquirir habilidades; las pruebas de rendimientos, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento. Así, las pruebas de idoneidad pueden ser: de habilidades cognoscitivas; de personalidad e interés; de capacidad física; de conocimiento del puesto, o de solución de casos. Deben tener dos características fundamentales: a) validez, lo que significa que el contenido de la prueba debe estar en relación directa con las actividades que se van a desempeñar, y b) confiabilidad que se refiere a que cada vez que se aplique la misma prueba al mismo individuo se obtendrán resultados similares.
3. *Entrevista preliminar*. Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Pueden ser de diversos tipos: *entrevista estructurada* (se basan en un marco de preguntas predeterminadas); *entrevistas no estructuradas* (permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación); *entrevistas mixtas* (los entrevistadores realizan una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas); *entrevistas conductuales* (se centran en la solución de un problema específico que debe resolver el solicitante); *entrevista de tensión* (cuando un puesto se desempeña en una ambiente de gran presión es importante saber cómo reaccionaría el solicitante).
4. *Verificación de referencias y antecedentes*. Se debe corroborar que la información proporcionada por el solicitante, ya sea personal o laboral, sea veraz. Es necesario cerciorarse de que los documentos que presenta el candidato son auténticos.
5. *Examen médico*. Existen importantes razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes citas médicas.
6. *Entrevista con el supervisor*. Es el supervisor o jefe inmediato del posible empleado quien en último término toma la decisión de contratarlo, además de ser la persona más indicada para evaluar algunos aspectos (habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante, y es quien realiza el paso siguiente.
7. *Descripción realista del puesto*. Para prevenir expectativas equivocadas respecto a la futura posición del candidato, es importante llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán en el lugar de trabajo.
8. *Decisión de contratar*. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Es

recomendable mantener una buena imagen de la organización y comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados.

De acuerdo con los pasos anteriores, el más importante de ellos para la selección por competencias laborales es el número dos, es decir, la aplicación de pruebas de idoneidad, mediante la cual es posible verificar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tiene el candidato, sin embargo, en el estudio realizado se observó que este no es el paso al cual las empresas conceden la mayor importancia.

Resultados

De una muestra de 74 empresas del Distrito Federal de los sectores manufacturero y de servicios, pertenecientes a los cuatro tamaños de empresas de acuerdo con la clasificación de la

Tabla 1
Empresas encuestadas

	Sector			
Empresa	*Primario (agropecuario)*	*Secundario (manufacturera)*	*Terciario (comercio y servicios)*	*Total*
Micro 0 a 15 empleados		1	4	5
Pequeña 15 a 50 empleados			3	3
Mediana 51 a 250 empleados		7	15	22
Grande 251 en adelante		13	31	44
				74

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación de cuestionario.

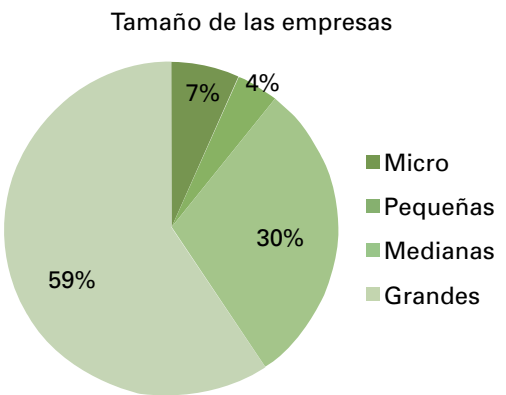
Secretaría de Economía que se muestran en la Tabla 1, se les preguntó acerca del número de pasos empleados en el proceso de selección.

Esta distribución del tamaño de las empresas encuestadas se puede apreciar mejor en la gráfica 1.

De la pregunta central de investigación se desprende una pregunta secundaria aplicada a los empresarios o responsable de la selección de personal, que resulta relevante para el presente trabajo y fue formulada de la siguiente manera: ¿de cuantos pasos consta su proceso de selección?, las respuestas se reflejan en la gráfica 2.

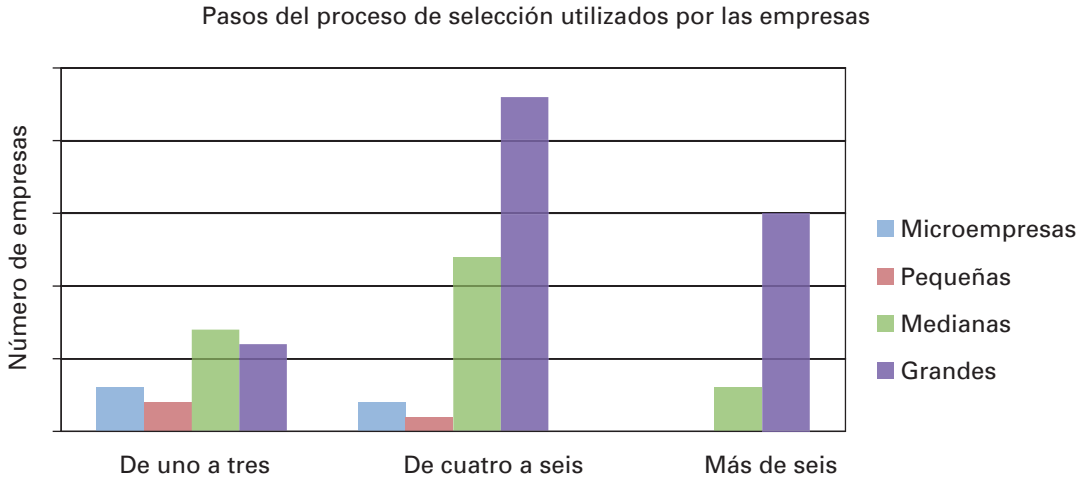
En función de las respuestas otorgadas, se puede apreciar en la gráfica 1 que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa con un mayor número de pasos empleados en el pro-

Gráfica I
Distribución porcentual del tamaño de las empresas encuestadas



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Gráfica II
Proceso de selección empleado



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

ceso de selección, esto es, las empresas medianas y grandes cubren más de cuatro pasos, que equivale a más de 50% del total del proceso.

