

# Guía de Trabajo

## Gestión por Competencias

Servicio Navarro de Empleo



**Título:**

**Guía de Trabajo para la Introducción de un Enfoque de Gestión por Competencias**

**Dirección Técnica:**

**Cruz Martínez. Jefe de la Sección de Desarrollo de la Formación para el Empleo del Servicio Navarro de Empleo**

**Coordinación Técnica:**

**Lola Urrutia. Técnico de Formación de la Sección de Desarrollo de la Formación para el Empleo-Servicio de Observatorio de Empleo y Formación del Servicio Navarro de Empleo.**

**Asesoría técnica y elaboración de contenidos:**

**M<sup>a</sup> Ángeles Salaverria. Consultoría y Formación en RRHH.**

**Begoña Alecha. Consultora de Innovación.**



**Gobierno de Navarra autoriza la reproducción total o parcial del contenido de este documento siempre que se cite la fuente en los siguientes términos, Fuente: Servicio Navarro de Empleo.**



## INDICE

PRESENTACIÓN.....	6
EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS COMO MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RRHH .....	7
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	8
COMPETENCIAS .....	9
¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?.....	9
¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?.....	9
PAUTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	9
CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	11
¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS?.....	11
¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS?.....	11
NIVEL Y EVIDENCIAS DE LAS COMPETENCIAS .....	13
DEFINIR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS .....	14
COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS .....	16
EL REFERENTE DEL PUESTO.....	17
REFERENTE DEL PUESTO.....	17
REFERENTE DE LA COMPETENCIA.....	19
PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO .....	20
¿QUÉ ES EL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO?.....	20
ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL ASOCIADO AL PUESTO DE TRABAJO.....	21
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO .....	22
ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO.....	23
EL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL .....	25
ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL .....	27
SELECCIÓN .....	29
LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	29
¿QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL?.....	29
FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	31
PASOS PREVIOS A LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	32
ATRACCIÓN DE CANDIDATOS .....	34
REQUERIMIENTOS OBJETIVOS.....	34
PERFIL COMPETENCIAL REQUERIDO.....	35
RECLUTAMIENTO.....	36
PRESELECCIÓN.....	37
PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL .....	37
SELECCIÓN DE CURRICULUMS .....	38
ENTREVISTA INICIAL .....	38
CUESTIONARIOS DE PREENTREVISTA.....	39
EXAMEN DE CONOCIMIENTOS.....	39
SELECCIÓN .....	40
ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS O SITUACIONALES.....	40
PRUEBAS SITUACIONALES.....	52
IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS/AS ADECUADOS/AS, ELABORACIÓN DEL INFORME Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS.....	60



FORMACIÓN .....	61
PASOS PREVIOS.....	61
<i>INFORMACIÓN E IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....</i>	<i>61</i>
<i>INFORMAR A LOS/AS EMPLEADOS/AS.....</i>	<i>61</i>
PROCESO A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	62
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	64
PLAN DE DESARROLLO .....	66
DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	67
MODALIDADES ESPECÍFICAS DE DESARROLLO.....	68
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE FORMACIÓN .....	72
FORMULACIÓN DE PARÁMETROS DE EXPLOTACIÓN.....	75
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO .....	78
ANEXOS.....	86
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	91



## PRESENTACIÓN

Esta guía pretende ser un documento para orientar el proceso a seguir a la hora de introducir el enfoque de Gestión por Competencias en una organización, tanto desde el punto de vista de la selección y/o reclutamiento de personal como en el caso de la identificación de necesidades formativas.

El contenido de estas páginas ilustrará y mostrará los aspectos que deben ser tenidos en cuenta por aquellas organizaciones que deseen desarrollar dichas prácticas en el ámbito de la gestión y desarrollo de recursos humanos.

La adopción del modelo de Gestión por Competencias facilita la elaboración e implantación de programas de selección y de formación o desarrollo, adaptados a las necesidades de las organizaciones y la posterior evaluación de su eficacia, eficiencia y rentabilidad.

No existe una visión y conceptualización única de la Gestión por Competencias. Las Empresas, Organizaciones y Consultorías que trabajan con este enfoque en la Gestión de Recursos Humanos, utilizan diferentes modelos y lo aplican a distintas áreas: Selección de Personal, Desarrollo de Carrera, Planes de Formación, Desarrollo del Potencial, Sistemas retributivos, etc.

Aunque si bien todos los modelos pueden ser válidos, desde el Servicio Navarro de Empleo y en el marco de esta actuación, se ha optado por uno que ofrezca sencillez en su aplicación y por ello las organizaciones por si mismas puedan ponerlo en práctica con una formación y/o asesoramiento previo sobre el mismo.

Esta guía ofrece una visión teórica y práctica desde el punto de vista metodológico, estableciendo un marco conceptual para la introducción de la gestión por competencias en los subsistemas o programas de selección y formación, describiendo los procesos a seguir para llevar a cabo en ambos casos.

## EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS COMO MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RRHH

Las competencias constituyen una herramienta valiosa, promovida y reconocida, en función de sus múltiples aplicaciones, en un creciente número de contextos tanto internacionales como nacionales, públicos y privados.

En un entorno como el actual, dónde la globalización marca la pauta para el desarrollo de nuestras empresas, algunas organizaciones han centrado sus esfuerzos en el desarrollo de fuertes inversiones tecnológicas como estrategia principal de innovación y crecimiento, otorgando menor peso al talento humano. Por otro lado, otras organizaciones han apostado por el desarrollo de las personas como activo estratégico que les permitirá no solo garantizar su competitividad a futuro a través de la gestión y desarrollo de sus recursos humanos sino también el desarrollo de su potencial.

En el primer caso, las organizaciones han apostado por un enfoque tradicional de administración de personal, mientras que en el segundo caso, las organizaciones han optado por un enfoque de competencias lo que les permitirá experimentar el cambio desde modelos de administración de personal a una concepción donde las personas son vistas desde la perspectiva de “capital humano”, por lo tanto con potencial para aportar y sobretodo con capacidad para generar mejoras e innovación continua a la empresa.

Las experiencias desarrolladas con el enfoque de competencias permite a las organizaciones integrar los diferentes subsistemas o programas de gestión y desarrollo de personas (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, desarrollo del potencial, sistemas de compensación) con los resultados globales de las organizaciones, con la mejora continua de la productividad, con la competitividad, con la calidad del empleo así como con la calidad de productos y servicios.

El subsistema descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal así como el de evaluación del desempeño y desarrollo del personal por competencias, se relacionan con los otros subsistemas o programas de gestión vinculados con la estrategia y dinámica de la organización.

En este contexto donde los recursos humanos se han convertido en un factor distintivo de las organizaciones frente a mercados altamente competitivos y



cambiantes, los subsistemas de descripción del referente de puestos, de reclutamiento y selección al igual que el de evaluación del desempeño y el del desarrollo del personal se enfrentan al desafío de transformarse en herramientas operativas de la gestión.

En el siguiente documento se presentan dos programas o subsistemas dirigidos a gestión y desarrollo de personas y organizaciones que han adoptado o pretenden adoptar el enfoque de gestión por competencias.

## MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A la hora de implantar un Sistema de Gestión por Competencias, es necesario que la Dirección Estratégica de la Empresa tenga definidos la misión, visión y valores de la Organización, así como sus objetivos y planes estratégicos.

Es posible que estén ya definidos, si bien puede ocurrir que sea necesario desarrollarlos, por lo que la Dirección Estratégica tendrá que llevar a cabo una reflexión con ese fin.

En ocasiones estos términos se solapan y no están claramente definidos, por lo que es importante considerar que entendemos por cada uno de ellos:

- **Visión:** Indica cuál es el objetivo de la organización en el futuro. Establece los propósitos que debe cumplir la organización a largo plazo y a qué debe tender la empresa en el futuro.
- **Misión:** Es el carácter, la identidad y la razón de ser de una organización. Se trata del propósito actual de la organización, especificándose el alcance de las actividades empresariales.
- **Valores:** Hace referencia al conjunto de creencias fundamentales que han sido formuladas dentro de la organización y sustentan los comportamientos de sus miembros.
- **Estrategia:** Es el medio por el cual las organizaciones alcanzan o intentan alcanzar sus objetivos.
- **Objetivos:** Delimitan los resultados que desea alcanzar una organización con las acciones concretas que realiza.



## COMPETENCIAS

El primer aspecto que se va a tratar en el documento es el desarrollo de un marco conceptual para la introducción del enfoque de competencias en nuestras organizaciones.

Para ello, se van a delimitar algunos conceptos básicos y fundamentales que se utilizarán a lo largo de la guía y sobre los que existen diferentes acepciones y visiones. Además, como complemento se puede acudir al “Glosario de términos” donde se recogen los términos y conceptos específicos utilizados.

### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

No hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia. Podemos encontrar diferentes definiciones del término y concepciones.

Para la introducción del enfoque de competencias desde Servicio Navarro de Empleo se ha partido de las competencias entendidas como comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, y las podemos definir como

### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

“El conjunto de comportamientos observables que determinan un desempeño superior en un puesto concreto y en una organización concreta”.

## PAUTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

- : Las competencias deben expresarse en términos de comportamiento y no de capacidad o característica personal.
- : Las competencias deben de poder ser observables o comprobables. Una persona puede poseer los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) pero no movilizarlos y por lo tanto no la consideraremos competente.
- : Las competencias deben hacer referencia a una Organización concreta y un puesto concreto.
- : Se deben observar los resultados de tales actuaciones competentes.



Ejemplo:

**¿A qué se llama trabajo en equipo?**

Un ejemplo de la competencia “Trabajo en equipo” definida como comportamiento observable puede ser<sup>1</sup>: Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo. Y como característica personal o capacidad, puede ser<sup>2</sup>: “Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

---

<sup>1</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F (2001)

<sup>2</sup> Fuente: ALLES, M. (2002).



## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias se pueden clasificar de diferente manera. En el marco de este documento, el Servicio Navarro de Empleo ha optado por utilizar la siguiente clasificación:

- Competencias Genéricas (Estratégicas y Específicas)
- Competencias Técnicas

### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS?

Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Ejemplos: Orientación al cliente, Trabajo en equipo, innovación, etc.

#### ¿Qué son las Competencias genéricas estratégicas?

Las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización. Están presentes en todos los puestos de la organización.

#### ¿Qué son las Competencias genéricas específicas comunes?

Competencias genéricas que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados.

#### ¿Qué son las Competencias genéricas específicas particulares?

Competencias genéricas presentes en distintos perfiles de puestos de la organización.

### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS?

Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Ejemplos: elaborar presupuestos de compras, diseñar una línea de montaje, etc.



[Ver ejemplo: relación de competencias asociadas al puesto de “Conductor de línea de prensa” en Volkswagen Navarra.]

### EJEMPLO RELACIÓN DE COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO<sup>3</sup>

<b>PUESTO:</b> Conductor de línea de prensa
<b>COMPETENCIA GENERAL:</b>  Conducir la línea de prensa para la estampación de desarrollos y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.
<b>PRODUCTOS Y RESULTADOS:</b>  Piezas estampadas para la carrocería del automóvil.
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>
Competencias técnicas
Alimentar y preparar la prensa con el objeto de iniciar el proceso de prensado
Mecanizar los desarrollos con la prensa
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.
Realizar el control de calidad de las piezas prensadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

<sup>3</sup> Autorizada la reproducción.



## NIVEL Y EVIDENCIAS DE LAS COMPETENCIAS

Cada competencia, tanto genérica como técnica debe poseer un grado o nivel requerido y debe de estar asociada a evidencias o indicadores tangibles.

### Nivel de Competencia:

Para establecer el nivel de cada competencia la metodología que se desarrolla en esta guía se ha basado en el criterio establecido por el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) que es la herramienta que ordena las cualificaciones identificadas en el sistema productivo y establece, mediante un catálogo modular, la formación asociada a aquellas, atendiendo a requerimientos de empleo.

Los niveles de cualificación aquí establecidos atienden a la competencia profesional requerida en los sistemas productivos, en función del grado de complejidad, autonomía y responsabilidad necesarias para desempeñar una actividad profesional.

Nivel 1: Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.

Nivel 2: Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

Nivel 3: Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

Nivel 4: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.

Nivel 5: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.



Como ejemplo se puede ver cualquiera de las cualificaciones del catálogo nacional de cualificaciones profesionales publicadas en [www.mec.es](http://www.mec.es)

#### **Evidencias o Indicadores de Competencia:**

Además de establecer un nivel en cada una de las competencias, es necesario asociar cada nivel a una serie de evidencias o indicadores. Estas evidencias deben ser resultados tangibles y mensurables.

Se utilizarán tres indicadores complementarios:

- § Criterios de realización o indicadores de actuación
- § Resultados obtenidos o indicadores de resultado
- § Recursos movilizados.

Por lo tanto los criterios o indicadores para establecer el nivel de cada competencia se centrarán en la aparición de las conductas esperadas en cada uno de esos niveles de competencia y/o las evidencias de los resultados o efectos derivados de las conductas puestas en práctica y/o los recursos o componentes de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).

Este aspecto se trata con una mayor amplitud en apartados siguientes.

## **DEFINIR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS**

Existen diferentes enfoques y formas de introducir las competencias en las organizaciones. Algunas empresas han optado por trabajar o introducir el concepto de competencias a través de un enfoque basado en la gestión de competencias estratégicas o de carácter organizacional aplicables a todos los puestos u ocupaciones de la organización.

Por ello, teniendo en cuenta este tipo de enfoque, vamos a introducir algunas pautas a tener en cuenta a la hora de definir las competencias organizativas de la empresa partiendo de un enfoque estratégico (visión, misión y valores).

Las competencias estratégicas deben estar presentes en los perfiles competenciales de todos los puestos de la organización, para que ésta pueda alcanzar sus objetivos, dentro del marco definido por la visión de la empresa y respetando sus valores.



Aunque estas competencias estén presentes en los perfiles competenciales de todos los puestos de trabajo, los comportamientos asociados a las mismas o indicadores de actuación y resultados, serán específicos y por lo tanto diferentes en cada puesto, en función del contenido del mismo.

Para llevar a cabo la identificación y definición de las competencias estratégicas, una posibilidad es que el equipo técnico responsable elabore un listado de las competencias que parecen ser relevantes y las presente a la Dirección Estratégica para que ésta valore su importancia real para la Organización.

Por lo tanto, a la hora de definir las competencias genéricas estratégicas, se utilizarán como fuentes de información:

- El modelo estratégico de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
- Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar, dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
- La misión de la organización; esto es, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.
- La visión de lo que se desea que sea la organización
- Listados de competencias obtenidos de los diccionarios de competencias.

Una posibilidad para desarrollar este proceso es llevar a cabo un panel de expertos, en el que deberán participar miembros de la Dirección Estratégica, así como personal del Departamento de RRHH.

A través de un proceso sistemático de análisis y revisión, se tratará de delimitar la relación de competencias estratégicas, su definición operativa y el nivel requerido en cada una de ellas.



## COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Para que una persona sea competente, esto es, para que pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias ya sean técnicas o genéricas que conforman el perfil competencial del puesto, es preciso que, en ella, estén presentes una serie de componentes o recursos.

Se incluyen aquí:

### Conocimientos

Se deben señalar los conocimientos especializados y relacionados con su ámbito profesional que le permitan realizar las tareas propias de su actividad laboral.

Además de tales conocimientos, se incluye el saber aplicarlos a situaciones laborales concretas, esto es, utilizar los procedimientos adecuados a las tareas pertinentes.

### Habilidades

Se recogerán las cualidades personales necesarias para desempeñar las tareas propias.

### Actitudes

Se detallarán las actitudes, los valores, los intereses y la motivación que hacen que una persona tenga predisposición para actuar y comportarse de una determinada manera.

### Medios materiales

Medios o equipos a su disposición para poder realizar las funciones propias de su puesto.



## EL REFERENTE DEL PUESTO

### *REFERENTE DEL PUESTO*

#### ¿QUÉ ES EL REFERENTE DEL PUESTO?

El referente del puesto describe las características generales del contenido y contexto del puesto de trabajo.

Además de la identificación y los principales elementos del puesto (Ej., unidad o área de la organización donde se ubica el puesto, relación de dependencia, horarios, etc.), el referente de puesto incluye las competencias asociadas al puesto y que se describen en el Referente de la Competencia.

#### ¿Qué es el referente de la competencia?

El referente de la competencia describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad.

### ELEMENTOS DE LOS REFERENTES DE LA COMPETENCIA

- Puesto / Ocupación
- Competencia general
- Productos y resultados
- Competencia específica
- Nivel requerido
- Indicadores de actuación
- Indicadores de resultado
- Recursos o componentes



A continuación se definen cada uno de estos elementos y se incluye un ejemplo del referente de la competencia “mecanizar desarrollos con la prensa” en el puesto de “Conductor de línea de prensa” en Volkswagen Navarra.

**Puesto:** Hace referencia al puesto de trabajo que es objeto del análisis.

**Competencia general:** Se trata de la competencia final o global del puesto.

**Productos y resultados:** Se refiere al resultado final o producto que se obtiene al poner en práctica la competencia general del puesto.

**Competencia específica:** En cada referente se incluye cada una de las competencias que forman parte del perfil competencial del puesto. Se incluyen tanto las competencias genéricas como las técnicas.

**Nivel requerido:** A la hora de establecer el nivel requerido en cada competencia específica, tal y como se ha comentado con anterioridad, se seguirá el criterio del Sistema Nacional de las Cualificaciones Profesionales para dicha competencia.

**Indicadores de actuación:** Se trata de las conductas esperadas en cada uno de los niveles de competencia, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

Estos indicadores se formularán por tanto en términos de comportamiento y es necesario describirlos con cierto detalle en cuanto a los criterios de realización, esto es, a la forma en que es conveniente llevar a cabo dichos comportamientos.

**Indicadores de resultado:** Son las evidencias de los efectos derivados de las conductas puestas en práctica, que sirven como criterio para evaluar al empleado. Se trata por lo tanto de las consecuencias o resultados de poner en práctica los comportamientos recogidos en los indicadores de actuación.

No se formulan en términos de comportamiento, sino en forma de efectos.

**Recursos o componentes:** Hace referencia a los recursos internos o externos necesarios para poseer la competencia. También se denominan por lo tanto, recursos.

Se incluyen aquí:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Medios materiales



## REFERENTE DE LA COMPETENCIA

<b>PUESTO</b>	Conductor de línea de prensa			
<b>COMPETENCIA GENERAL</b>	Conducir la línea de prensa para la estampación de desarrollos y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.			
<b>PRODUCTOS Y RESULTADOS</b>	Piezas estampadas para la carrocería del automóvil.			
<b>Comp, Específica</b>	Mecanizar los desarrollos con la prensa			
<b>Nivel requerido</b>	Nivel 2			
<b>Indicadores de actuación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ante el cambio de pieza y/o matriz, comprobar que los troqueles del siguiente juego se encuentran en perfecto orden, y su montaje es correcto, los brazos están en su sitio y funcionamiento, y los sistemas neumáticos conectados, revisando manómetros de presión, fugas en mangueras, ajuste de los brazos de ventosas, detectores de piezas, garras de robots y posteriormente montarlas.</li> <li>- Avisar a mantenimiento y realizar cambio de matriz desde cabina de forma automática, comprobando que las barreras de seguridad se encuentran activadas, todos los trabajadores se encuentran fuera de zona de seguridad, y solucionando individualmente o junto con mantenimiento cualquier problema o avería.</li> <li>- Limpiar el primer troquel o matriz dentro de la prensa en caso necesario, parando la máquina, subiendo la puerta y entrando a limpiar.</li> <li>- Accionar pulsador para continuar proceso de estampación al inicio del proceso o ante paradas diversas.</li> <li>- Comprobar caída de retales y acumulación de los mismos, y en caso necesario parar prensa, solucionar personalmente o avisar a mantenimiento para dar solución al problema.</li> <li>- Asegurar el orden de entrada de los desarrollos y el ajuste entre la cantidad real y los datos de proveedor a través del sistema de gestión de desarrollos.</li> <li>- Poner en marcha la impresora de tinta para el marcaje de desarrollo y asegurar su correcto funcionamiento, realizando los cambios necesarios ante cualquier cambio de pieza, y asegurando su mantenimiento en disolvente y tinta.</li> <li>- Programar la prensa para la entrada de engrasadora, en el caso de detectar falta de aceite.</li> <li>- Comprobar que la velocidad de la prensa sea adecuada según el número de personal y carga de trabajo, modificando la velocidad si existiera desajuste y avisando al jefe de turno.</li> <li>- En el caso de accidentes de trabajo de compañeros, avisar al jefe de turno para tomar las medidas oportunas.</li> <li>- En salida de piezas, controlar suministro de contenedores en perfecto estado, y recibir información de operarios sobre problemas de calidad, personal, u otros aspectos y resolver dichos problemas personalmente o avisando a responsable dichos problemas.</li> <li>- Detectar y realizar los trabajos de limpieza y orden necesarios para mantener en óptimas condiciones el ámbito de su puesto de trabajo.</li> <li>- Las normas de calidad, medioambientales y de prevención de riesgos se siguen correctamente en todas las actuaciones anteriores y se notifica y/o registra cualquier anomalía y la acción tomada para subsanarla.</li> </ul>			
<b>Indicadores de resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas no recuperables a chatarra.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de piezas a almacén</li> <li>- Los cambios de matriz se realizan en el tiempo establecido</li> <li>- Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos en siniestralidad</li> <li>- No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción.</li> <li>- Se cumplen los objetivos de orden y limpieza</li> </ul>			
<b>Recursos o componentes</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Medios materiales</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informáticos</li> <li>• Seguridad y prevención de riesgos</li> <li>• Funcionamiento de la Prensa</li> <li>• Robótica</li> </ul>	Responsabilidad	Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Equipos de protección individual</li> <li>› Sistema PYMAN</li> <li>› Marcador de tinta</li> <li>› Carro de herramientas</li> </ul>



## PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO

### ¿Qué es el perfil competencial del puesto de trabajo?

Se trata del conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

Es importante que el número de competencias asociadas al perfil no sea excesivo dado que dificultaría enormemente la operativa y probablemente se estarían incluyendo tareas en lugar de competencias.

### RECOMENDACIÓN GENERAL

Podría ser adecuado en torno a 4 o 5 competencias técnicas y 2 o 3 genéricas.

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, cada competencia debe quedar establecida con un nivel de requerimiento.



## ***ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL ASOCIADO AL PUESTO DE TRABAJO***

A la hora de realizar los perfiles de competencias de los puestos se deben contemplar los siguientes pasos:

### **PASOS PARA ELABORAR EL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO**

#### **1. Recopilación de información sobre el puesto**

- § Estudio de documentación asociada al puesto
- § Entrevista al personal que ocupa el puesto a estudiar
- § Entrevista con el Responsable inmediato del puesto a estudiar

#### **2. Elaboración del perfil competencial del puesto**

- § Cuestionario a trabajadores/as
- § Validación final de los referentes de las competencias
- § Informe sobre el perfil competencial asociado al puesto



## **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO**

### **Estudio de documentación asociada al puesto.**

Antes de comenzar es conveniente analizar y estudiar determinados documentos que permitirán poseer un mayor conocimiento de los puestos y por lo tanto facilitará una aproximación inicial a los perfiles competenciales.

#### **RECOMENDACIÓN**

La documentación preferente será:

- El catálogo nacional de cualificaciones profesionales publicadas en [www.mec.es](http://www.mec.es). Se tratará de localizar alguna ocupación similar al puesto estudiado.
- Los certificados de profesionalidad publicados en [www.inem.es](http://www.inem.es). Con el mismo objetivo que en el caso anterior.
- La documentación interna de la Empresa: Descripción de puestos, instrucciones de trabajo, procedimientos internos, indicadores utilizados, etc. De forma que se integre la información y documentación que ya posee la Empresa con la elaboración de los perfiles competenciales de los puestos.

### **Entrevista al personal que ocupa el puesto a estudiar**

Esta entrevista pretende analizar el puesto de trabajo objeto de estudio, en relación a las funciones, tareas y responsabilidades claves. Para ello se puede seguir el Guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias<sup>4</sup>.

Se llevarán a cabo con los/as ocupantes del puesto.

#### **RECOMENDACIÓN**

Un criterio a utilizar sobre el número de entrevistas a realizar, puede ser en el caso de puestos ocupados por menos de 3 empleados, entrevistas

---

<sup>4</sup> Ver guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias en Anexos.



con todos ellos. Cuando el número de empleados por puesto sea mayor a 2, escoger aleatoriamente un 30% de ellos, siempre cuidando que sean personas que conozcan bien el trabajo y manteniendo siempre el número mínimo de 3 empleados.

### **Entrevista con el Responsable inmediato del puesto de trabajo a estudiar**

Esta entrevista tiene como objetivo revisar y ratificar los datos obtenidos en las entrevistas anteriores. Se utilizará por tanto, el guión de entrevista anteriormente mencionado.

### ***ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO***

A partir del análisis de las informaciones obtenidas del estudio de la documentación y de las entrevistas anteriores, se debe elaborar un primer borrador del referente del puesto<sup>5</sup> y de los referentes de las competencias<sup>6</sup> asociadas al mismo.

### **Cuestionario a trabajadores/as**

A su vez, se debe elaborar un modelo de cuestionario<sup>7</sup> que permita realizar una validación inicial del borrador de los referentes de las competencias asociadas al puesto.

El cuestionario se cumplimentará por empleados/as que en la actualidad ocupan el puesto de trabajo de referencia y no hayan participado en las entrevistas iniciales.

### **Validación final de los referentes de las competencias.**

Tras el análisis y las rectificaciones necesarias en el referente del puesto y en los referentes de las competencias, se elabora un segundo borrador que deberá ser validado en una reunión en la que participarán el responsable inmediato y los/as trabajadores/as entrevistados.

Tras esta reunión deberán quedar fijados el referente del puesto, los referentes de las competencias asociadas al mismo y por lo tanto el perfil competencial.

---

<sup>5</sup> Ver referente del puesto en *Gestor Compete*.

<sup>6</sup> ver referente de la competencia en *Gestor Compete*.

<sup>7</sup> ver cuestionario para la identificación de competencias en Anexos.



## Informe sobre el perfil competencial asociado al puesto

Como resultado de este proceso se elabora el perfil competencial asociado al puesto. Este perfil incluye los siguientes aspectos:

### CAPÍTULOS DEL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO

- Relación de Competencias Técnicas y Genéricas asociadas al puesto objeto de estudio<sup>8</sup>.
- El referente de cada una de las competencias incluidas en el perfil<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> ver relación de competencias asociadas al puesto en Gestor *Compete*.

<sup>9</sup> ver referente de la competencia en Gestor *Compete*.



## EL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL

### ¿Qué es el perfil competencial personal?

Se trata del conjunto de competencias poseídas por el empleado con indicación del grado o nivel, en relación al perfil competencial del puesto.

Para su determinación es necesario recurrir a la evaluación bien sea de su desempeño cuando la persona ya forma parte de la organización o a la evaluación realizada durante el proceso de selección para cubrir un puesto de trabajo. De esta forma se obtendrá información para valorar el rendimiento actual o el futuro desempeño, en términos de actuación y consecución de resultados.



## ***ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

### **Evaluación del desempeño**

Con el objeto de elaborar el perfil competencial de las personas que ocupan el puesto de trabajo que se analiza, será necesario evaluar el desempeño de las mismas en relación a las competencias asociadas a su puesto.

La evaluación del desempeño se puede definir como:

### **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

**“Proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de una persona o equipo, en su trabajo”**

Esta evaluación se centra en valorar los indicadores de actuación, los indicadores de resultado y los recursos o componentes que manifiestan y/o poseen tales personas, con el objeto de determinar entre otras cuestiones, necesidades de formación y desarrollo.

La valoración será realizada tanto por la persona evaluada como por su responsable inmediato.

En el marco del desarrollo de esta metodología, se han utilizado las siguientes herramientas:

### **HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Cuestionario
- Entrevista

Cada organización debe considerar las herramientas más adecuadas para su caso particular.



## Cuestionario

Tendrá como objetivo valorar el nivel poseído en cada una de las competencias asociadas al puesto ocupado.

Tanto la persona evaluada como el responsable inmediato contesta al “Cuestionario de evaluación del nivel competencial” 10

El cuestionario se centrará en los indicadores de actuación y de resultado de las competencias asociadas al puesto y en él se tendrá que valorar el grado o nivel de aparición de cada una de esas actuaciones y resultados. Se ha optado por utilizar cuatro niveles para evitar tendencias centrales.

## Entrevista

Los datos del cuestionario se completarán con los recogidos en dos entrevistas, una entrevista dirigida al ocupante del puesto y otra a su responsable inmediato.

El guión de entrevista se centrará en los recursos o componentes poseídos por el ocupante del puesto y en sus necesidades de formación<sup>11</sup>.

## ***ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL***

En base a los resultados de los cuestionarios y de las entrevistas, se elabora el perfil competencial de la persona. Para ello es necesario tener en cuenta tanto la opinión de la persona sobre la que se elabora el perfil competencial, como la del responsable que ha participado en la evaluación del desempeño.

El resultado final obtenido de la valoración de responsable y ocupante del puesto puede establecerse de dos formas diferentes:

- § Calculando la media de la puntuación obtenida en los indicadores de actuación y resultado para cada competencia en la evaluación y en la autoevaluación (de acuerdo al modelo utilizado en esta metodología)
- § Negociar un acuerdo sobre esta valoración, entre ocupante del puesto y responsable.

---

<sup>10</sup> Ver cuestionario de evaluación del nivel competencial en *Gestor Compete*.

<sup>11</sup> Ver guión de entrevista para la evaluación de competencias en Anexos.



Utilizando cualquiera de estas dos opciones, obtendremos la valoración final de esa persona en cada una de las competencias (del 1 al 4), y de forma automática la evaluación de su nivel competencial (del 1 al 5).

Como resultado de este proceso queda elaborado el perfil competencial personal.



## SELECCIÓN

### LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Antes de definir qué vamos a entender por selección de personal y describir los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de selección, conviene que hagamos una breve presentación del método que aporta estructura y soporte conceptual. Éste es el llamado “método de evaluación situacional”.

Si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado.

### ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

#### ¿Qué es la Selección de Personal?

“La selección de personal es, un proceso estructurado que permite identificar con carácter predictivo, la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo concreto”.

Esta adecuación viene determinada por el ajuste a los requerimientos del puesto a cubrir, tanto en términos de requerimientos objetivos, como en relación al perfil competencial del puesto.

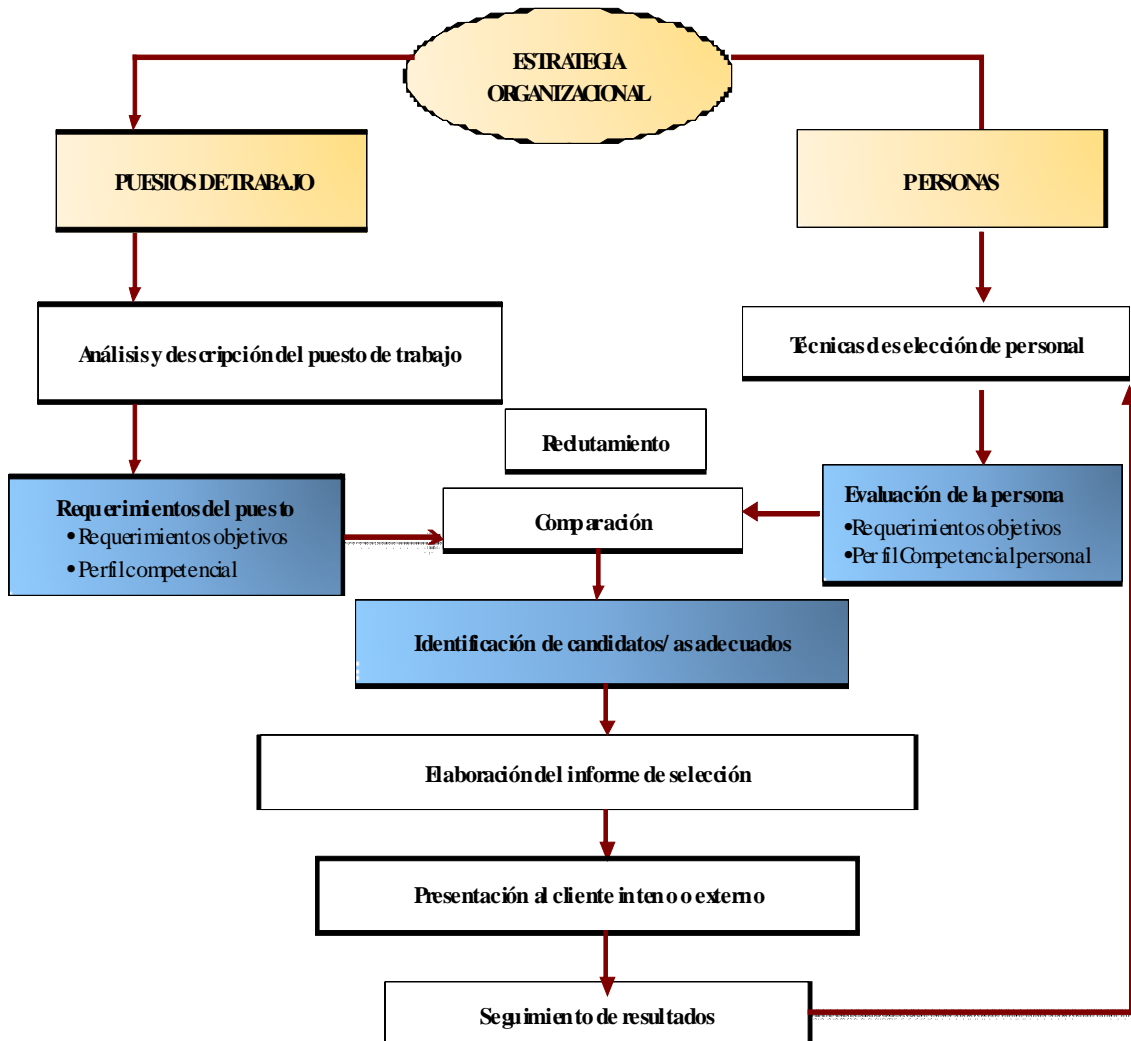
Por lo tanto, la selección de personal permite conocer los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo, así como utilizar todos aquellos medios que permitan conocer las características de la persona, con la mayor relación posible respecto al puesto a desempeñar y a su entorno.

De esta forma, los procesos y técnicas utilizadas para la selección de personal deben asegurar que el/la futuro/a empleado/a estará en disposición de desempeñar el trabajo con los niveles adecuados de rendimiento, satisfacción y seguridad.

Este proceso por lo tanto, tiene tres elementos clave:

- La elaboración del perfil de requerimientos del puesto, incluido el perfil competencial del mismo
- La elaboración del perfil competencial personal, así como la valoración de otra serie de factores.
- La valoración del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.





***FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL*****FASES**

1. Descripción del puesto de trabajo
2. Establecimiento de requerimientos
3. Atracción de candidatos
  - a. Definición de Fuentes de reclutamiento
  - b. Recepción de candidaturas
4. Preselección
  - a. Selección de Curriculums
  - b. Entrevista Inicial
  - c. Tests o exámenes en internet
  - d. Cuestionarios de preentrevista
  - e. Exámen de conocimientos
5. Selección
  - a. Pruebas situacionales
  - b. Entrevista en profundidad
6. Identificación de candidatos/as adecuados/as
7. Elaboración del informe de selección
8. Presentación al cliente interno o externo
9. Seguimiento de resultados



## PASOS PREVIOS A LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y selección de personal se integran en el conjunto de las demás facetas de la política de recursos humanos. Por ello esta gestión no se puede improvisar, dejándola habitualmente para el momento en que se produzca una vacante en la Organización.

El inicio de un proceso de reclutamiento y selección se halla en una actitud imprescindible en toda la Organización: la previsión de necesidades, referida en este caso a las de recursos humanos. Siempre habrá necesidades urgentes e inmediatas de personas en cualquier organización, pero en muchas circunstancias los *requerimientos de estos recursos pueden tenerse previstos*.

La necesidad de personal en una organización es el punto de partida del proceso de selección, dicha necesidad se plasmará en un documento de trabajo interno en el que se recogerán todos aquellos aspectos que se precisan para comenzar la fase de atracción de candidatos (reclutamiento) y posteriormente la fase de selección propiamente dicha (el formulario o ficha de perfil).

A continuación proponemos los aspectos que debería de incluir un formulario o ficha de solicitud de perfil:

FORMULARIO DE PERFIL
Cliente / Departamento o Área dónde surge la necesidad Puesto u ocupación a cubrir Objetivo básico del puesto/de la ocupación (misión o síntesis del puesto)
Descripción del puesto u ocupación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia</li> <li>- Personal a cargo</li> <li>- Principales funciones y/o responsabilidades</li> <li>- Etc.</li> </ul>
Requisitos del puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Educación / Formación Reglada</li> <li>- Otros conocimientos: Informática, Idiomas, etc.</li> <li>- Competencias: Técnicas y/o Genéricas.</li> </ul>
Remuneración o Compensación Total (Salario Base + Complementos u otros Complementos variables y Beneficios sociales)
Fecha de Incorporación

Con este documento en el que se recoge la información sobre el perfil demandado por la organización, la persona responsable del proceso de selección tendrá que definir la etapa de atracción (reclutamiento) ya que debe ajustar el perfil definido al tipo de expectativas y canales de búsqueda que tienen los potenciales candidatos que encajan en el perfil. Debemos señalar que si el reclutamiento no se realiza con los medios adecuados el proceso de selección será finalmente más costoso ya que implicará reiniciar el proceso o se tomarán decisiones erróneas.



## ATRACCIÓN DE CANDIDATOS

Esta información obtenida inicialmente en la ficha o formulario del perfil permitirá por un lado, comenzar a planificar el proceso de selección y, por otro, incorporará dichos datos a la descripción de puesto (contenido y condiciones del puesto de trabajo que es preciso cubrir: objetivos, funciones y/o tareas, responsabilidades y contexto físico, social y organizacional que implica el desempeño de dicho puesto). [Para obtener dicha información del perfil, la persona que realiza la selección puede apoyarse en el Guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias<sup>12</sup>].

Del análisis de las informaciones contenidas en la descripción del puesto se podrán extraer los requerimientos que plantea éste a su ocupante. El objetivo de todo proceso de selección es predecir el futuro desempeño de una determinada persona en un puesto de trabajo y una organización concreta; por lo tanto la determinación del perfil de requerimientos es un aspecto clave, ya que los factores contemplados actuarán como predictores a la hora de pronosticar que la adaptación del trabajador al puesto y, viceversa, será la adecuada.

### **REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

LLAMAMOS “**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**” A AQUELLAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y/O PROFESIONALES QUE DEBEN PRESENTARSE EN UN OCUPANTE ESPECÍFICO DE UN PUESTO DE TRABAJO PARA QUE SU DESEMPEÑO DEL MISMO PUEDA RESULTAR EFICAZ Y ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS Y PREVIAMENTE FIJADOS DE TAL MANERA QUE LA PRESENCIA E IDONEIDAD DE ESTAS CARACTERÍSTICAS SE PUEDAN COMPROBAR DE MANERA OBJETIVA EN UN CANDIDATO O EMPLEADO ESPECÍFICO Y NO ESTÉN SUJETAS A EVALUACIÓN O APRECIACIONES SUBJETIVAS.

#### **EJEMPLOS**

- Formación académica
- Formación complementaria
- Idiomas
- Informática
- Experiencia laboral
- Otras exigencias: Carnet de conducir, disponibilidad (horaria, viajes, desplazamientos, condiciones salariales...

---

<sup>12</sup> Ver guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias en Anexos.



## **PERFIL COMPETENCIAL REQUERIDO**

En este momento será necesario acudir al perfil competencial asociado al puesto de trabajo a cubrir.

### **¿Qué es el perfil competencial del puesto de trabajo?**

Se trata del conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

En el caso de que la empresa no disponga del perfil competencial asociado a todos los puestos de la Organización, un posible proceso a seguir para su identificación puede ser:

1. Análisis de las informaciones contenidas en la descripción del puesto de trabajo.
2. Analizar con el superior del puesto a seleccionar y/o con los actuales ocupantes del mismo, las competencias que ellos consideran relevantes para el desempeño óptimo del mismo, así como las que consideran claves para su integración en el equipo de trabajo o departamento.
3. Identificar a partir de las informaciones anteriores las competencias esenciales para el desempeño del puesto de trabajo.
4. Definir operativamente las competencias identificadas.
5. Identificar los indicadores de actuación y de resultado asociados a cada competencia.
6. Elaborar el referente del puesto<sup>13</sup> y los referentes de las competencias<sup>14</sup> asociadas al mismo.

#### **CAPÍTULOS DEL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO**

- El referente del puesto con la relación de Competencias Técnicas y Genéricas asociadas<sup>15</sup>.
- El referente de cada una de las competencias incluidas en el perfil<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Ver referente del puesto en Gestor *Compete*.

<sup>14</sup> ver referente de la competencia en Gestor *Compete*.

<sup>15</sup> ver relación de competencias asociadas al puesto en Gestor *Compete*.

<sup>16</sup> ver referente de la competencia en Gestor *Compete*.



## **RECLUTAMIENTO**

Como fase previa a la selección propiamente dicha, hay que conseguir candidatos potenciales, a partir de cuyo grupo efectuaremos el proceso selectivo. Esto es lo que se denomina con el término de reclutamiento, bajo el cual se agrupa un conjunto de actividades con entidad propia.

Para la prospección de candidaturas existen dos fuentes:

- = Dentro de la organización
- = En el exterior

La decisión de utilizar alguna de ellas o ambas depende de dos factores: por una parte, la política de personal de la organización y, por otra, el mercado de trabajo.

### ***Reclutamiento interno***

El reclutamiento en el interior de la organización debe realizarse haciendo la oportuna publicación de la oferta a través de los medios habituales (boletines, comunicaciones de régimen interior, etc.), en las que figuren los datos del puesto y requerimientos necesarios.

### ***Reclutamiento externo***

A la hora de orientar la selección de personal al ámbito exterior, podemos utilizar varios medios de prospección:

- Personas relacionadas con la organización
- Colegios profesionales
- Centros de formación
- Entidades públicas o servicios de empleo
- Empresas de trabajo temporal
- Consultorías de recursos humanos
- Servicios de búsqueda directa (head hunting)
- Organizaciones de la competencia
- Anuncios de prensa
- Internet



## PRESELECCIÓN

El objetivo final del proceso de selección, es valorar la adecuación de una persona o candidato/a a los requerimientos del puesto al que opta. Estos requerimientos hacen referencia tanto a los de tipo objetivo, como al perfil competencial asociado al puesto.

Por lo tanto a lo largo de las diferentes pruebas que se utilicen para la evaluación de candidatos, será necesario definir el perfil competencial de cada una de las personas que participan en el proceso de selección, para que de esta manera podamos comparar posteriormente ambos perfiles competenciales, puesto-persona.

Es importante resaltar que el adoptar el enfoque de competencias facilita esta comparación, al utilizar los mismos comportamientos como predictores y criterios.

Por otro lado, es fundamental elegir las pruebas de evaluación más adecuadas para determinar esta adecuación entre persona, puesto y organización.

### ***PERFIL COMPETENCIAL PERSONAL***

Tal y como hemos dicho, a lo largo del proceso de evaluación de candidatos, debemos trabajar sobre la elaboración del perfil competencial de cada uno/a de los/as candidatos/as que participan en el proceso de selección.

#### **¿Qué es el perfil competencial personal?**

**Se trata del conjunto de competencias poseídas por el empleado con indicación del grado o nivel, en relación al perfil competencial del puesto.**

## **SELECCIÓN DE CURRÍCULUMS**

Una vez utilizado todos o alguno de los anteriores procedimientos de reclutamiento, y partiendo de los currículums recibidos, se tratará de identificar aquellas candidaturas que, por sus características “objetivas”, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se seleccionan.

Debe siempre tenerse en cuenta que, en algunos puestos concretos, los requerimientos pueden tener un carácter de “excluyente”, es decir, su ausencia invalida al candidato; en otras ocasiones, puede tratarse de criterios “flexibles”, es decir, su ausencia o no total adecuación puede no invalidar totalmente al candidato, pero tener un carácter discriminatorio entre los diferentes candidatos

## **ENTREVISTA INICIAL**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENTREVISTA INICIAL**

- Explorar en alguna medida la trayectoria profesional del candidato, así como sus competencias específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

En el caso de ser candidatos externos, esta entrevista es su primer contacto directo con la organización, por tanto, además de recoger toda la información necesaria para poder determinar su grado de cualificación para ocupar el puesto de trabajo, se les facilitarán datos sobre la organización y el puesto de trabajo que se les ofrece, intentando producir una buena impresión, tanto de la organización como de su modo de actuar.

Si los/as candidatos/as se han obtenido a través de reclutamiento interno, la única diferencia es que no es preciso informarles sobre la empresa, pero sí, sobre las condiciones de su cambio de empleo.



Es recomendable que, independientemente del puesto de trabajo a cubrir, se tuviera este pequeño contacto personal antes de pasar a otro tipo de pruebas, ya que de la lectura de un curriculum podemos hacernos una idea del candidato que no se corresponda con la real y de cara a la imagen que la organización da a sus posibles futuros trabajadores, aunque el tiempo que se emplee en el proceso de selección sea mayor.

### ***CUESTIONARIOS DE PREENTREVISTA***

La persona que está realizando la selección puede diseñar un cuestionario y enviarlo por email a los candidatos que cumplen los requisitos establecidos o citar a los/as candidatos/as para cumplimentarlo.

Objetivo: explorar más profundamente sobre conocimientos y experiencias laborales previas.

Los ítems a indagar son diversos: cantidad de personas a su cargo, niveles de responsabilidad, la aplicación en el ámbito laboral de determinados conocimientos. Se puede además, solicitar información sobre el plazo de incorporación, aspectos económicos, etc.

Una vez obtenida la información se utiliza para completar los datos de cada candidato y permitirá la comparación posterior en entrevista de los mismos.

### ***EXAMEN DE CONOCIMIENTOS***

En los casos en los que sea factible, por el tipo de puesto a cubrir, se puede realizar pruebas de conocimientos Ej., recién titulados (sobre conocimientos adquiridos) o en el otro tipo de perfiles, pruebas relacionadas con informática y programas específicos, idiomas, etc.

En niveles gerenciales, no es aconsejable realizar pruebas de este tipo. Se pueden realizar preguntas tendentes a determinar el grado y tipo de experiencia en relación con lo requerido.

Objetivo: explorar más profundamente sobre conocimientos y experiencias laborales previas.



## SELECCIÓN

### *ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS O SITUACIONALES*

La entrevista de selección de incidentes críticos o situacionales es fundamental para las organizaciones que hayan implementado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, hace más objetiva la selección ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

Si una organización no trabaja por competencias, puede de todos modos implementar procesos de selección análogos, tomando las principales competencias - que entienda representen el sentir de la compañía - de un glosario determinado de competencias.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar evidencias de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un jefe en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas.

La entrevista se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

El entrevistador, realizando un conjunto de preguntas abiertas y cerradas dirige al candidato que le describa lo que él hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. De ésta manera, el entrevistador conoce no sólo cómo ha actuado la persona sino también qué es lo que le motiva y qué es importante para ella.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.



La mejor predicción que podemos tener sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto, es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas competencias, de manera efectiva, en una situación concreta de su pasado.

La entrevista focalizada es una herramienta que nos permite "sacar a la luz" esta evidencia, así pues podríamos decir que se caracteriza por:

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia estandarizada de preguntas) que logra obtener las experiencias más importantes del entrevistado tal y como él las ve.
- Se enseña a los entrevistadores a que dirijan a los entrevistados a narrar comportamientos concretos (tanto acciones como pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- El énfasis está en averiguar lo que de verdad hace: los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa.
- Centrarse en lo que hace el entrevistado con relación a lo que asegura el éxito en el puesto. Preguntándole sobre los hechos más importantes de su pasado.

### Estructura de la entrevista por competencias

#### Preparación de la entrevista

- En primer lugar, se deberá conocer en detalle los requerimientos del puesto de trabajo, tanto los requerimientos de tipo objetivo como el perfil competencial asociado al mismo.
- Asimismo, deberemos familiarizarnos con el contenido del Currículum Vitae del/de la candidato/a, para no acudir a él constantemente durante la entrevista.
- Además de conocer previamente todo lo que podamos sobre el puesto y el/la candidato/a, deberemos también planificar la entrevista, y fijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.
- Deberemos, además, preparar información para el/la candidata/a sobre el puesto ofrecido, los próximos pasos del proceso, a quién ver, y así sucesivamente.



- En cualquier caso, deberemos disponer después de la entrevista del tiempo suficiente para anotar comentarios mientras las impresiones están todavía frescas y antes que otros asuntos interfieran.

## Desarrollo de la entrevista

### Introducción de la entrevista

- **Introducir la entrevista.** Se debe dedicar algún momento a efectuar la introducción de la entrevista de modo que, desde el primer momento, el candidato conozca sus objetivos, alcance y metodología.
- **Justificar la entrevista.** Se debe recordar el modo como se concertó la entrevista y volver a fijar el objetivo de conocernos mejor mutuamente, a la vez que provocar una oportunidad para darle información más detallada sobre el puesto ofrecido.
- **Reducir la ansiedad.** El ambiente que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación. Lo mejor es utilizar un despacho privado. El entrevistador deberá poder hablar en tono de voz propio de una conversación y centrar toda su atención en el candidato. El primer papel del entrevistador consiste en acoger cordialmente al candidato.
- **Iniciar la entrevista.** Tan pronto como la conversación fluya con facilidad, es el momento de comenzar la entrevista en sí misma. La pregunta inicial puede muy bien referirse a las expectativas del candidato respecto al puesto de trabajo actual o al que se le ofrece, a los hechos que le hayan inducido a aceptarlo o a los retos más importantes que debe alcanzar. Otro tipo de pregunta inicial puede girar en torno a su nombre y cómo desea que se le llame durante la conversación ...

### Cuerpo de entrevista

Una vez iniciada la entrevista, el siguiente paso es el desarrollo propiamente dicho de la entrevista. Aunque la extensión y profundidad con que se aborden los distintos bloques temáticos dependerá de las características del candidato y de las exigencias que plantee el puesto de trabajo, generalmente la entrevista se estructurará en las áreas que se describen a continuación:

- **Formación y conocimientos:** El objetivo de esta área es comprobar que el/la candidata/a posee los conocimientos teórico/prácticos exigidos para el



correcto desempeño del puesto, así como los motivos que le llevaron a su adquisición.

- **Experiencia profesional:** El objetivo de esta área es conocer el contenido y contexto de los trabajos desempeñados previamente por el/la candidata/a y analizar sus similitudes y diferencias con las exigencias del trabajo a cubrir. Permite analizar las actividades que ha tenido que desarrollar en puestos anteriores y, por tanto, las competencias que posee.
- **Competencias:** Al finalizar esta fase debemos tener suficiente información para poder determinar si el candidato posee o no cada una de las competencias incluidas en el perfil de requerimientos del puesto. Se deben plantear en este punto del proceso las preguntas de tipo situacional o de incidentes críticos ya comentadas.
- **Intereses y motivaciones:** En esta área, generalmente se suele pedir al/ a la candidata/a que trace su propio plan de carrera, comente sus aspiraciones futuras, sus intereses profesionales y sus motivaciones; es decir, se le pide que defina sus metas profesionales.

### Cierre de la entrevista

Crear clima de cierre. Al finalizar la entrevista se debe preparar una salida “redonda” y dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente.

Indicar próximos pasos del proceso. No debemos terminar una entrevista sin haber comunicado cuáles serán los próximos pasos a dar en el proceso de selección. Se le informará de los plazos aproximados que debe esperar y, en su caso, de lo que debe hacer.

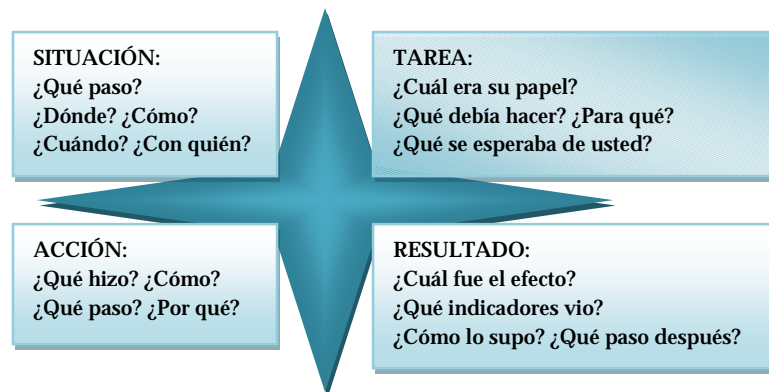
Comprobar disponibilidad y datos de localización. A veces, los candidatos cambian de dirección o disponen de domicilios provisionales durante el período de la selección. Resulta imprescindible comprobar, antes de finalizar la entrevista, cuál será la dirección y teléfono de contacto útil en los próximos días/semanas. Incluso puede ser recomendable analizar la disponibilidad para citaciones en los próximos días.



## Formulación de Preguntas en una entrevista

La correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección tiene gran importancia ya que si somos conscientes que un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo, si hablamos de competencias somos conscientes que su desarrollo requiere periodos extensos y, además, en la mayoría de los casos el proceso requiere mucho esfuerzo y puede ser dificultoso. Por ello, es conveniente que los candidatos posean en el momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado establecido.

Por ello, reconociendo lo crítico que resulta evaluar las competencias del candidato, vamos a proponer la secuencia de preguntas a realizar para “componer” una historia (estructura de estrella):



## RECOMENDACIÓN

Sugerimos que para realizar la entrevista focalizada, la persona que realiza la selección comience con una pregunta abierta:

**Cuénteme sobre su vida laboral**

Una vez que el entrevistador posee una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto, sería buen momento para comenzar con las preguntas específicas para evaluar competencias.

**Ejemplo de pregunta sobre la competencia de trabajo en equipo:**

Cuénteme situaciones en las que compañeros suyos han propuesto o transmitido nuevas ideas. ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron? En caso afirmativo, se puede seguir profundizando: ¿Cómo fue?, ¿Los responsables de la idea fueron premiados?

**Pasos para evaluar la existencia de evidencia en la entrevista**

Antes de comenzar la entrevista hay que revisar cuidadosamente las competencias requeridas para el puesto y sus indicadores de comportamiento.

Durante la entrevista, en el momento en que se escucha la evidencia de cualquiera de las competencias, se debe anotar la frase que le permitirá recordar esa evidencia.

Existe evidencia cuando ocurre lo siguiente:

- EL CANDIDATO MENCIONA ALGO QUE HIZO O PENSÓ QUE ENCAJA CLARAMENTE CON LA DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.
- NO EXISTE DUDA DE QUE EL CANDIDATO FUE EL AUTOR.
- EL COMPORTAMIENTO O PENSAMIENTO NARRADO SE PRODUJO EN UNA SITUACIÓN PASADA CONCRETA.
- LA DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO O PENSAMIENTO NO SE PRODUJO ANTE UNA PREGUNTA DIRECTIVA DEL ENTREVISTADOR

Después de la entrevista revisa las anotaciones realizadas.

Hay que asegurarse de que el candidato:

- SE CENTRA EN EL PAPEL QUE ÉL JUGÓ EN LA SITUACIÓN DESCRITA.
- DESCRIBE LO QUE ÉL (NO "NOSOTROS") HIZO.
- NOS CUENTA LO QUE HIZO ENTONCES, NO LO QUE HACE GENERALMENTE.
- USA FRASES QUE EXPRESEN LO QUE PENSÓ Y SENTIÓ ENTONCES, Y NO REFLEXIONES DE LO QUE PIENSA AHORA MIRANDO ATRÁS ("PENSÁNDOLO AHORA, CREO QUE...").
- DE FORMA ESPONTÁNEA, CUENTA SUS PENSAMIENTOS, SENTIMIENTOS. NO HAY QUE HACERLE PREGUNTAS DIRECTIVAS SOBRE ELLOS, COMO POR EJEMPLO "DEBISTE SENTIRTE REALMENTE MAL".
- ES IMPORTANTE REFORZAR AL CANDIDATO CUANDO ÉSTE NOS DA INFORMACIÓN CLARA Y DETALLADA SOBRE EL PAPEL JUGADO POR ÉL EN LA SITUACIÓN.



## Evaluación de la entrevista

Cuando ha concluido la entrevista se ha de reflexionar y analizar si han cumplido las siguientes condiciones:

- EXPLORACIÓN DE TODAS LAS COMPETENCIAS.
- CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS TÉCNICAS EN LA ENTREVISTA.
- EVITAR FORMULAR PREGUNTAS DIRECTIVAS, ES DECIR, PREGUNTAS QUE CONDICIONAN LA RESPUESTA DEL CANDIDATO.
- CREAR Y MANTENER UN CLIMA AGRADABLE DURANTE TODA LA ENTREVISTA, CON INDEPENDENCIA DE NUESTRA DECISIÓN.

Al tomar la decisión sobre el candidato que se acaba de entrevistar, se debe considerar que, cualquier candidato es una persona compleja y, por ello, aunque la técnica de la Entrevista Focalizada permite realizar un análisis estructurado de las distintas facetas de esta persona, la decisión debe estar basada en una visión global del candidato, sin olvidar la adecuación de las características de esa persona con los aspectos claves que contribuyen a un desempeño superior en el puesto.



## Pautas Generales para obtener información en una entrevista por competencias

PAUTAS GENERALES PARA EL ENTREVISTADOR
1. Facilitar la comunicación
2. Intentar obtener la mayor cantidad de información posible del candidato
3. Crear o favorecer una distancia óptima entre entrevistado y entrevistador que favorezca el clima adecuado de trabajo
4. Actuar de forma asertiva con el entrevistado
5. Efectuar una sola pregunta cada vez
6. Dejar que la entrevista siga su curso mientras el entrevistado esta en "el buen camino"
7. Rellenar todos los huecos de la situación solicitando los datos necesarios al entrevistado
8. Tomar notas breves para identificar cada incidente y señalar los puntos sobre los que vas a volver a conseguir los detalles
9. No aceptar generalizaciones
10. No dejar pasar mucho tiempo si no estás obteniendo información específica
11. No permitir al entrevistado cambiar de tema hasta que hayas completado toda la información de un suceso
12. Comprobar tus ideas sobre las actividades realizadas y sobre la forma de afrontarlas
13. No realizar preguntas dirigidas o someter a un interrogatorio al entrevistado
14. No resumir, parafrasear u obtener conclusiones
15. No dar por sobreentendido que sabes lo que está sucediendo, o quien estaba involucrado a menos que haya sido claramente específico por el entrevistado
16. No prestar mucha atención a tomar notas que parezca que no estás escuchando o que pierdas oportunidades de preguntar para obtener más detalles



## Consejos para formular preguntas en el marco de la entrevista por competencias

Formular preguntas que haga el candidato centrarse en lo que el/ella hizo en lugar de hablar de penalizaciones, abstracciones y utilización del "nosotros"	Ejemplo: ¿Qué hiciste? ¿Qué dijiste? ¿Cuál fue tu papel en esto? ¿Qué pasaba por tu mente en ese momento? ¿Quién hizo realmente la presentación?
Sondear para obtener información codificable	Ej.: Pensamientos que tuvieron lugar en el momento en que sucedió el incidente. Diálogos, acciones específicas atribuibles al entrevistado, etc.
Formular tus preguntas de un modo breve, concreto y pasado	Ej.: Yo dije "....." Él replicó "....." Yo dije "....." Si el entrevistado no logra recordar el diálogo pídele "cuéntame que sensación tenías de la conversación que tuvo lugar".
Si el entrevistado está teniendo problemas para obtener información codificable para la entrevista puede decir al candidato cortés pero firmemente:	Ej.: "Necesito que me cuentes lo que tú realmente hiciste...."
Sondear los pensamientos que estaban detrás de determinadas acciones (Ej.: solución de problemas, planificación estratégica, pensamiento conceptual, etc.), especialmente en puestos que requieran análisis (informáticos, investigadores....) donde el 75% de la acción es pensamiento	Ej.: ¿Cómo llegaste a esa conclusión?, ¿Cómo sabías eso? ¿Cómo te diste cuenta de que esa era la causa? ¿Qué pensaste en ese momento?
Reforzar al entrevistado cuando te proporcione buena información.	Ej.: "Perfecto ese es exactamente el nivel de detalle que estaba buscando"
Formular preguntas para clarificar información	Ej.: "Me comentabas que entonces tu reacción o respuesta fue...", ¿Crees que...?"
Reforzar al entrevistado por proporcionarte buena información	Ej.: "Me hago una idea muy clara de la situación..", "Te agradezco el esfuerzo que estás realizando por detallar la situación"
Permanecer con una situación hasta obtener toda la información que desees	Ej.: "Antes de seguir con la entrevista, me gustaría tener una idea más clara de lo que me estás comentado"
Obtener una panorámica general de la situación tal como es descrita por el entrevistado.	Ej.: "Entonces de acuerdo a lo que me has comentado, la situación fue..."
Solicitar descripciones muy detalladas de los comportamientos y actuaciones de la persona en situaciones específicas	Ej.: "Si no te importa me gustaría que me comentarás con más detalle tu actuación en este caso"



## Errores más comunes cometidos en las entrevistas

---

No obtener el suficiente grado de detalle necesario para valorar al candidato.

---

Perder el hilo de la situación narrada por el candidato, perder el control de la entrevista.

<p><b>Cómo evitarlo:</b></p> <p>Solicitar al entrevistado que durante un minuto te proporcione una panorámica general de la situación, incluyendo las cosas claves que ocurrieron.</p>	<p>Toma nota mientras el entrevistado está dándote la visión general de la situación, escribiendo la secuencia de los hechos así como palabras o frases que deseas explorar más tarde con más detalle.</p> <p>Frases como "Esta fue la parte donde estuve más satisfecho/donde encontré mayor dificultad", probablemente significan áreas a explorar.</p> <p>Si puedes utiliza las palabras del entrevistado ("Dijiste antes que esta era la parte donde encontraste mayor dificultad").</p>
<p><b>Cómo evitarlo:</b></p> <p>No prestes mayor atención a obtener la totalidad del incidente o situación que a conocer lo que el entrevistado hizo. Lo que nos interesa realmente es cómo lo hizo. Cada hecho parcial dentro de la situación global es un mini incidente potencial que hay que investigar. Si decides explorar un hecho parcial, intenta obtener una narración lo más detallada posible. Como regla general: si puedes visualizar lo que sucedió, entonces estás en el nivel de detalle adecuado</p>	<p>Ésta técnica de entrevista exige que busques conversaciones concretas ("Yo dije... Ella contestó"), lo que pensó el candidato en un momento específico ("Cuando fui a verle, pensé que....."), secuencia de los hechos, contactos mantenidos, etc.</p> <p>OJO!! Tendremos que solicitar un mayor grado de detalle al entrevistado.</p>



## Problemas más frecuentes detectados en las entrevistas de selección por competencias

El candidato, al principio, parece incomodo o no centrado con el tipo de entrevista.	
<b>SOLUCIÓN</b>	<p>Dile: "Esta técnica me ayudará a conocerte, a saber el tipo de cosas que has hecho y cómo has actuado en diferentes tipos de situaciones".</p> <p>Realiza preguntas sencillas: Pregunta: ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Qué pasó después? ¿Qué hiciste?</p>
El entrevistador realiza preguntas demasiado complicadas o tiene problemas a la hora de encontrar una pregunta adecuada.	
<b>SOLUCIÓN</b>	<p>Pregunta: "En esta situación ¿qué crees que fue un punto fuerte/débil?" "Cuéntame una parte de la situación que recuerdes de forma especial"</p> <p>Dile: "Me gustaría ir un poco despacio. ¿Puedes volver atrás al punto en que....?" "¿No estoy muy seguro sobre si he entendido la secuencia de los hechos? ¿Podrías explicármelo?"</p> <p>Dile: "Simplemente, dame una aproximación. ¿Qué clase de cosas dijiste?"</p>
El entrevistador solicita un mayor grado de detalle demasiado pronto y no encuentra el hilo de la situación narrada.	
<b>SOLUCIÓN</b>	<p>Permanecer callado durante unos instantes para darle la oportunidad de pensar.</p> <p>Después puedes decirle: ¿Hubo algo más que hicieras en aquel tiempo? ¿Puedes recordar alguna situación relacionada con alguna actividad sobre la que todavía no hayamos hablado? Antes has mencionado que..... (Relacionado con algún tema que el entrevistado te haya comentado antes).</p>
<p>Varias situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aparece con claridad cuáles fueron los hechos claves de la situación.</li> <li>• El candidato da demasiada información demasiado deprisa o da la información de manera dispersa.</li> <li>• El candidato no puede recordar una situación concreta.</li> <li>• Vaguedad: el candidato habla acerca de su forma de ver las cosas permanece en un plano abstracto o cuenta situaciones hipotéticas.</li> </ul>	
<b>SOLUCIÓN</b>	<p>Pídele ejemplos concretos: "Concretamente ¿qué le dijiste?" "¿Cómo respondió esa persona a lo que tu dijiste? "Entonces, ¿qué dijiste tu?"</p>
Reticencia: El candidato evita contestar a las preguntas porque le preocupa revelar temas confidenciales o íntimos de él o de otras personas.	
<b>SOLUCIÓN</b>	<p>Dile: "No necesito que me des ningún nombre ni dato identificativo. Simplemente cuéntame qué pasó". "Únicamente necesito conocer lo que pasó y el papel que tú desempeñaste en esta situación"</p>



El candidato divaga, se aparta del tema y habla de cosas que no están relacionadas con la situación.

**SOLUCIÓN**

Puedes decir: "Me encantaría seguir hablando sobre este tema, pero necesito que comentemos hechos concretos".

"Eso es muy interesante pero todavía tenemos mucho camino que recorrer ¿podemos volver a la situación que comentábamos? Me estabas diciendo que...".



## **PRUEBAS SITUACIONALES**

### ***¿Qué son las pruebas situacionales?***

Conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta.

En ellas, el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo.

### **Tipos de pruebas situacionales**

#### **TIPOS DE SIMULACIONES UTILIZADAS**

- Estudio de casos
- Discusión en grupos
- Ejercicios de presentación
- Bandejas de llegada
- Juego de roles



### ***Estudio de casos***

Se trata, en general, de ejercicios individuales de análisis de situaciones o de conjuntos más o menos complejos de información relativa a una situación (por ejemplo, un balance, una situación patrimonial de una sociedad, un departamento de Recursos Humanos, etc.) en los que se espera que el candidato identifique la información relevante, la estructure de forma significativa y saque conclusiones acertadas para poder emprender acciones coherentes de corrección de situación; al mismo tiempo, en algunas ocasiones, se espera también que el candidato identifique con acierto las lagunas de información crítica y las ponga de relieve.

#### **Desarrollo:**

1ª presentación del caso: objetivo, proceso, tiempos, etc.

2º análisis y resolución del caso

3º conclusión

**Aplicación:** individual y/o grupal

**Duración:** variable

#### **Competencias:**

**Individual:** Análisis, toma de decisiones, solución de problemas, planificación y organización, competencias técnicas, comunicación escrita.

**Grupal:** comunicación oral, colaboración, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, liderazgo.

### ***Dinámica o discusión en grupos.***

Es, quizá, una de las formas de pruebas situacionales más utilizadas en selección y con mayor tradición. Consiste en plantear una “situación problema” a un grupo de participantes o candidatos de modo que deban discutir entre ellos hasta llegar a una solución conjunta o a una respuesta individual. Casi invariablemente, el problema propuesto no presenta una solución única “verdadera” o “correcta” y otras que son “falsas” o “incorrectas”, sino que se trata de situaciones complejas en las que la carencia básica de información permite múltiples soluciones y discusión entre los miembros del equipo según su óptimas de abordaje del problema y según cómo interpreten tanto la situación de evaluación como la situación problema.



**Tipo:**

General  
Centrado en el trabajo  
Cooperativo o competitivo

**Desarrollo:**

1ª presentación del tema de discusión  
2º discusión  
3º conclusión: exposición de las soluciones planteadas

**Aplicación:** grupal

**Duración:** variable (entre 30 y 90 minutos)

**Competencias:**

Tema general: Análisis, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación oral, colaboración, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, planificación y organización, liderazgo, etc.  
Tema centrado en el trabajo: Competencias técnicas además de las anteriores.

### ***Ejercicios de presentación.***

Se trata de simulaciones en las que el participante debe efectuar una presentación, es decir, una comunicación formal (posterior, en ocasiones, a un estudio de caso o a una sesión de discusión en grupos) de las conclusiones de algún proceso o de una idea, ante una audiencia simulada que, posteriormente, efectuará (¡o no!) un coloquio y juzgará diversos aspectos del comportamiento del sujeto. A veces la presentación tiene un carácter de controversia o debe ser especialmente persuasiva para la audiencia...)

**Desarrollo:**

1ª presentación del ejercicio: tema, tiempos, medios, etc.  
2º preparación del tema a exponer  
3º presentación  
4º conclusión: análisis de la exposición

**Aplicación:** individual

**Duración:**

Fase de preparación: variable  
Fase de presentación: entre 3 y 30 minutos

**Competencias:**

Preparación: planificación y organización, creatividad, competencias técnicas.  
Grupal: comunicación oral, flexibilidad, tolerancia a la tensión.



## ***Bandejas de llegada***

Engloba un tipo de pruebas situacionales que consiste en presentar al candidato un conjunto de documentos que podría encontrar cualquier día normal de su vida profesional en su nuevo puesto de trabajo, en la “bandeja de documentos de entrada” (in-basket) de su mesa de trabajo. Generalmente son cartas, notas internas, facturas, resúmenes de información de gestión, notas técnicas y reclamaciones de todo tipo provenientes del interior o del exterior de la organización y le son entregadas en paquetes o una tras otra. A veces, la sucesión de entregas de documentos puede ser tal que complique la situación a resolver extraordinariamente. Se puede combinar con llamadas de teléfono simuladas y con peticiones de información específica que puede ser aportada (o no) sobre la marcha. En definitiva, el candidato debe resolver el conjunto de la situación con los recursos a su alcance, y se espera que maneje de la mejor manera posible la incertidumbre y los problemas técnicos, humanos, comerciales y económico-financieros que se le propongan.

### **Desarrollo:**

1ª presentación: instrucciones y tiempo de realización

2º realización: decidir sobre los documentos

No hacer nada

Posponer la decisión

Resolver

Delegar

3º conclusión: análisis y justificación de las decisiones

**Aplicación:** individual y/o grupal

**Duración:** Entre 15 y 30 minutos

**Competencias:**

Toma de decisiones, solución de problemas, planificación y organización, y comunicación escrita.

## ***Juego de roles.***

Consiste en preparar una situación, en la que uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente. La naturaleza de los juegos de rol puede ser muy variada, pero es muy frecuente que se trate de una entrevista de ventas con un cliente difícil (y ficticio) o una entrevista de counselling con un empleado, en una situación de alta tensión emocional o una entrevista disciplinaria con un colaborador a quien se debe reprender ... El objetivo es casi siempre el mismo: poner en movimiento las habilidades de comunicación de un candidato para una determinada finalidad.



**Desarrollo:**

1ª presentación del juego: objetivo, proceso, asignación de roles.

2º preparación de la presentación

3º realización

3º conclusión

**Aplicación:** individual y/o grupal

**Duración:** fase de preparación entre 5 y 15 minutos y variable en su ejecución.

**Competencias:**

Análisis, toma de decisiones, solución de problemas, planificación y organización, comunicación, negociación, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, y competencias técnicas.



## Proceso de diseño de una prueba situacional

### 1. Determinar y definir operativamente las competencias a evaluar

La definición de cada competencia deberá ser clara, concisa y concreta.

### 2. Especificar las áreas de contenido de la prueba.

Se deberán especificar, a grandes rasgos, los contenidos genéricos que deberían estar presentes en el ejercicio para que éste permita la puesta en práctica de las competencias que se tratan de evaluar o desarrollar, facilitando que no se omita ninguna ni se dé un énfasis inadecuado a determinados aspectos.

### 3. Decidir las técnicas o ejercicios más apropiados para evaluar cada una de las competencias.

Es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Distintas técnicas o ejercicios permiten evaluar una misma competencia
- A través de una prueba situacional se pueden evaluar varias competencias al mismo tiempo.
- Existen técnicas más adecuadas que otras para la evaluación de determinadas competencias.

### 4. Establecer los comportamientos que deben poner en práctica los participantes durante la realización del ejercicio para facilitar su evaluación.

Esta es una de las fases más importantes del proceso del diseño de la prueba situacional, ya que en función de los comportamientos que se desean evaluar o desarrollar, ésta deberá incluir los elementos necesarios para que los participantes puedan ponerlos en práctica.

Se trata de identificar aquellos comportamientos que se puedan observar en la prueba y que evidentemente deben tener relación con los indicadores de actuación y de resultado de la competencia a observar. De esta manera podremos valorar el grado de posesión de esta competencia en cada uno de los/as candidatos/as.

Por ejemplo, en el caso de un proceso de selección para cubrir un puesto de trabajo de comercial cuyo perfil competencial posee la competencia persuasión, se puede diseñar un juego de rol en el que el/la candidata/a deba llevar a cabo una negociación comercial. En este caso, podríamos identificar los siguientes comportamientos a observar a lo largo del juego de rol:



PERSUASIÓN	COMPORTAMIENTOS	COMENTARIOS
<p>Convencer a otros por medio de argumentos lógicos y razonables; formular preguntas de sondeo para influir en sus opiniones; conseguir que se comprometan ofreciéndoles la oportunidad de sugerir soluciones; persuadirles para que se centren en los beneficios de aprovechar una idea, una actividad o una ocasión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicó el propósito de la reunión y controló la discusión</li> <li>2. Confirmó cuáles eran los principales intereses del cliente</li> <li>3. Pidió al cliente que le facilitara información</li> <li>4. Explicó al cliente los beneficios de ...</li> <li>5. Convenció al cliente de que aceptara algunas cosas; como celebrar otra entrevista...</li> <li>6. Le facilitó datos concretos con el fin de influir sobre sus opiniones en relación con sus deseos/necesidades.</li> </ol>	

**5. Ordenar según su importancia los comportamientos asociados a cada competencia.**

No es igual que un sujeto muestre debilidades en los comportamientos más importantes a que lo haga en los de menor importancia.

**6. Elaborar una escala de observación para cada uno de los comportamientos.**

Esto es, elaborar la guía de observación que se utilizará durante la aplicación de la prueba y que tendrá como finalidad ayudar a que los evaluadores emitan juicios sobre el nivel de desarrollo de cada participante en cada competencia.

**7. Elaboración de la prueba**

**8. Probar los ejercicios y los protocolos de observación**

La finalidad de esta fase es comprobar que:

- El ejercicio permite evaluar los comportamientos definidos
- La redacción del ejercicio y las instrucciones son claras
- La duración del ejercicio es idónea.



- 9. Introducir las modificaciones necesarias en función de los problemas o dificultades detectados en la fase de prueba.**
  
- 10. Entrenar a los evaluadores en la aplicación del ejercicio.**



## ***IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS/AS ADECUADOS/AS, ELABORACIÓN DEL INFORME Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS***

Como resultado del proceso de reclutamiento y selección de personal, se tomará la decisión acerca de la persona o personas más adecuadas para el puesto de trabajo a cubrir. Esta decisión vendrá determinada por el grado de ajuste de cada uno de los/as candidatos/as al perfil de requerimientos del puesto.

Para ello será necesario interpretar los datos poseídos de cada candidato/a. La interpretación de los datos engloba el análisis de aspectos relacionados con:

- La persona
- El puesto
- La organización

Esta decisión se recogerá en un informe, en el que se debe incluir información tanto del proceso seguido, como de los candidatos propuestos.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido, y refleja el conocimiento que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

Aspectos a incluir:

- Presentación inicial con los datos y la información relevante.
- Exposición de los argumentos del evaluador para relacionar las características del candidato con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el puesto, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo.
- Síntesis en las conclusiones.

Una vez tomada la decisión final sobre la persona a incorporar será necesario mantener un seguimiento de los resultados obtenidos con el proceso de selección y valorar el desempeño de esta persona en el puesto de trabajo.



## FORMACIÓN

### PASOS PREVIOS

#### RECOMENDACIÓN

De cara a contar con el apoyo e implicación de todo el personal y de la Dirección de la Empresa, para evitar que el estudio se convierta en una simple recogida de información, y se asuman las consecuencias de su realización, se debe:

- Informar y lograr la implicación de la Dirección de la Empresa
- Informar a los/as empleados/as

### ***INFORMACIÓN E IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA***

#### RECOMENDACIÓN

- Presentación de la metodología de Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de gestión por competencias.
- Necesidad de implicación y colaboración por parte de la Empresa.
- Identificación de trabajadores/colaboradores (Responsables inmediatos y ocupantes del puesto)
- Análisis del plan de trabajo a seguir: fechas, horarios, personas a participar, metodología concreta...

### ***INFORMAR A LOS/AS EMPLEADOS/AS***

#### RECOMENDACIÓN

- Información al Comité de Empresa, en la forma y contenido que la Empresa considere oportuno, ya que su apoyo va a ser decisivo para conseguir la colaboración de los trabajadores.
- Información a los Mandos Intermedios, ya que el trabajo de su unidad puede verse afectado durante la recogida de datos y, por tanto, los responsables de la misma, deberán planificarla, posteriormente, con ellos.
- Información a todos los trabajadores, que van a participar en el Diagnóstico de Necesidades de Formación.



## **PROCESO A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Las necesidades de formación se detectarán a partir de la diferencia existente entre el perfil competencial del puesto y perfil competencial personal. Es decir en la medida en que exista un desajuste entre el nivel requerido y el nivel poseído en cada una de las competencias asociadas al perfil.

En la comparación entre perfiles podemos detectar que el nivel es adecuado, cuando el nivel poseído es igual al requerido, o que necesita mejorar, cuando el nivel poseído está por debajo del requerido.

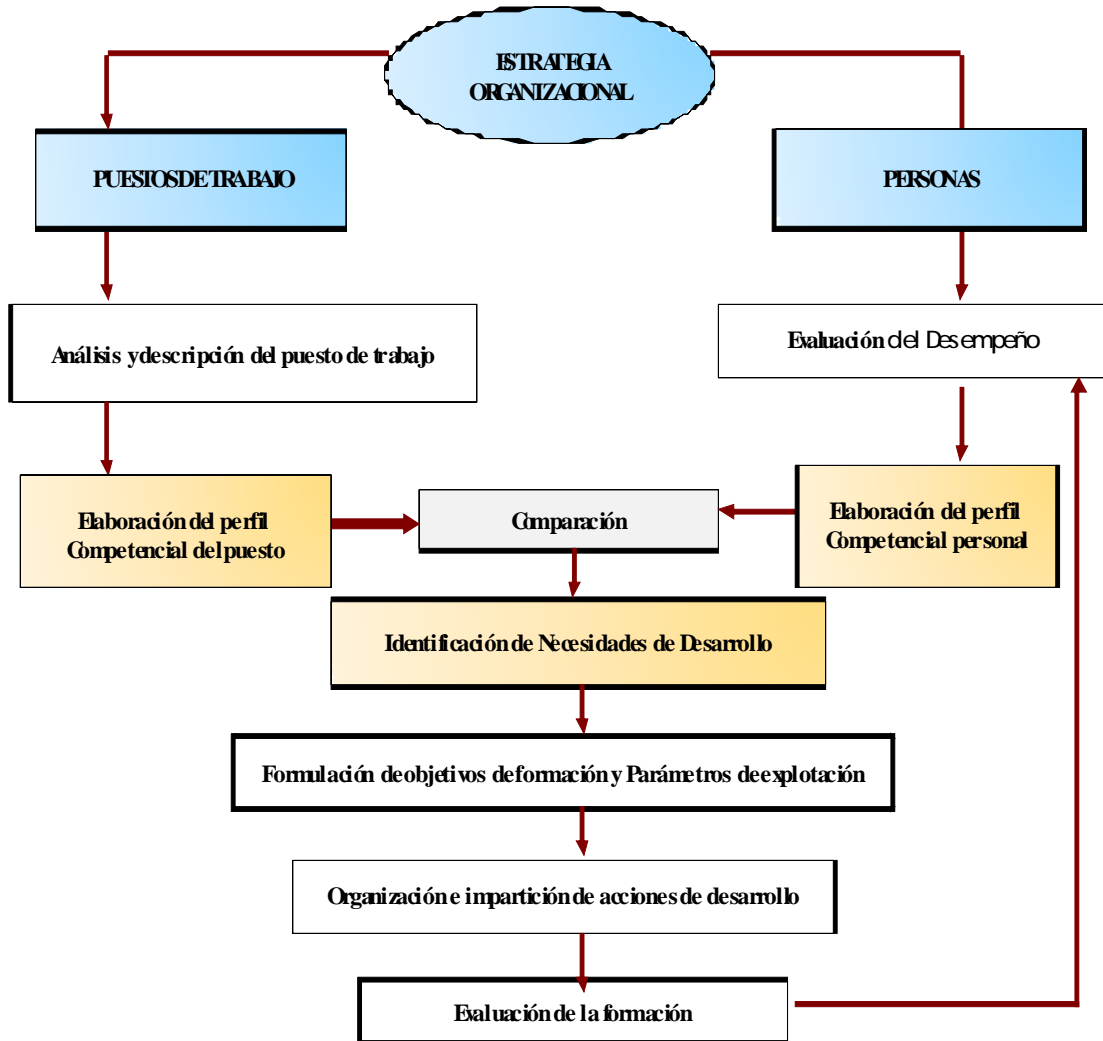
Sin embargo, en algunos casos aunque el desajuste no sea tal, puesto que tras la evaluación del desempeño o tras la participación en un proceso de selección se observa que éste es el adecuado, también se puede plantear la necesidad de participar en acciones formativas con el objetivo de aumentar el grado de satisfacción del personal, o de mejorar el nivel de recursos personales poseídos (conocimientos, habilidades o actitudes).

Ver ejemplo real de comparativa entre perfil competencial del puesto y de la persona en un puesto de soldador. En este caso aunque en determinadas competencias existe adecuación entre perfiles, se ha considerado oportuno mejorar y por lo tanto se detectan necesidades de formación asociadas a competencias con un nivel adecuado al puesto.

Este proceso tiene tres fases claramente diferenciadas:

1. La elaboración del perfil competencial asociado al puesto de trabajo.
2. La elaboración del perfil competencial personal.
3. La detección de Necesidades de Formación





**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>17</sup>**
**Referente de Puesto: Soldador manual**
**Evaluación de: Javier Navarro**

<b>Empresa o Planta</b>	AS S.L.		<b>Área</b>
<b>Personas con referente similar</b>	6	<b>Última modificación</b>	08/02/2008
<b>Jornada laboral</b>	lunes a viernes		<b>Horario de trabajo</b> 7 a 15 horas
<b>Competencia General</b>	Realizar trabajos de soldadura por procedimiento MIG, en la fabricación de catalizadores para automóvil, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales del Sistema de Gestión de AS, S.L.		
<b>Referentes de los que depende</b>	-Responsable de Producción		<b>Referentes que dependen de éste</b>
<b>Fecha</b>	<b>Evaluaciones realizadas</b> Evaluador Julián Rodríguez La propia persona		<b>Autoevaluación</b> x
08/02/2008			
08/02/2008			
<b>Competencias Específicas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Nivel perfil puesto</b>		<b>Nivel perfil personal</b>
Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo	2		2
Soldar los componentes de los catalizadores por el procedimiento MIG	2		2
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones	2		1
Atención al detalle: Realizar el trabajo prestando atención a todos los componentes y áreas afectadas, revisando todos los procesos y tareas. Prestar atención a todos los aspectos del trabajo	2		2

<sup>17</sup> Autorizada la reproducción. Los datos de identificación personales se han variado para garantizar la confidencialidad



Las necesidades de formación detectadas harán referencia a los recursos personales asociados al referente de la competencia donde se haya detectado tal necesidad de mejora (conocimientos, habilidades y/o actitudes). Por lo tanto, se trata de incluir aquellos recursos personales que aparecen en el referente de esa competencia y que se ha considerado necesario adquirir o mejorar.

Así pues, una vez realizado este análisis completo, estaremos identificando las necesidades de formación por competencias que poseen cada una de las personas que ocupan el puesto estudiado.

Ver ejemplo real para el puesto de soldador manual, en el que se observa como para cada competencia se plantean las acciones formativas, y estas se asocian a las necesidades de formación<sup>18</sup>.

En ocasiones una misma acción puede estar relacionada con diferentes competencias y una misma necesidad quedar asociada a varias competencias, puesto que en su momento cuando se elaboró el referente de competencias, este recurso ya aparecía asociado a todas ellas.

Así, la acción formativa “Soldadura MIG” que en el ejemplo siguiente se plantea relacionada con la competencia “Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo”, también lo está con la competencia “Soldar los componentes de los catalizadores por el procedimiento MIG”. Y la necesidad de formación “Seguridad y prevención de riesgos en el proceso de soldeo” estaría asociada a las dos competencias, porque este recurso (conocimiento), forma parte del referente de competencia de ambas.

En este momento tras procesar todas las informaciones obtenidas, se deben plantear los objetivos de formación y los parámetros de explotación asociados a esta formación, aspectos que se recogerán en el “Plan de desarrollo”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Autorizada la reproducción.

<sup>19</sup> Ver “plan de desarrollo” en Gestor *Compete*.



## PLAN DE DESARROLLO

Referente de Puesto: Soldador manual Referente de persona: Javier Navarro

### Competencia Técnica: Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo

#### Acciones de Formación

**Nombre de la Acción:** Soldadura Mig

**Descripción:** Formación externa.

**Necesidades a cubrir:**

Instalación de la máquina de soldar y los componentes del equipo.

Propiedades de los gases en el proceso de soldadura.

Parámetros principales en la soldadura MIG: caudal de gas, intensidad de corriente en función de la velocidad del hilo y tensión.

Características y conservación de la pistola de soldar.

**Objetivos:**

Analizar los equipos de soldeo MIG, describiendo los distintos componentes, la función de cada uno de ellos y la interrelación de los mismos, explicando las normas de uso y conservación de equipos.

Relacionar los distintos equipos de soldeo MIG y los diferentes parámetros del procedimiento, con los resultados que se pretenden obtener.

Explicar las transformaciones que se producen durante el proceso de soldeo con MIG.

Enumerar los principales tipos de gas, señalando sus características y uso principal.

Identificar los diferentes parámetros del procedimiento de soldadura MIG y su influencia en los resultados que se desean obtener en función del proceso a seguir y materiales.

Regular los diferentes parámetros a utilizar en función de los resultados a obtener.

Relacionar los componentes de la pistola de soldar.

Desmontar y limpiar la pistola de soldar.

**Parámetros**

Aumento de la calidad final de los catalizadores soldados,

Aumento de la producción

## DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El desarrollo de competencias es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

El término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente se realice un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces (aunque es recomendable realizarlo). En el caso del desarrollo, la base de trabajo es la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias e implica necesariamente un seguimiento sobre el avance en la adquisición o mejora de las competencias..

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.



## MODALIDADES ESPECÍFICAS DE DESARROLLO

### El Coaching

Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las más comunes:

- La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
- La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.
- La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

El coaching implica:

- Alta disponibilidad del coach.
- Actividades personalizadas “a la medida”
- El seguimiento de un programa individualizado para el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.
- El compromiso serio por parte de la persona y de la organización para apoyar el proceso y reconocer sus logros.



## El Mentoring

Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado que marca la pauta del proceso de desarrollo. Se establecen normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

Existe un contrato de desarrollo entre el mentor y la persona.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

## Auto-desarrollo

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante.



Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad.

Se requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo.

Es menos individualizado que los anteriores y al recibir poco apoyo de una persona especializada, puede provocar la deserción del sujeto.

### Los Centros de Desarrollo (Development Center)

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center.

En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

- A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador).
- B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

La formación tradicional no constituye la única vía para desarrollar competencias en las personas, ya que esta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. La propia persona debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo las experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.



Otras fuentes de experiencia en el entorno laboral serían las siguientes:

- Cambios de función (rotación de puestos)
- Funciones exigentes / nuevas que requieren tomar decisiones importantes en situaciones con un alto grado de incertidumbre y bajo la presión de niveles superiores.
- Desarrollo y Liderazgo de nuevos proyectos.
- Desarrollo de operaciones en las que se plantean problemas que se deben solucionar, o bien preparar o bien reorganizar profundamente a menudo en condiciones que se tornan difíciles por la presencia de un obstáculo.
- Asunción de la responsabilidad de una actividad importante para la organización.
- El tránsito de un puesto manual a un puesto funcional (o viceversa).
- El aumento del número de responsabilidades en las funciones actuales.



## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE FORMACIÓN

Las necesidades de formación y desarrollo se transformarán en los objetivos de formación que se deberán alcanzar con los programas y acciones formativas y de desarrollo.

### ¿Qué es un objetivo de formación?

Un objetivo de formación es una descripción del comportamiento profesional que se pretende alcanzar al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo.

#### CRITERIOS PARA FORMULAR OBJETIVOS DE FORMACIÓN

- El verbo de acción debe estar enunciado en infinitivo.
- Enunciar lo que el/la alumno/a debe “ser capaz de “realizar al término de la formación. Esta capacidad debe expresarse mediante verbos que expresen acciones observables (construir, conducir, evaluar, experimentar, trazar reparar, desmontar...) y no con términos que no puedan dar lugar a una observación (comprender, conocer, estar sensibilizado ante...)
- Elegir el verbo de acción de manera que permita identificar el nivel de objetivo al que se quiere llegar (información, dominio de un lenguaje, dominio de una herramienta, dominio metodológico).
- Expresar esta acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende (el/la alumno/a deberá ser capaz de...) y no desde el punto de vista del formador.
- Objetivo formulado en términos de resultado y no en términos de proceso de aprendizaje.



**Ejemplos:**

Montar y desmontar el utillaje y los accesorios para el funcionamiento de la línea de embalaje;

Explicar en inglés a un cliente potencial las cláusulas de un contrato;

Preparar, conducir y aprovechar las entrevistas de valoración del rendimiento con sus subordinados.

#### NIVEL DE LOS OBJETIVOS

- El nivel de “información
- El nivel de “adquisición de un lenguaje”
- El nivel de “dominio de una herramienta”
- El nivel “dominio metodológico”

A continuación se explica en qué consiste cada uno de estos niveles:

#### 1. El nivel de “información

Es el nivel más elemental. Permite al/a la alumno/a conocer la existencia de los elementos de un contenido. La capacidad requerida se limita a la de poder citar o mostrar los diversos aspectos de un fenómeno, de un objeto, de una situación, de una disciplina.

**Ejemplo:**

- Ser capaz de citar las principales funciones de una empresa

#### 2. El nivel de “adquisición de un lenguaje”

Sin llegar aún al estadio de “práctica operativa”, el/la alumno/a puede disponer de un instrumento de “lectura” y de expresión de los fenómenos estudiados.

Alcanzar este nivel de objetivo:



Permite al/a la alumno/a leer e interpretar los resultados o los datos que le proporciona un especialista y que necesite para realizar su propio trabajo

Le proporciona la facultad de poder describir los fenómenos, plantear los problemas y presentar los datos necesarios para la resolución, con un lenguaje propio de la disciplina estudiada.

Ejemplo:

- Ser capaz de definir el contenido de los capítulos de una cuenta de explotación

Otros verbos apropiados: Explicar, exponer, ...

### 3. El nivel de “dominio de una herramienta”

El/la alumno/a deberá no sólo conocer la existencia de las técnicas y definirlas, sino que deberá también dominar su uso.

Este nivel de objetivo pretende formar especialistas o técnicos. Una formación capacitadora requiere que el aprendizaje de las manipulaciones vaya acompañado de una formación general que permita comprender los mecanismos o los procesos de funcionamiento de la máquina o de la herramienta cuyo dominio se trata de adquirir.

Ejemplo:

- Ser capaz de construir una muestra para una encuesta

Otros verbos apropiados: Manejar, calcular, conducir, programar, ...

### 4. El nivel “dominio metodológico”

En algunos casos, el/la alumno/a deberá aprender no sólo a utilizar un instrumento determinado en circunstancias particulares, sino también a determinar nuevos procedimientos, nuevas herramientas, nuevos campos de aplicación. Este nivel de objetivo, engloba, por consiguiente, los precedentes.

Ejemplo:

- Ser capaz de definir un método de evaluación de los costes de la falta de calidad de un servicio (o de un producto)

Otros verbos apropiados: validar, diseñar, modificar, desarrollar, ...



## FORMULACIÓN DE PARÁMETROS DE EXPLOTACIÓN

Al igual que en el caso de los objetivos de formación, las necesidades de formación se transformarán en parámetros de explotación.

### ¿Qué es un parámetro de explotación?

Los parámetros de explotación constituyen objetivos (y resultados) de rendimiento. Se denominan también objetivos de impacto.

Pueden expresarse en diversas cantidades físicas, como:

- ÿ Cantidades (kilogramos, kilowatios, horas, número de clientes, número de expedientes...);
- ÿ Efectivos (número de personas);
- ÿ Porcentajes (porcentaje de rechazos, porcentaje de absentismo, porcentaje de errores en el envío de la correspondencia, porcentaje de clientes fieles, porcentaje de accidentes de trabajo...);
- ÿ Plazos (plazos de entrega, plazos de tramitación de expedientes...).

### CRITERIOS PARA FORMULAR PARÁMETROS DE EXPLOTACIÓN

- ser pertinentes (con respecto a los objetivos);
- tener un coste de concepción y de puesta en práctica moderado: unos indicadores demasiados sofisticados que entrañaran un coste de seguimiento de los datos demasiado alto serían abandonados rápidamente;
- ser fiables;
- ser aceptables.

Puede tratarse de indicadores intermitentes (que expresan umbrales) o de indicadores de tendencias (al alza, estables, a la baja...)



Es necesario seleccionar parámetros de explotación que puedan ser considerados como particularmente sensibles a la acción formativa.

Un parámetro “sensible” es un parámetro cuyo valor puede verse fuertemente influenciado por una acción de formación: la no consecución de los objetivos de la formación podría, en efecto, cuestionar el nivel deseado de ese parámetro.

Es preferible seleccionar únicamente un pequeño número de parámetros sensibles (de 1 a 3). Una selección que no fuera lo bastante restrictiva correría el riesgo de dispersar o de diseminar los esfuerzos de observación que deberían deducirse de ella.

En la localización de los parámetros sensibles, es conveniente distinguir:

- = Los parámetros concernientes a los “modos operativos” que puedan verse directamente influenciados por la acción de formación. Se refieren a la influencia sobre los “medios de acción”.
- = Los parámetros que conciernen al resultado final asignado a la acción de formación. Éstos reflejarán el efecto, en términos de explotación de una variación de los modos de operar o de los medios de acciones puestas en práctica.

**Ejemplo:** Para una acción de formación de operarios:

- Modos operativos: reducción del número de maniobras falsas, mejor regulación de las condiciones operativas.
- Parámetros finales: disminución del consumo de materias primas, disminución del consumo de energía y de fluidos.



Ejemplos de parámetros de explotación sensibles a una acción de formación:

- número de paradas de urgencia
- porcentaje de llamadas al servicio de mantenimiento
- tiempo de parada de máquina
- aumento de la productividad en una línea
- índice de reclamaciones
- índice de absentismo
- variación del índice de calidad
- número de clientes
- porcentaje de fidelidad (de clientes, de proveedores...)
- número de proyectos de mejora de la calidad realizados

Una posible clasificación de los parámetros o indicadores sería: los indicadores económicos o duros y los indicadores cualitativos o blandos<sup>20</sup>. Sus características son:

- Indicadores duros:

- Fáciles de medir y cuantificar
- Fáciles de traducir a valores monetarios
- Objetivos
- Habituales en los datos de la empresa
- Altamente creíbles para la dirección
- Ejemplos: ventas realizadas, volumen de facturación, número de clientes, número de errores, etc.

- Indicadores blandos:

- Difíciles de medir y cuantificar
- Difíciles de traducir a valores monetarios
- Subjetivos
- Poco habituales en los datos de la empresa
- Escasamente creíbles para la dirección
- Ejemplos: motivación de los trabajadores, clima de trabajo, etc.

---

<sup>20</sup> PINEDA HERRERO, P. (2000)



## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

### ¿Qué es Evaluar?

Evaluar es medir el DESFASE entre  
RESULTADOS y OBJETIVOS.

Evaluar por lo tanto es el intento de averiguar sistemáticamente en qué medida se han logrado las conductas formuladas en los objetivos iniciales

Debemos partir de la idea de que se trata de un proceso continuo, que se inicia con el Diagnóstico de Necesidades de Formación y que no finaliza con la impartición de las acciones formativas o de desarrollo, sino que llega hasta la valoración de la transferencia al puesto de trabajo y al análisis de la utilidad y rentabilidad de la Formación para la Organización.

En este proceso, se distinguirán cinco niveles de evaluación de un plan de formación y desarrollo.

#### NIVELES DE EVALUACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO

##### Corto plazo

- Evaluación de los objetivos pedagógicos o didácticos
- Evaluación de la satisfacción

##### Medio plazo

- Evaluación de los objetivos de formación o competencia

##### Largo plazo

- Evaluación de los parámetros de explotación (impacto)
- Evaluación de la rentabilidad

Si bien la evaluación del plan de formación y desarrollo entendida como un proceso continuo que incluye los cinco niveles anteriores, es una estrategia necesaria para



garantizar la calidad de la formación y para identificar los efectos reales que la formación o las acciones de desarrollo tienen en la organización, no es menos cierto que los dos últimos niveles (impacto y rentabilidad) son los más complejos y los más deficitarios en las Organizaciones.

Por lo tanto, partiendo de este conocimiento y de la existencia de dificultades reales a la hora de abordar la evaluación desde esta perspectiva holística, y con el objetivo de ser realistas, proponemos ir avanzando progresivamente en la implantación de estrategias de evaluación global y sistemática.



## Corto plazo

### 1. Evaluación de los objetivos pedagógicos o didácticos

Se trata de verificar si se han alcanzado los objetivos pedagógicos, es decir, si las capacidades y conocimientos adquiridos han sido efectivamente asimilados por quienes han seguido la acción de formación.

Esta evaluación es responsabilidad del formador/entrenador, si bien la información obtenida sería conveniente analizarla y valorarla por parte de la Empresa, con el fin de obtener conclusiones sobre los objetivos alcanzados, obstáculos aparecidos, y todos aquellos aspectos que nos permitan realizar un seguimiento de las acciones formativas y de desarrollo actuales, y mejorar el diseño de las futuras.

### 2. Evaluación de la satisfacción

Se trata de evaluar el grado de satisfacción de los asistentes a las acciones formativas con el contenido de las mismas.

Normalmente suelen utilizarse cuestionarios con preguntas abiertas o cerradas para valorar aspectos como el diseño del curso, el/la docente, la gestión, el contenido, la metodología, los recursos utilizados, etc.

Se realizan al finalizar el curso, aunque también pueden llevarse a cabo cuestionarios intermedios con el fin de conocer la marcha de la acción y tomar las medidas correctoras oportunas. Además de los cuestionarios, se pueden utilizar entrevistas personales o reuniones de grupo para conocer la satisfacción de los asistentes con respecto al curso.

La evaluación de la satisfacción es importante porque facilita información sobre la acción formativa y permite mejorar futuras acciones.

Sin embargo a pesar de su importancia, no es suficiente, porque no facilita información sobre la consecución de los objetivos planteados.



## Medio plazo

### Evaluación de los objetivos de formación o competencia

Se trata de evaluar en qué medida las capacidades adquiridas en la formación se reflejan en comportamientos profesionales dentro de las situaciones reales de trabajo.

La función de esta evaluación es comprobar la transferencia, es decir la aplicación en el puesto de trabajo de lo aprendido por los participantes en la acción.

Durante esta fase es conveniente evaluar los siguientes conceptos:

1. Consecución de objetivos
2. Aplicabilidad de la acción
3. Nivel de logro competencial

La gestión por competencias permite realizar un análisis cuantitativo de la transferencia mediante una valoración de la evolución del nivel de logro competencial de los participantes.

Contrariamente a los niveles anteriores, aquí se trata de una evaluación “retardada”.

En este caso, la verificación de las competencias se efectúa en el mismo puesto de trabajo a través de la observación de tales competencias, bien sea por un responsable de la persona asistente a la formación o a través de la autoevaluación.

Este tipo de evaluación no se puede efectuar hasta que transcurra un cierto plazo y con una cierta periodicidad. En efecto, la unidad de trabajo (taller, departamento, sección, equipo...) en la que opera la persona que ha recibido la formación debe haber tenido tiempo de integrar sus nuevas competencias, de organizarse para reunir las condiciones propicias para su puesta en práctica.

Se debe también determinar en qué medida las competencias resisten el paso del tiempo, es decir, se mantienen y se renuevan. Es preciso realizar evaluaciones periódicas.



## Largo plazo

Tal y como se ha comentado al inicio de este capítulo, los dos niveles de evaluación siguientes, impacto y rentabilidad, son evaluaciones que si bien a corto plazo la Empresa puede valorar complejo el abordar, debería ir introduciendo progresivamente en la medida en que cuente con la capacidad y recursos necesarios para hacerlo.



### Evaluación de los parámetros de explotación

Se trata de evaluar el impacto de la formación, concebida como los efectos que la formación genera en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación.

Consiste en estimar en que medida el plan o la acción de formación influirá en los modos de operar (parámetros intermedios) y en los parámetros físicos de explotación (parámetros finales).

Es importante recordar la necesidad de haber formulado inicialmente parámetros sensibles a las acciones de formación, puesto que es difícil aislar los efectos que ha producido la acción de formación sobre los resultados, siendo imposible si los parámetros elegidos no son los adecuados. Para aislar los efectos de la formación sobre los resultados podríamos utilizar grupos de control, análisis de tendencias, estimaciones de los participantes,...

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, debemos evaluar tanto los indicadores duros o económicos como los blandos o cualitativos.

Este nivel de evaluación es el más complejo de poner en práctica. Es, sin embargo, esencial desde el punto de vista de un enfoque de inversión en formación.

Al igual que en el caso anterior la evaluación se realiza de forma diferida y con cierta periodicidad.

Habrà ocasiones en que estas informaciones estén ya disponibles, sin embargo en otras habrá que diseñar cuidadosamente los sistemas de recogida que datos que se utilizarán.

### Evaluación de la rentabilidad

En este nivel se trata de evaluar el impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

1. El análisis del coste se centra en identificar los costes implicados en los procesos de formación que realiza una organización. Este cálculo permite obtener la inversión realizada en formación

Se incluirán:

- Costes directos: formadores, materiales, espacios, dietas, etc.



- Costes indirectos: dirección, diseño, gestión, comunicación, salarios de participantes, etc.
- Costes de estructura: servicios generales de la organización, como los suministros, limpieza, amortizaciones, etc.

Estos costes los clasificaremos en costes fijos y variables, procedimiento muy útil para elaborar el presupuesto de formación y también para calcular los costes globales para varias acciones de formación.

2. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación a través de los parámetros de explotación o indicadores de impacto, aspecto tratado en el nivel de evaluación anterior.
3. Una vez obtenidos los costes y los beneficios de la formación, se procede al cálculo de la rentabilidad. Es decir, se trata de evaluar el impacto económico de la formación, expresado por el retorno de beneficios de la inversión realizada en formación.

Con el análisis del coste-beneficio se buscará el beneficio neto de la formación, por lo que se compararán los costes con los beneficios aplicando la siguiente fórmula:

**Total beneficio-total costes=beneficio neto**

Con el retorno de la inversión calcularemos la rentabilidad indicando el beneficio neto que retorna por la inversión realizada. La fórmula que aplicaremos será la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes}} \times 100$$



Por lo tanto:

Tras la participación en las diferentes acciones formativas y de desarrollo que cubren las necesidades de formación detectadas, sería recomendable valorar el grado de satisfacción de los asistentes con la formación recibida, la eficacia, es decir hasta que punto se han alcanzado los diferentes objetivos planteados (pedagógicos, de formación o competencia y de impacto) y su rentabilidad.

Esta evaluación es conveniente registrarla y tenerla en cuenta para detectar todas aquellas situaciones que puedan ser modificadas para mejorar la satisfacción, la eficacia y la eficiencia de todo el proceso de formación



## **ANEXOS**

**Anexo I: Guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias**

**Anexo II: Cuestionario para la identificación de competencias**

**Anexo III: Guión de entrevista para la evaluación de competencias**



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitud.** Disposición estable para actuar o reaccionar ante una situación.

**Análisis de puestos.** Proceso a través del cual se recoge información del contenido y contexto de los puestos de trabajo de una organización.

**Auto-desarrollo.** Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

**Coaching.** Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

**Competencia.** Conjunto de comportamientos observables que determinan un desempeño superior en un puesto concreto y una organización concreta.

**Competencias específicas del puesto.** Relación de competencias que forman parte del perfil competencial del puesto.

**Competencia general del puesto.** Competencia final o global del puesto.

**Competencias genéricas.** Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos

**Competencias genéricas estratégicas.** Las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización. Están presentes en todos los puestos de la organización.

**Competencias genéricas específicas comunes.** Competencias genéricas que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados.

**Competencias genéricas específicas particulares.** Competencias genéricas presentes en distintos perfiles de puestos de la organización.

**Competencias técnicas.** Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.



**Componentes de la competencia.** Recursos internos o externos necesarios para poseer la competencia. También se denominan recursos.

**Descripción de puestos.** Documento en el que se recoge la información recogida en el análisis de puestos.

**Diagnóstico de necesidades de formación.** Proceso sistemático a través del cual se trata de detectar las necesidades de formación de los empleados.

**Evaluación de potencial.** Evaluación de las competencias de una persona para determinar su desarrollo profesional dentro de la empresa.

**Entrevista de selección de incidentes críticos o situacionales.** Entrevistas de personal por competencias que procuran encontrar evidencias de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

**Estrategia.** Es el medio por el cual las organizaciones alcanzan o intentan alcanzar sus objetivos.

**Evaluación del desempeño.** Evaluación del rendimiento de una persona en términos de actuación y consecución de resultados.

**Indicadores de actuación.** Conductas esperadas en cada uno de los niveles de competencia, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

**Indicadores de resultado.** Evidencias de los efectos derivados de las conductas puestas en práctica, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

**Mentoring.** Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

**Misión:** Es el carácter, la identidad y la razón de ser de una organización. Se trata del propósito actual de la organización, especificándose el alcance de las actividades empresariales.

**Necesidades de formación.** Necesidades formativas de los empleados para realizar de forma eficaz, eficiente y segura, su actual y futuro puesto de trabajo.

**Nivel.** Cada competencia debe quedar identificada con un nivel o grado de requerimiento. Como criterio se utilizan los 5 niveles del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.

**Objetivos de formación.** Un objetivo de formación es una descripción del comportamiento profesional que se pretende alcanzar al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo.



Los objetivos generales expresan, de forma sintética el comportamiento global que debe alcanzarse al finalizar la formación.

Los objetivos específicos explicitan el conjunto de comportamientos para alcanzar el objetivo final.

**Objetivos Estratégicos.** Delimitan los resultados que desea alcanzar una organización con las acciones concretas que realiza.

**Parámetros de explotación.** Los parámetros de explotación constituyen objetivos (y resultados) de rendimiento. Se denominan también objetivos de impacto. Se trata del efecto o las consecuencias sobre determinados indicadores, de las acciones formativas.

**Perfil de competencias de la persona.** Conjunto de competencias poseídas por el empleado.

**Perfil de competencias del puesto.** Conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

**Plan de carrera.** Programa de evolución profesional dentro de la empresa, de un empleado.

**Productos y resultado.** Resultado final o producto que se obtiene al poner en práctica la competencia general del puesto.

**Prueba situacional.** Conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta. Tipos de pruebas situacionales utilizadas: estudio de casos, discusión en grupos, ejercicios de presentación, bandejas de llegada, juego de roles

**Puesto de trabajo.** Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que debería asumir la persona ocupante del mismo.

**Reclutamiento.** Proceso a través del cuál se obtienen candidatos para participar en el proceso de selección.

**Referente de competencia.** El referente de la competencia describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad.

**Referente del puesto.** El referente del puesto describe las características generales del contenido y contexto del puesto de trabajo.

**Selección de personal.** Proceso sistemático a través del cuál se determina de entre todos los candidatos la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo concreto.

**Sistema retributivo.** Conjunto de criterios para determinar el salario de los empleados.



**Valoración de puestos.** Proceso sistemático para determinar el valor relativo del puesto en la empresa.

**Valores.** Hace referencia al conjunto de creencias fundamentales que han sido formuladas dentro de la organización y sustentan los comportamientos de sus miembros.

**Visión.** Indica cuál es el objetivo de la organización en el futuro. Establece los propósitos que debe cumplir la organización a largo plazo y a qué debe tender la empresa en el futuro.



## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2002). “Gestión por Competencias: El Diccionario”. Barcelona. Ediciones Granica, S.A.

ALLES, M. (2005). “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias”. Barcelona. Ediciones Granica, S.A.

DE ANSORENA, A. (1996). “Quince pasos para la selección de personal con éxito”. Barcelona. Paidós.

DOLAN, S.; SCHULER, R.S. y VALLE, R. (1999). “La Gestión de los Recursos Humanos”. Madrid. Mc Graw Hill.

GOBIERNO VASCO. DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN. “¿Cómo evaluar las nuevas competencias en la Empresa?. EVA. Un método para identificar y evaluar las competencias.”

INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. “Empresa y Formación Continua. Basada en Competencias” Elgoibar, Guipúzcoa. Departamento de Ingeniería de Formación del Instituto de Máquina Herramienta.

KAVITA, G. (2000). “Guía práctica para evaluar necesidades”. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

KIRKPATRICK, D.L. (1999). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona, Epise.

LE BOTERF, G. (1991 a). “Cómo invertir en formación”. Barcelona, Eada Gestión.

- (1991 b) “La ingeniería y evaluación de los planes de formación” Barcelona. Gestión 2000.

- (1993). “Cómo gestionar la calidad de la formación”. Barcelona, Aedipe.

- (2001). “Ingeniería de las Competencias”. Barcelona. Gestión 2000.

LEVY-LEBOYER, C. (1997). “Gestión de las Competencias” . Barcelona. Gestión 2000.

LÓPEZ-FÉ Y FIGUEROA, C. (2002). “Persona y Profesión. Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación” Madrid. TEA Ediciones.

PEREDA, S y BERROCAL, F. (1999) “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.



PEREDA, S. y BERROCAL, F (2001) “Técnicas de Recursos Humanos por Competencias”. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

PINEDA, P (2000). “Evaluación del impacto de la formación en las Organizaciones”. Educar 27.

PINEDA, P. (2002). “Gestión de la formación en las organizaciones”. Barcelona. Ariel Educación.

SAGI, L. y GRANDE, V. (2004). “Gestión por competencias”. Madrid. Esic Editorial.