Pero la distribución porcentual en cuanto a los pasos aplicados deja en claro que en algunas empresas no se le presta mucha atención a la aplicación de pruebas de idoneidad, como se muestra en la tabla 2.

Esto significa que un alto porcentaje de las empresas, a pesar de que realizan un proceso de selección, no aplica pruebas de idoneidad, ya sean de conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes, simplemente se basan en la revisión de la solicitud y en la entrevista, aunque también, de acuerdo a los datos obtenidos, muchas de ellas piden examen médico.

Conclusiones

De acuerdo con el propósito inicial de la presente investigación, la aplicación del número de pasos del proceso de selección mantiene una re-

Tabla 2
Distribución porcentual de la aplicación de algunos pasos de selección

Técnica o paso	*Porcentaje de empresas que lo usan*
Revisión de solicitud de empleo	94.66%
Antecedentes y referencias laborales	40%
Entrevistas	60%
Pruebas de idoneidad	29%
Exámenes médicos	50%
Otros medios no contemplados	16%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

lación directamente proporcional con el tamaño de la empresa, es decir, mientras más grande es el tamaño de la empresa, mayor es el número de pasos que emplean para decidir cuál de los candidatos será contratado. Lo cual puede resultar lógico debido a la capacidad instalada e infraestructura con que cuentan las empresas a medida que su tamaño es mayor.

Las pruebas de idoneidad, ya sean de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes, son un elemento necesario para averiguar si el candidato cuenta con las "competencias laborales" necesarias que se requieren para ocupar la vacante, difícilmente pueden reflejarse con sólo una entrevista, que es la herramienta de obtención de información preferida por las empresas visitadas, 6 de cada 10 las emplean, por lo que se puede inferir que el empresario desconoce la utilidad de la aplicación de pruebas para constatar los atributos y capacidades que reúne el candidato al puesto, solamente 29% de las empresas las utilizan.

Si bien estas empresas realizan un proceso de selección, no lo enfocan hacia las competencias laborales, que debiera tener o que se espera que reúna un candidato, por lo tanto, ante estas nuevas tendencias de selección, capacitación y evaluación del personal basadas en las competencias laborales, se puede concluir que la mayoría de los empresarios entrevistados no tienen el conocimiento necesario para llevarlo a cabo, lo anterior puede ser extensivo a las demás empresas porque recordemos que en México las micro y pequeñas empresas representan cerca de 98% del total y tan sólo las medianas y grandes, de acuerdo con la muestra seleccionada, son las que realizan un proceso de selección un poco más completo.

Notas

[1] La utilización del término competencia por primera vez se le atribuye a David McClelland (1973), profesor de la universidad de Harvard, en su artículo "Testing for Competence Rather than Intelligence" (examinando por competencias más que por inteligencias), disponible en: http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf

[2] Consultado en: www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos el 30 de agosto de 2012.

[3] Esta muestra se obtuvo a través de la aplicación de cuestionarios a los empresarios o responsables de la selección de personal con el apoyo de estudiantes de la materia de Administración de Recursos Humanos I y de la licenciatura de Administración de la UAM Azcapotzalco; las empresas fueron elegidas libremente por cada alumno, cumpliendo con esto el criterio de aleatoriedad de la muestra.

Fuentes bibliográficas

Alles, Martha (2004). Dirección Estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ª. ed. McGraw-Hill, México.

De Faria, Fernando (2004). *Desarrollo organizacional. Un enfoque integral*. Limusa Noriega, México.

Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. Prentice Hall. México.

Ivancevich, John (2004). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México.

Kast y Rosenzweig (1988). *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill. México.

Le Boterf, Guy (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000, España.

Llanos, Javier (2005). *Integración de recursos humanos*. Trillas, México.

Mertens Leonardo. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: OEI, 1998. 108p. il (IBERFOP, 1).

Milkovich y Boudreau (1996). *Dirección estratégica de recursos humanos*. McGraw-Hill, México.

Morales, Juan y Néstor Velandia (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw-Hill, México.

Rodríguez, Darío (1996). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Plaza y Valdés, México.

Sherman, *et al*. (1999). *Administración de recursos humanos*. Thompson, México.

Shermerhorn *et al*. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley, México.

Taylor, Frederick (1981). *Principios de la administración científica*, Editorial Herrero, México.

Werther y Davis (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.

Publicaciones periódicas

Barba, Antonio (2010). "Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos" en *Gestión y Estrategia*, UAM, México julio/diciembre.

Calderón, Gilberto, Teresa Magallón y Héctor Núñez (2010). "A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor" en *Gestión y Estrategia*, UAM, México julio/diciembre.

Otras fuentes

Ibarra, Eduardo y Luis Montaño (s/d). Teoría de la organización. Fundamentos y Controversias. UAM Iztapalapa, México.

McClelland, David (1973). "Testing for competence rather tan intelligence", Harvard University, disponible en: http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf

(www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos)