



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**Gestión de personal y selección mediante
competencias en el S.XXI**

Autor/a: Laura de la Garma Bérnago

Director/a: Marta Domínguez

Madrid

2022/2023

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico	7
2.1. Gestión De Personal Dentro Del Departamento de RRHH.....	10
2.2. Desarrollo De Las Competencias	12
2.2.1. <i>Selección</i>	13
2.2.2. <i>Evaluación Del Desempeño</i>	16
2.2.3. <i>Desarrollo De Las Competencias</i>	18
2.3. Clasificación De Las Competencias.....	21
3. Perspectiva Desde Enfoque RRHH 4.0	27
4. Transición Al Enfoque 5.0.....	28
5. Conclusiones.....	30
6. Bibliografía.....	32

Resumen

Las competencias en el ámbito laboral están constituidas por el conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades que requiere un puesto de trabajo para su óptima consecución de objetivos prefijados dentro de una organización, cuyo fin último es lograr la cohesión interna de todos y cada uno de los departamentos que forman la misma, resultando de todo ello, una diferenciación positiva exitosa respecto al mercado. Todo ello, sin perder nunca de vista el componente humano, con sus circunstancias siempre únicas y sus similitudes y diferencias entre unos y otros, y logrando un nivel de satisfacción personal favorable en la búsqueda de la mayor compenetración entre ellos para alcanzar los objetivos de cada departamento, lo cual siempre dará como resultado un valor positivo del conjunto, es decir, de la organización.

En este contexto, el departamento de RRHH adquiere un papel fundamental, y divide sus funciones en: Desarrollo, Selección y Formación, constituyendo el pilar fundamental en el que se apoyará la identificación de las competencias y el fortalecimiento de las ya existentes así como la adquisición de nuevas y la promoción interna dentro de la empresa.

Palabras clave: Recursos Humanos, competencias, organizaciones, trabajadores y talento.

Abstract

Competencies in the working environment consist on a set of knowledge, skills, abilities, and attitudes required for a job to achieve its predetermined objectives inside an organization, whose ultimate goal is to achieve internal cohesion among all departments, resulting in a successful positive differentiation from the market. Without ever losing sight of the human component, as it always has unique circumstances, with its similarities and differences among individuals, and achieving a favorable level of personal satisfaction in the search for greater harmony between them to achieve the goals of each department, which will always result in a positive result for the group, that is, for the organization.

In this context, the HR department plays a fundamental role, and divides its functions into Development, Selection, and Training, constituting the fundamental pillar on which the identification of competencies will be based, the strengthening of existing ones, as well as the acquisition of new ones and internal promotion within the company.

Key words: Human resources, competencies, organizations, workers and talent.

1. Introducción

El principal objetivo de este trabajo es llegar a desarrollar una revisión bibliográfica acerca de la gestión del personal, una vez que los trabajadores ya son parte de la plantilla, así como durante el proceso de selección; en ambos casos, mediante el uso de competencias, centrándome en los últimos años, es decir, en el siglo XXI.

Por otro lado, algunas de las inquietudes o motivos que me llevaron a la elección de esta temática fueron principalmente el deseo de llegar a conocer con mayor profundidad el cómo poder llegar a utilizar una herramienta tan útil como son las competencias en el mundo empresarial. Y una de las principales preguntas que pueden surgir es: “¿Por qué en el mundo empresarial?” En el área de la psicología, la principal salida profesional por la que se suele optar es la intervención clínica, o al menos esto es lo que he podido observar en mi entorno y en mi clase, pero desde que comencé mis estudios de grado en psicología siempre he preferido la psicología de las organizaciones, RRHH, y todo lo que se encuentra relacionado con ello, a la práctica clínica. Durante más de la mitad de nuestra vida la pasamos desarrollando una actividad laboral (o varias), por lo que considero fundamental analizar y evaluar, intentando mejorar aquellos problemas o dificultades que pueden provocarse en esta parte de nuestra vida, y tratar de fomentar un ambiente más cálido y como resultado, una satisfacción personal superior.

Otro de los intereses que me ha llevado a profundizar acerca de este tema, ha sido el aprovechar mis años de formación para tratar de conocer un poco más allá el mundo de las organizaciones, ya que dentro de la carrera la gran mayoría de las asignaturas han sido enfocadas a la clínica. Pero sobre todo, porque mis prácticas durante este último año han sido en el sector de RRHH, realizando mayormente selección, aunque también me comunicaba prácticamente de forma diaria con los trabajadores. Y tras hacer entrevistas, estudiar diversos perfiles... me empecé a preguntar, qué era aquello que les hacía tan diferentes a diversos candidatos, pese a tener una formación o trayectoria muy similares.

Por otro lado, me he enfocado en el siglo actual, en los últimos años, dada la característica distintiva del enfoque laboral, en continua evolución, siempre cambiante dependiendo de factores intrínsecos así como externos, para así poder llevarlo a la práctica laboral.

Por todo ello, a modo de resumen, el objetivo principal de realizar esta revisión bibliográfica consiste en determinar la utilidad de las competencias enfocándome en el

departamento de recursos humanos y poder comprobar sus aplicaciones. Asimismo, y de manera paralela, como objetivos específicos estarían:

- Profundizar acerca de las diferentes áreas que engloba el amplio mundo de RRHH y el gran reto que supone potenciar las competencias, viendo aquellas que son más ventajosas a grandes rasgos.
- Analizar si nos encontramos en Recursos Humanos 4.0, como señalan muchos autores, o hemos comenzado a entrar en la versión 5.0.

Actualmente, nos encontramos en un marco contextual especialmente complejo, al vivir en un mundo volátil y en el que estamos sometidos al constante cambio, a la versatilidad, producida por la globalización.

El uso de las competencias es una dinámica que se encuentra en pleno auge, ya que se ha podido comprobar su utilidad y agilidad, especialmente en los procesos de selección y reclutamiento de personal, a la hora de tener en cuenta distintos perfiles y nuevos candidatos, por lo que uno de los sectores a los que más favorece la implementación de las competencias es a la selección (Aranda *et al.*, 2022).

Pero una de las primeras cuestiones a tratar es... *¿qué son las competencias?*

Las competencias son un conjunto de conocimientos que nos ayudan a desarrollar actividades, conceptos para desarrollar un aprendizaje significativo e ideas útiles para llevar a cabo un adecuado desempeño laboral (Ramos Zaga, 2021).

Otros autores las definen como aquellas características propias del individuo que se desarrollan gracias a la efectividad y al producto de un trabajo o situación (Dolan & Cabrera, 1999). De hecho, se han llevado a cabo diversos estudios para poder conocer aquellas competencias que son más valoradas dentro del mundo empresarial, y de las más destacadas y con mayor probabilidad a la hora de que un candidato pase el primer filtro en selección son las competencias cognitivas y sociales (Piopiunik *et al.*, 2020).

Gardner define las competencias como la disposición que se tiene para solventar algún contratiempo, e incluso adquirir un aprendizaje o conocimiento. Determinando que tiene que haber tres componentes: la persona, el contexto en el que se produce la situación, y el área específica sobre la que se trabaja (Tobar, 2010).

El que se definan las competencias como un valor o característica propios de la persona hace referencia a que pertenece a su personalidad, y que nos puede ayudar a tener cierto

grado de anticipación de cómo va a actuar una persona en determinados momentos, o el hecho de cómo se va a enfrentar a los retos de la vida profesional.

Además de que, al estar directamente relacionadas con la efectividad, las competencias pueden servirnos para discernir aquellas personas que van a desempeñar mejor una labor u otra, a modo de predicción, con un alto nivel de acierto. Es, por lo tanto, una herramienta que nos permite predecir (Alles, 2007b).

Las competencias se comenzaron utilizando como una herramienta del mundo profesional; sin embargo, con el tiempo, se han ido instaurando también en el mundo académico. El haber implantado este método en los centros educativos ha permitido que se instauren otros métodos de enseñanza, donde los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades, inquietudes y talentos, yendo más allá del conocimiento (Tobar, 2010).

2. Marco Teórico

Antes de continuar, voy a definir el término al que me encuentro haciendo alusión a lo largo de la gran mayoría de la revisión bibliográfica, así pues... ¿qué es RRHH?

El término “Recursos Humanos” (en adelante RRHH) se comenzó utilizando históricamente hace alrededor de 200 años, con el estallido de la Revolución Industrial; fue uno de los primeros momentos en los que se reflexionó acerca de los trabajadores, ya que ante los acontecimientos que estaban sucediendo, se hicieron escuchar. La tecnología avanzaba a pasos agigantados, y la automatización era cada vez más común en las fábricas y negocios, lo que conllevó a la eliminación de muchísimos puestos de trabajo. Además, los empresarios buscaban tener empresas más eficientes, pero a un menor coste, lo que los llevaba a ofrecer a los trabajadores remuneraciones cada vez más bajas, contando con que solía ser mucho mayor la demanda que la oferta de trabajo.

Si bien posteriormente, a finales del siglo XX, a partir de 1970 se vio que resultaba perfectamente compatible que el empresario o dirección incrementasen sus ganancias y a su vez, se redujeran los costes, pero sin ser a costa de los empleados, ya que si aumentaban la producción de las fábricas (que eran las principales fuentes de trabajo), sin invertir más tiempo, se acababan obteniendo más unidades de artículos, en el mismo tiempo, lo que conllevaba un incremento de los ingresos en la producción (Saiz, 2022).

Años más tarde, la Psicología como disciplina comenzó a interesarse acerca de aquellos aspectos que eran más motivacionales y cómo influía el comportamiento y la actitud de las personas en el desempeño laboral. Tras estudiar ambos factores, se pudo observar que no se trabaja únicamente por ser compensado económicamente, es decir, que no era la única fuente de motivación de los trabajadores, sino que proporciona una motivación también a nivel personal, para la propia identidad del individuo, al sentirse partícipe y parte de la institución y del logro, al cumplir con los objetivos marcados (Navarro, 2008).

Todo ello, termina desencadenando en que a finales del siglo XX y principios del XXI, se comienza a tener más en cuenta el valor en términos reales de las personas, y su relación con el crecimiento y rentabilidad de la compañía, por lo que se desarrolla un área dentro de las organizaciones centrada en mejorar la eficacia, la eficiencia y el rendimiento laboral, pero sin dejar de lado los factores más sociales y psicológicos; siendo un departamento basado en promover el bienestar de los trabajadores (Saiz, 2022).

Sin olvidar que el contexto actual es altamente competitivo, en el ámbito laboral, debido al crecimiento de las organizaciones y las exigentes demandas por parte de los clientes, siendo cada vez más inalcanzables, y el conjunto de todo ello conduce a las direcciones y responsables de departamento a reflexionar acerca de formas más eficientes y productivas de realizar las mismas funciones (Balarezo López, 2020).

Con respecto a lo que hace referencia el término, se empezó a denominar Recursos Humanos, haciendo referencia a aquellas personas que tienen una relación laboral, siendo partícipes de la empresa u organización, además de remarcar que los trabajadores representan los “engranajes” de la empresa, siendo una parte imprescindible de la misma (Gómez-Mejía et al., 2008).

Por otro lado, en lo que respecta a las competencias, además de permitirnos diferenciar entre distintos perfiles profesionales y fomentar aquellos aspectos significativamente positivos para ser seleccionado, también se valoran en los procesos de evaluación, cuando el individuo ya forma parte de la organización. Al introducirlas en la gestión por competencias nos permite diferenciar entre las consecuencias de la formación y los resultados efectivos, llegando a medir el capital de las empresas mucho más allá de lo económico, en factores humanos, como las capacidades adquiridas mediante la experiencia, la habilidad y eficiencia de los empleados (Sánchez, 2006).

A su vez, se ha podido comprobar cómo uno de los métodos más efectivos para poder llegar a lograr los objetivos determinados por las empresas es la gestión de personal por competencias. En este caso, las competencias nos permiten determinar si los miembros de la empresa se encuentran en línea con los objetivos propios de la organización, ya que todos los componentes del departamento de Recursos Humanos juegan un papel variable y altamente decisivo sobre los resultados (Alles, 2007).

Pero la utilización de las competencias no es válida únicamente para la parte de selección, sino también para la parte de formación y desarrollo de los propios empleados, ya que se pueden adquirir, o ponerlas en práctica para poder lograr un aprendizaje de dicha situación. Es muy habitual, que las organizaciones inviertan en formaciones para que sus empleados adquieran y mejoren algunas competencias; el inconveniente para algunos gerentes es que suelen generar cambios poco apreciables ni significativos en su desempeño laboral (Dolan & Cabrera, 1999).

Si bien es cierto que en los últimos años, se ha podido apreciar, un gran cambio a favor de las formaciones en el sector servicios, ya que permite retener el talento dentro de las empresas e instituir a un correcto trato y atención hacia el cliente; y por otro lado, en el sector industrial y de la logística, donde se ha producido una variación al tener que fomentar la autonomía y el trabajo en equipo, por las nuevas tecnologías y su mecanización (Dolan & Cabrera, 1999). El veloz avance que se está produciendo dentro de este último sector, el de la industria, se ha podido apreciar en cómo se ha acelerado su ocurrencia, provocando que entremos antes de lo esperado en la siguiente revolución industrial, cuando apenas hace algunos años ha comenzado la 4.0 (Maddikunta et al., 2022).

2.1. Gestión De Personal Dentro Del Departamento de RRHH

Hay multitud de ocasiones en las que las propias organizaciones señalan a los trabajadores como el activo más valioso de las mismas, pero normalmente no se concuerda con lo que se puede llegar a observar en el transcurso de la vida laboral de esas personas, ya que se suele invertir más en los desarrollos y nuevas tecnologías, que en la promoción y crecimiento laboral de los propios miembros de la organización. La gestión de las personas es una parte esencial, aunque en algunas ocasiones se olvida y se deja al margen, pero en la práctica constituye una de las principales fuentes de valor de la propia empresa (Gómez-Mejía et al., 2008).

Como ya he señalado anteriormente, nos encontramos viviendo en un contexto volátil, en el que las empresas se ven obligadas a ser flexibles y a estar en constante contacto intrínseco con él, para así una vez se examine aquello que ocurre a su alrededor, como los problemas o amenazas, se pueda actuar, adaptándose y reaccionando, o incluso llegando a transformarlo en oportunidades. Éste es uno de los grandes retos a los que se enfrentan hoy en día las compañías.

En los últimos años, se ha podido ver cómo cada vez pasamos más tiempo en el lugar de trabajo, por lo que algunas empresas han decidido proporcionar a sus trabajadores algunos servicios, como lavandería u otros servicios de relajación, como masajes, para propiciar que sean más productivos y se encuentren más motivados dentro de la empresa; además de valorar cómo reducir el estrés producido por una gran carga de trabajo, ya que este tipo de situaciones se acaban convirtiendo en un coste para la propia organización, y la principal medida ha sido instaurar programas para poder llegar a controlarlo (Gómez-Mejía et al., 2008).

Una de las principales funciones que se debe desempeñar dentro del área de RRHH es la administración del propio personal, tanto incrementándolo mediante la labor de selección, como conservando a aquel personal que constituye un activo valioso. De hecho, hay muchas empresas que invierten un alto porcentaje de su capital en la retención de talento. Además, las decisiones que se toman dentro del departamento tienen una alta repercusión en el resto, ya sea mediante el desarrollo de actividades con el fin de incrementar el rendimiento del personal, la información que se porta a la dirección, que determina en gran medida las decisiones que se toman a nivel global desde la directiva, y por último, un correcto ajuste de las metas y/o objetivos, estando todo ello marcado por el departamento de RRHH (Balarezo López, 2020).

Mientras que sólo unas pocas empresas, hace alrededor de 20 años, trabajaban con internet, ahora lo inusual se ha convertido en no hacerlo y no estar en la red. Lo que todo ello provoca que se vean obligados a estar continuamente en evolución y al día, para así mantener a su personal en plantilla.

Con la aparición de internet, las comunicaciones han evolucionado, y a pesar de que el correo electrónico se incorporó en el ámbito laboral para facilitar la comunicación y así poder invertir menos tiempo en ella, se ha comprobado que es al contrario, ya que los trabajadores suelen atender tanto a los emails que reciben, y por supuesto, proporcionar generalmente una respuesta, como a seguir acudiendo a las reuniones. Aunque no podemos negar que en cierta manera, internet nos ha hecho esta tarea más sencilla, ya que cada vez es más fácil comunicarnos, y ya no tenemos que compartir el mismo espacio con otras personas para tener una reunión, y poder verlos, comentar resultados y aquellas cosas en las que se encuentran de acuerdo, y en cuáles no (Gómez-Mejía et al., 2008).

Actualmente, uno de los principales retos a los que se están teniendo que enfrentar las empresas locales es a competir con aquellas que provienen del extranjero, ya que buscan expandirse, y aprovechan para producir en el extranjero, siendo útil en ciertas ocasiones incluso para abaratar costes, y así conseguir mayor rentabilidad. Y todo ello, se ha visto favorecido con la evolución de Internet y las nuevas comunicaciones, fomentando la globalización. Asimismo, la gestión de recursos humanos se ve afectada por aquellas consecuencias de la globalización, especialmente con lo relacionado con la economía.

Se crea una cultura común de la empresa, para que los trabajadores desarrollen un sentimiento de identidad, siendo parte de la compañía, persuadiendo así las diferencias culturales que puede haber entre los empleados y fomentando el compañerismo y la colaboración. Incluso hay compañías que han llegado a realizar fusiones o uniones con otras empresas en el extranjero, pero que generalmente pertenecen al mismo sector.

A su vez, buscan no limitarse a las fronteras nacionales, sino a buscar al candidato adecuado a nivel mundial, lo cual, no siempre es fácil, ya que no siempre se tienen todas las referencias necesarias o información acerca de la persona, para poder seleccionarle como posible candidato o directamente descartarle. Además, aquellos candidatos mejor valorados, también suelen ser los que más demandados están. La ventaja es el hecho de no haber fronteras, pero la falta de información, dificultando que se llegue a conocer a

personas muy prometedoras en su terrero pero poco conocidas, también representaría una desventaja.

Otra de las consecuencias de la globalización es que en los últimos años se ha producido un cambio tanto en las actividades de los trabajadores, como las herramientas con las que se realizan, suponiendo un descenso en los últimos años de aquellas profesiones que se encargaban de la transformación de las materias primas en productos manufacturados. Además, en multitud de países se han eliminado algunos puestos de trabajo, para automatizarlos mediante máquinas, y así incrementar los beneficios y la productividad, mediante la reducción de costes.

Y por último, en algunos puestos de trabajo se ha instaurado el teletrabajo de forma permanente, lo que permite tener trabajadores de fuera de tu país, sin tener que invertir en que se desplacen, ni realizar trámites para solicitarles el visado, etc, ahorrándose así tiempo y recursos de una manera muy significativa (Gómez-Mejía et al., 2008).

2.2.Desarrollo De Las Competencias

Uno de los principales desafíos ante los que se encuentran las empresas son los de estudiar aquellas competencias procedentes del talento de las personas, y cómo poder llegar a fomentar el progreso de esas competencias.

En este caso, el principal interrogante en el que nos basamos es si el talento es algo innato y propio de la persona, o por el contrario, es producto de un aprendizaje previo. Aunque, para poder estudiar el talento, debemos desarrollar un paso previo, el estudio de las competencias pormenorizado presentes en aquello a lo que llamamos “Talento” y los diversos métodos por los que podemos llegar a trabajarlas y desarrollarlas.

Una de las principales fuentes de observación de las competencias es mediante las conductas y comportamientos, convirtiéndose así en notables, y que podemos llegar a interceder en ellas a través de los comportamientos para fomentar un mejor desarrollo de las mismas (Alles, 2007a).

Esta autora considera que las competencias y el talento se encuentran interrelacionados hasta tal punto, que el poseer las competencias necesarias para un determinado puesto, nos conduce a tener talento. A lo largo de su obra “*Desarrollo del talento humano basado en competencias*”, se basa en este enfoque, llegando así a representar un punto de

inflexión, ya que con anterioridad, otros muchos autores han llegado a considerar el talento como algo que se posee o por el contrario, no, asemejándolo a un don; en lugar de como un potencial que puede llegar a trabajarse mediante herramientas, siendo en este caso las competencias, y pudiendo mejorar.

En el mundo laboral, y más concretamente dentro de las organizaciones, las competencias suelen introducirse a través de un plan de “Gestión por competencias” o gestión de personal, a través del cual, pretenden utilizarlo a modo de embudo a la hora de realizar las principales funciones dentro de la organización. Además, este modo de actuar comienza a instaurarse en las multinacionales, lo que hace que se vaya haciendo conocido, y que posteriormente lo empiecen a implementar otras empresas al ver su relevancia y utilidad (Alles, 2007a).

La gestión de personal tiene capacidad tanto para el proceso de selección de candidatos, para así poder llegar a elegir el mejor perfil o el que más se ajusta a las demandas del puesto, teniendo aquellas competencias que se han denominado como deseadas para ello, como para la promoción de aquellas personas que ya se encuentran desempeñando su actividad laboral dentro de la empresa; y por último, el desarrollo de las competencias (Camejo, 2008).

Aunque, para poder llevar un seguimiento de la trayectoria de la persona dentro de la organización, es fundamental realizar evaluaciones del desempeño, para así poder llegar a conocer el nivel de cada trabajador con respecto a las competencias que se han determinado deseables.

A continuación, vamos a profundizar en estos tres pilares que competen a la gestión por competencias: la selección, la evaluación del desempeño y el desarrollo de las competencias.

2.2.1. Selección

Para poder llevar a cabo una correcta y adecuada selección, una de las principales herramientas que utilizamos dentro del ámbito de los Recursos Humanos es la “Entrevista”, que constituye además uno de los factores con mayor peso a la hora de decidir si el candidato es apto.

Un buen proceso de selección se constituye tanto por los candidatos, como por hacer una buena labor de reclutadores. Es muy fácil caer en el error, como no conocer todos los aspectos relevantes del perfil, no indagar acerca del recorrido previo del candidato, quedarnos en lo superficial, no evaluar los conocimientos técnicos que debe poseer el candidato, más allá de lo que nos relata, ceñirnos a realizar una única entrevista, no solicitar referencias... (Alles & Alles, 2003).

Para poder llegar a realizar bien este proceso se necesita tiempo, tener una preparación previa (para así evitar cometer errores; cuanta mayor formación y experiencia se tenga, menos posibilidad de error), y el dividir el proceso en varias entrevistas o fases. Además de realizar un análisis acerca de aquella persona preseleccionada y el perfil que se requiere, para así valorar si finalmente la persona encaja, ya que pueden darse tres escenarios: el primero, sería que la persona no esté lo suficientemente cualificada, no poseyendo todos los conocimientos y/o competencias que requiere el puesto; la segunda opción, es que esté sobrecalificada, por lo que tampoco encajaría ya que sus conocimientos y aptitudes se encuentran por encima de los que son necesarios para el puesto vacante; y por último, que haya una correlación positiva entre persona-puesto: este tercer caso sería el ideal, si se ha llevado a cabo una correcta selección paso a paso.

Y sin olvidar, el mantener en todo momento una relación asimétrica entre reclutador y entrevistado, para evitar malentendidos y/o equívocos, y un buen clima profesional, ya que la entrevista tiene una finalidad, no es una mera conversación entre dos personas (Alles & Alles, 2003).

La entrevista debe establecerse en un marco profesional con un tiempo delimitado y un tema central: indagar en si el candidato se adecúa al puesto.

El modo en el que se desarrollan y formulan las preguntas es muy importante, ya que condiciona la respuesta, y se debe intentar ser imparcial, evitando cualquier sesgo o expectativa hacia el candidato. Asimismo, a la hora de realizar una pregunta, no debemos olvidarnos de prestar atención a las respuestas que se nos proporcionan, ya que hay ocasiones en las que es frecuente, que estemos tan pendientes de “cuál va a ser la siguiente pregunta que vamos a realizar” que no prestamos la suficiente atención al sujeto, cuando él es protagonista en este diálogo, y toda la información que nos transmite es valiosa.

Cuando lanzamos una pregunta, puede ser de distintos tipos, en función de cómo la formulemos, y como hemos dicho anteriormente, es esencial, el modo de formular la pregunta, ya que es lo que nos va a permitir obtener un tipo de respuesta u otra.

Las preguntas pueden ser cerradas, suelen responderse únicamente por una palabra, y suelen conducir a la siguiente pregunta; también están las “preguntas de sondeo”: que nos permiten profundizar acerca de un determinado tema, las “preguntas hipotéticas”: que nos permiten conocer la postura del entrevistado ante diversas situaciones, las “preguntas provocadoras”: que en un momento dado nos pueden ser de ayuda para ver las posibles reacciones del individuo, las preguntas que sugieren una determinada respuesta, y las “preguntas abiertas”: que le permiten al candidato expresarse y a nosotros conocerle en mayor detalle.

Es más, la entrevista nos puede llegar a ayudar a determinar si posee aquellas competencias que son requeridas para la vacante a cubrir (Alles & Alles, 2003).

Aunque en la mayoría de las ocasiones el proceso de selección no se limita únicamente a realizar entrevistas con el candidato, sino que se tienen en cuenta otros factores como las cartas de presentación, que aunque no suelen ser negativas, ya que son presentadas por el propio candidato, deben tenerse en cuenta. El principal aliciente que proporcionan es el hecho de que suelen contener cualidades de la personalidad de la persona que se encuentra solicitando el puesto, lo cual, permite predecir en cierta medida aquella persona que se considere que encajaría más o que se adaptaría mejor al puesto de trabajo que se está ofertando. Por otro lado, estaría el pedir referencias a aquellas empresas en las que ha estado anteriormente el trabajador, y éstas se deben corroborar. Puede que haya ocasiones en las que la información que nos esté dando la persona que nos da las referencias se encuentre sesgada. Para evitarlo, debemos contrastar la información con personas diferentes, teniendo más de un punto de vista y diferentes referencias, lo que permite tener un conocimiento más integral del candidato.

Algunas empresas solicitan que los candidatos rellenen un impreso de solicitud, en el que comentan tanto su trayectoria profesional previa, como la actual. Y así, se pretende obtener más información de una forma rápida y sencilla: suele adosarse una lista de preguntas que deben responder en cuanto a su disponibilidad para desplazarse, realizar viajes...

Además de los centros de evaluación, que consisten en valorar las actividades que se le proponen al candidato, permiten extraer mucha información, al poder poner en práctica tanto los conocimientos como las habilidades, y ver cómo se desarrolla en el ámbito laboral. Incluso hay ocasiones en las que el procedimiento arroja luz acerca del rol que tiende a desempeñar.

Y por último, estarían aquellos procesos de selección en los que se somete al candidato a diferentes test, como sería el de capacidad, que en función de los resultados permite predecir el progreso que puede desempeñar un individuo y su capacidad de aprendizaje, al estar centrados en medir la aptitud cognitiva. Otros de los test frecuentes, es el de personalidad, al tratarse de rasgos perdurables y estables en el tiempo. Aunque, uno de los principales debates en la utilización de estos test es que son datos subjetivos y que no correlaciona con el desempeño laboral, sino más bien personal.

Luego estarían aquellos test menos populares, como el test de honestidad, que trata de predecir si una persona es probable que cometa fraude o algún delito contra la propiedad, ya sea hurto o robo de la propiedad intelectual. En este test se compararía la respuesta corporal, generalmente mediante un electrocardiograma, en el que se pudiese evaluar la respuesta ante diferentes preguntas, para así posteriormente evaluar las diferencias, como la aceleración del pulso, sudoración... Si bien cabe destacar que este tipo de métodos están enfocados en la protección de la empresa, más que en el individuo.

Y los test de drogas consisten en pedir una muestra de orina, y suelen realizarse de forma previa a la contratación. Lo que buscan identificar es aquellos inconvenientes que pueden llegar a ser problemáticos, induciendo a que no haya un buen clima laboral (Gómez-Mejía et al., 2008).

2.2.2. Evaluación Del Desempeño

El desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones juega un papel trascendental para alcanzar las metas propuestas por las mismas y así llegar a tener éxito en su trayectoria y en su consecución de objetivos (Guartán et al., 2019).

Evaluar a los trabajadores nos ayuda a conducir y controlar su labor profesional, por lo que es un instrumento con una alta relevancia en RRHH (Alles, 2007b).

En primera instancia, la dirección de la empresa debe determinar los objetivos que se buscan alcanzar por parte de la empresa, los cuales deben encontrarse en sintonía con los organizacionales, creándose una relación directa entre ambos.

Y en lo que respecta al trabajador, el tener unos objetivos tiene dos beneficios principales: sentirse partícipe y darle un sentido a su labor, viendo relación en sus tareas y funciones, con respecto a la meta que se busca alcanzar (Alles, 2007a).

Algunos autores proponen realizar la valoración del desempeño del empleado, enlazando la metodología de la organización para llegar a su objetivo, previamente establecido con los del empleado. Machis, Robert L. & Jackson. John H. Pero al realizar dicha relación, hay una variable con la que no estaríamos contando, y es que puede que ambos factores, es decir, la metodología y los objetivos de los empleados guarden algún tipo de relación. En caso de que se dé esta situación, suele deberse a que el empleado desconoce el impacto que tiene su trabajo en la empresa, cómo influye. El transmitírsele a los trabajadores repercutiría positivamente en ambos sujetos: en el trabajador, al tener sentimiento de logro y darle sentido a su actividad laboral, y en la empresa, haciendo que sus empleados estén en sintonía con sus objetivos, haciéndoles partícipes. Todo ello, se encuentra relacionado a su vez, con los beneficios que aporta que haya una buena comunicación, fomentando la interacción en equipo, el crecimiento personal, y el profesional, al darnos “feedback” de la labor realizada (Alles, 2007b).

En las últimas décadas, especialmente a partir de los años 90, se ha insistido en la implementación de un proceso denominado “*performance management*”, que consiste en primer lugar, en darle a conocer al trabajador cuál es su función en la empresa, para proceder a que la realice, y posteriormente, valorar los resultados obtenidos, es decir, su desempeño en la labor que se le ha encomendado. Es una estrategia útil para valorar el desempeño, pero no debemos olvidar que esta dimensión se encuentra directamente relacionada con las compensaciones que puede ofrecer la organización, recompensando el desempeño obtenido (Alles, 2007b).

Además, el evaluar a los trabajadores y hacer un seguimiento, ayuda a valorar si se están cumpliendo los objetivos que se esperaban con los programas implementados por RRHH, o ver aquellos puntos débiles que tienen, para así modificarlos o reforzarlos.

Para que un programa sea eficiente, debe ser coherente con lo que se fomenta en la empresa y con el modelo que se sigue para evaluar a los empleados, ya que en el caso de

haber disonancias no se estaría impulsando el objetivo que se pretendía. Este tipo de incoherencias se encuentran normalmente en relación al cooperar en equipo, realizando trabajos de forma grupal o interdisciplinar, pero cuando se evalúan los resultados se hace de forma individual y escalonada. En lugar de ello, lo mejor sería implementar una evaluación grupal, y después, una en la que los propios integrantes del grupo evalúen a los demás, ya que ellos son verdaderamente quienes conocen la carga de trabajo que ha supuesto y cómo se han ido desarrollando los hechos (Gómez-Mejía et al., 2008).

Principalmente el proceso de selección que he comentado anteriormente estaría enfocado en la contratación de nuevo personal, pero en la actualidad hay multitud de fuentes de reclutamiento, como considerar a empleados que ya pertenecen a la plantilla; se les informa de aquellas vacantes que haya, antes de recurrir a posibles candidatos, siendo así una contratación interna; si bien, el hecho de mover a un trabajador a una plaza libre provoca que se quede a continuación libre su anterior puesto de trabajo.

El recurrir a antiguos trabajadores no suele ser común, ya que se deben dar algunas condiciones, como que no haya habido conflictos, y que la interrupción de la relación entre el empleado y empleador no haya conllevado enfrentamientos. También puede que hayan sido anteriormente trabajadores de la identidad, porque trabajen por campañas.

En estos dos casos, no sería necesario hacer procesos de selección tan exhaustivos. De hecho, suelen limitarse a tratar de determinar si la persona es apta para la vacante, es decir, un proceso enfocado en las habilidades y conocimientos que posee la persona, en relación con el puesto que se oferta.

Luego estarían aquellos candidatos que acuden a las entrevistas recomendados por algún trabajador de la plantilla. Se ha podido comprobar que aquellas personas recomendadas son más leales a la organización y suelen desarrollar gran parte de su carrera en la empresa. Ello puede deberse a cierto sentimiento de gratitud, dando lo mejor de uno mismo, ya que “alguien conocido ha puesto su confianza plena en nosotros”.

Y en último lugar, estarían aquellos candidatos que proceden de una agencia interna, por lo que se externalizaría el proceso, y cuando se anuncia que se oferta una vacante, junto con las funciones y los requisitos para el puesto (Gómez-Mejía et al., 2008).

2.2.3. Desarrollo De Las Competencias

Las competencias se encuentran relacionadas directamente con el comportamiento, ya que repercuten en él.

Por otro lado, uno de los grandes interrogantes que se han mantenido desde el inicio de esta revisión bibliográfica es el de “cuáles son las competencias más adecuadas para una organización”, dependiendo todo ello de la identidad de la empresa. Aunque la respuesta más adecuada es: aquellas competencias que le permitan tener éxito a cada organización de forma individual.

Sin embargo, hay algunas competencias que se catalogan como las más comunes o conocidas dentro del mundo empresarial, como sería “*la atención al cliente, trabajo en grupo, flexibilidad, adaptabilidad (sobre todo a los cambios), liderazgo y el nivel de compromiso*”, tanto con la tarea a desempeñar, como con la compañía. Pero aunque todas ellas suelen ser las más comunes, también suele haber matices a la hora de definir las y darles prioridad dentro de cada organización (Alles, 2007b).

El uso de las competencias no se trata de algo temporal y pasajero, sino que por el contrario, constituye un gran útil, una herramienta. Además, se suelen dividir en dos categorías: las competencias técnicas, aquellas que están más relacionadas con una parte teórica y con poseer unos determinados conocimientos de una o varias áreas, y luego aquellas con las que se suele trabajar más dentro de RRHH: que son las competencias relacionadas con el comportamiento y las habilidades, al poderse fomentar y potenciar.

Hay ocasiones, en las que se suele distribuir a las personas en función de las competencias en unos puestos de trabajo u otros. Además, según algunos autores como Jaques defienden que hay elementos que constituyen que una persona sea más competente en unas actividades, frente a otras, en función de la complejidad intelectual que se requiera, los valores, las habilidades, los conocimientos, y el propio compromiso.

Según van avanzando los estudios en este campo, comienza a despertar el interés de otros expertos dentro del mundo de las organizaciones, que postulan que debe haber una base de las competencias, llegando a la conclusión de que el primer pilar es la motivación, es decir, ese primer componente sobre el que se desarrollan las competencias de las personas es la motivación humana (Alles, 2007b).

La motivación suele hacer referencia tanto a aquellos pensamientos o anhelos que nos gustaría alcanzar, una parte más individual e íntima, como a otra parte más exterior y determinada por la observación de conductas de nuestro entorno, que nos llevan a hacer inferencias de lo que desean los otros. En cambio, hay otras definiciones de este término, que indagan más allá, avalando que la motivación es esa parte de la persona más

relacionada con el “por qué” de hacer una determinada acción o conducta, y que sostiene desde su inicio, hasta la interrupción de la misma (McClelland, 1989).

Durante un largo período de tiempo, hubo autores tales como Tomkins en 1962 o Izard en 1979, que definían en sí mismas las emociones como motivaciones, argumentando que afectan y pueden llegar a determinar las conductas. Si bien, únicamente se valora como tal, porque singularizamos la emoción a la motivación, lo cual cambió sustancialmente al definir la motivación como un pensamiento o deseo de querer llegar a un determinado objetivo.

Lo único que motiva una conducta es el “por qué” de la misma, el razonamiento que nos conduce a ella. Por todo ello, se terminó definiendo que las emociones se encuentran relacionadas con la motivación, pero sin ser la causante de la conducta, y que hay ocasiones que incrementan el valor que le damos a alcanzar un objetivo (McClelland, 1989).

A la hora de desempeñar una determinada conducta, solemos movernos por incentivos, y uno de los más aclamados en la motivación es el del logro, el tratar de hacer algo mejor, aunque también se ha demostrado que uno de los principales incentivos a largo plazo para mantener una conducta es la satisfacción propia, la intrínseca, el hacerlo por uno mismo, por el simple hecho de hacerlo mejor. Y sin olvidar, lo motivante que nos resulta el reto, el ponernos a prueba, que también es uno de los principales incentivos. La tarea simple o sencilla, no estimula, al no tener que esforzarnos por desempeñarla, y en el otro extremo, se encontraría aquella tarea que es imposible y que nos acabaría frustrando y haciéndonos sentir “poco capaces”, lo cual puede resultar contraproducente. Por lo tanto, lo ideal es una tarea que tenga cierto grado de dificultad, y no pueda ser llevada a cabo por cualquiera, pero que resulte materialmente alcanzable.

Siendo todo ello más reconfortante y proporcionando una mayor satisfacción intrínseca, más allá de las recompensas y reconocimientos que nos puedan venir del exterior (McClelland, 1989).

Además, McClelland destaca tres sistemas basados en la motivación, y que determinan el comportamiento. El primero, sería el logro, o como ya he dicho anteriormente: el tratar de mejorar en una tarea, muy ligado a la eficiencia. Pero cuando hablamos de mejorar, es porque estamos comparando, tanto la actividad como el esfuerzo que nos ha requerido. Aquellas personas con una motivación enfocada al logro suelen desempeñar funciones en

las organizaciones con una gran responsabilidad, incluso en la que coordina a otros, ya que todo ello le permite obtener un feedback de cómo lo está haciendo.

Posteriormente, nos encontramos que el poder juega un importante papel para la motivación. Este sistema se observa especialmente en personas que realizan actividades con cierta competitividad, incluso agresividad. Aquellas situaciones que proporcionan a la persona sentimientos de grandeza, tanto en el plano físico como psicológico. Y para ellos es de gran importancia mantener una reputación de cara a los demás. Lo único, es que este sistema se ha visto afectado en los últimos años, debido al control que se ha puesto en las actividades competitivas, pero especialmente, aquellas que son más potencialmente agresivas. Todo ello, considero que conduce a que haya personas a las que no les produce el mismo grado de satisfacción, ni motivaciones similares, aunque en este caso ya estaríamos hablando de variantes más individuales, y en el que el hablar de una persona u otra, puede llevarnos a detectar grandes diferencias, en función de los valores de cada uno.

Este sistema de motivación en concreto se encuentra muy presente especialmente en las primeras líneas de la jerarquía de una compañía, ya que suelen ocuparse por personas altamente competitivas, y que su único aliciente es tener ese sentimiento de poder, en este caso psicológico, de que se encuentra por encima de otros.

Por último, tendríamos el sentimiento de pertenencia como indicador de motivación. Hace referencia a la necesidad que tenemos como seres humanos de sentirnos partícipes y de estar con otros. Aunque se desconoce a qué se debe (Alles, 2007b).

2.3. Clasificación De Las Competencias

Tras haber definido las competencias como el conjunto de habilidades y conocimientos, que nos permite valorar y predecir, si alguien desempeña o desempeñaría la actividad laboral encomendada de forma eficiente y eficaz.

Centrándonos en el mundo laboral, se pueden encontrar y definir tres competencias como las básicas: las competencias cognitivas y las metodológicas, las cuales, comienzan a desarrollarse al inicio de nuestros estudios (Tobar, 2010).

Dependiendo del autor las competencias se clasifican de una forma u otra, pero me voy a centrar en la categorización de Spencer y Spencer, al ser una de las más distendidas y compartidas por diferentes profesionales.

En su clasificación postularon que eran cinco competencias las más relevantes; entre ellas estaba “*la motivación, las características, el concepto propio o de uno mismo, el conocimiento y la habilidad*”. Y si las desplegamos o ampliamos, definían la motivación como aquello que direcciona la conducta de la persona, en función de aquello que busca o quiere alcanzar. Suelen ser personas que buscan ponerse nuevas metas y objetivos, y en el proceso de intentar alcanzarlos, aprenden de aquellas cosas que les ha favorecido, pero también de sus errores.

Luego, estarían las características que se pueden observar y que pertenecen a cada uno de nosotros, siendo más físicas y aquellas que están relacionadas con nuestros sentidos, además de con aquellas respuestas que emitimos ante estímulos. Si evaluamos las competencias de un trabajador nos permite hacer ciertas predicciones de cara a cómo va a desempeñar en el futuro sus tareas en el área laboral.

El concepto propio o de uno mismo hace referencia a aquellas cosas que más nos caracterizan y que son más intrínsecas de las personas, como suele ser su postura y sus valores. En cambio, mientras que las competencias nos permiten predecir a largo plazo, los valores nos dan una visión más inmediata y cercana al momento actual.

El conocimiento está más relacionado con las inquietudes que se tengan, ya que normalmente se profundiza acerca de aquellos temas que más nos interesan o que por algún motivo, nos despiertan cierta fascinación. En cualquier caso, son conocimientos específicos. Sin embargo, cuando se trata de medir los conocimientos que posee una persona acerca de un determinado área, se suele evaluar principalmente la memoria, al realizar preguntas y esperar una determinada respuesta. Y como estamos evaluando la memoria, en vez de ver cómo ejecuta y pone en práctica sus conocimientos, no es una competencia que nos permita predecir el desempeño (Alles, 2007b).

Además, en la mayoría de las ocasiones, no suele guardar mucha relación el haber estudiado o saber acerca de un tema, con poner esos conocimientos en práctica; también requieren de aprendizaje, el cual juega un papel altamente decisivo en la ejecución de la actividad. Este sería un motivo más por el que considero que el conocimiento no es una buena herramienta predictiva en el mundo laboral, ya que estas pruebas de conocimiento

se suelen utilizar en selección, y en ese momento estaríamos evaluando lo que sabe el candidato hasta el momento, sin contemplar la capacidad de crecimiento o aprendizaje que puede llegar a desempeñar ni el gran crecimiento laboral que ello puede llegar a suponer.

Y por último, nos encontraríamos con la habilidad. La habilidad la relacionaban directamente con la ejecución de las actividades tanto físicas como más intelectuales.

En el área de Recursos Humanos, cuando se conoce a un nuevo candidato o se está evaluando el desempeño de un trabajador, nos es más sencillo evaluar sus conocimientos y habilidades, que otras competencias, como las motivacionales. Pese a que los conocimientos y habilidades suelen ser muy individuales, se pueden llegar a conocer u observar, al igual que se puede trabajar con ellas, para conseguir un mayor rendimiento. En cambio, las motivaciones se dan en un nivel más interno, es más intrínseco. Además de que se trata de una competencia que se encuentra sujeta a multitud de variables, como el contexto, la situación puntual, la historia personal...

Figura 1

Modelo del Iceberg



Fuente: Elaboración propia.

Para explicar todo ello, Spencer & Spencer desarrollaron el “Modelo del Iceberg”, donde se representa de una forma muy gráfica y visual, cómo hay algunas competencias que son observables a los demás, mientras que hay otras que cuesta más identificarlas, al no estar tan a la vista.

Como bien se puede apreciar en la imagen y he mencionado anteriormente: aquellas competencias más observables según el modelo de Spencer & Spencer son el conocimiento y las habilidades. Suele ser con las que se trabaja en RRHH. En cambio, las otras tres competencias, como eran la motivación, las características, que estarían relacionadas con los rasgos y el rol social, y por último el concepto de uno mismo, nuestra autoimagen, son decisivos en el desarrollo efectivo de la actividad (Alles, 2007b).

Todo lo anterior se encontraría más relacionado de forma global en el mundo de las organizaciones; sin embargo, el que una empresa posea una serie de competencias u otras, es lo que puede marcar una gran diferencia, ya que conllevarían una serie de características que le pueden proporcionar ventaja diferenciadora a la hora de competir con otras. Las competencias de una empresa le dan identidad y suelen marcar la diferencia con otras, ya que el mundo empresarial es especialmente competitivo.

Las estrategias del departamento de recursos humanos se enfocan en aprovechar aquellas fortalezas, para así poder extraer el mayor beneficio y rendimiento de las propias características de la empresa, siendo así exclusiva, y a su vez, compensando aquellos puntos frágiles que tenga, para poder ser lo más competitiva posible, con un resultado positivo (Gómez-Mejía et al., 2008).

Las competencias se suelen clasificar siguiendo el modelo del Iceberg de Spencer & Spencer; sin embargo, relacionada con el autoconcepto se comienza a hablar de la competencia cultural, al componer parte de nuestra identidad en función del lugar en el que se haya nacido y crecido, pero estando a su vez relacionada con esa parte más visible. Cuando se pertenece a una determinada cultura, se poseen conocimientos acerca de la misma y la capacidad de relacionarse en sintonía con aquellos que la comparten.

De manera especial, con aquellas personas que pertenecen a alguna minoría, es con las que se trabaja la competencia cultural, para que así puedan llegar a adaptarse y conectar con otros, sintiendo pertenencia y estableciéndose vínculos de identidad.

Aquellas competencias que se describe que debe tener un trabajador en un determinado puesto son determinadas por el “centro de valoración”, y se recogen en la descripción del puesto, para así poder conseguir una mejor adecuación persona-puesto (Gómez-Mejía et al., 2008).

Por otro lado, en lo que respecta a las competencias que son valorables y aplicables para cualquier tipo de profesión y organización, se las denomina “competencias transversales”, y aunque según han pasado los años, se han ido produciendo modificaciones en aquello que contienen, podemos determinar que se han mantenido en tres competencias: la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Dentro de la comunicación se está incluyendo tanto el saber transmitir, como recibir un determinado mensaje e indagar acerca de un tema. Al principio se veía como una aptitud más práctica, y actualmente, como una competencia potencialmente relacional.

El liderazgo consiste en tener intereses acerca de lo que nos rodea, buscar crear tu propio camino, y poder llegar a ser un ejemplo a seguir para otros. Y al igual que con la comunicación, a pesar de que al inicio se veía como una fase y algo pasajero, es una competencia que inspira y llega a transformar, influyendo tanto en uno mismo, como en aquellas personas que le rodean.

Y la última de las competencias transversales es el trabajo en grupo, que estaba más centrado en cómo se vivía la experiencia dentro del grupo, y de aquí se pasa a estudiar cómo interactúan los miembros y cómo desempeñan sus diferentes roles, para así conseguir sacar las actividades adelante (Martínez-González et.al., 2019).

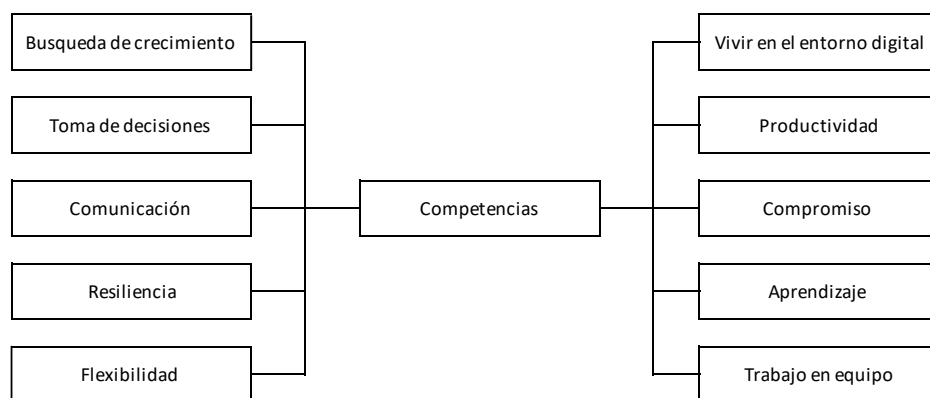
Según pasan los años, las necesidades y objetivos se van modificando dentro de las organizaciones, por lo que el perfil de los empleados y los candidatos tiene que irse actualizando, y con ello, las competencias más valoradas. En el transcurso de este año 2023 han destacado especialmente 10 competencias:

- La búsqueda del crecimiento: impulsado por la ambición. Se trata de una persona que hace aquello que cree necesario para llegar a donde se proponga, sin conformarse.
- Toma de decisiones: centrándose en la información que tenemos, para así saber determinar con todos los datos, el camino que se debe seguir.
- Comunicación: estaría relacionado con las competencias transversales, pero enfocándose en que el mensaje llegue al receptor de una forma directa y sin errores, ya que somos responsables de aquello que transmitimos al resto, y no se debe olvidar el ser respetuoso, para así fomentar un buen clima laboral. Si no sabemos comunicar, va a afectar tanto a nuestro desempeño laboral, ya que en gran medida trabajamos con un equipo, y en la parte relacional.

- Resiliencia: capacidad para continuar con la actividad laboral, sin dejarse influir por los factores negativos.
- Flexibilidad: siendo capaces de adaptarse a las nuevas demandas del contexto, ya que vivimos en un entorno extremadamente versátil, y que se encuentra en constante cambio y evolución continua.
- Vivir en el entorno digital: gestionar su tiempo y agenda desde el medio digital; y en aquello relacionado con el entorno laboral, no limitarse a su lugar de trabajo, sino poder operar desde cualquier lugar, gracias a la nube.
- Productividad: ser altamente productivos, aprovechando las horas de nuestro calendario laboral en sacar las tareas y alcanzar los objetivos de la empresa.
- Compromiso: cumpliendo con las obligaciones, responsabilizándose de los resultados de su trabajo, y estando en sintonía con las metas que se han propuesto en la empresa. Hoy en día es muy importante el compromiso, ya que hay ocasiones en las que debemos dejar de lado las responsabilidades personales, para conseguir resultados laborales globales positivos.
- Aprendizaje: se centra en que el trabajador trate de mejorar, buscando apoyos u otros compañeros que le puedan ayudar. Enfocado a crecer en la empresa.
- Trabajo en equipo: sería otra competencia que también se encuentra dentro de las transversales, al ser fundamental para cooperar con los compañeros, y alcanzar juntos unos buenos resultados (Gamarra, 2023).

Figura 2

Competencias más destacadas del 2023



Fuente: Elaboración propia.

3. Perspectiva Desde Enfoque RRHH 4.0

En los últimos años, se han producido cambios significativamente exponenciales en el mundo de la tecnología. De hecho, se puede comprobar una aceleración en el desarrollo de las nuevas tecnologías, lo que repercute en que las Revoluciones Industriales se hayan sucedido de manera continua y se den en espacios de tiempo más cortos; desde la primera Revolución Industrial en el siglo XVIII, hasta la actualidad, que nos encontramos en la cuarta, no han transcurrido ni 300 años.

Y todo ello, también juega un papel importante en el mundo de la empresa, al contar con la ayuda de las máquinas y poder automatizar distintos procesos.

Estos grandes avances, también han revolucionado el mundo de la medicina, descendiendo la mortalidad y constituyendo cada vez sociedades más longevas, con esperanzas de vida superiores y mayor calidad de vida. El hecho de que cada vez vivamos más años también repercute en nuestra forma de comprender la vida laboral, ya que antes se concebía como que se comenzaba estudiando o especializándose, luego procedías a entrar de lleno en el mundo laboral, y por último, te jubilabas; pero todo ello ha cambiado. El empleado se ve obligado a tener que estar reinventándose de forma constante, ya que estamos en continuo cambio, y al encontrarnos en un contexto versátil, se potencia al máximo la necesidad de ser flexible e innovador, evitando así el quedarse atrás (obsoleto).

Sin embargo, el área de RRHH no se había adaptado a todos estos cambios, repercutiendo en que la gestión de personal, la formación y selección, se quedasen por detrás de la digitalización. Algunas de las teorías que tratan de explicar el porqué de este incidente señalan que se debe a tres motivos principalmente: el primero sería el hecho de que no hay una relación directa entre el desempeño de la organización, y el trabajo de RRHH, por lo que al haberse disipado el vínculo entre la empresa y dicho área, se acabó quedando al margen.

Otro de los motivos sería no haber sido capaces de ver la repercusión del talento en los objetivos, más allá del rol de cada trabajador, por lo que el talento en esta nueva concepción también del área de Recursos Humanos va a tener un papel determinante.

Y por último, los departamentos estaban totalmente aislados, lo que dificultaba que entre ellos se pudiese trabajar de forma conjunta o sinérgica, como se hace en la actualidad, para tratar de motivar y recompensar a los trabajadores, por ejemplo, con el departamento

financiero, acordando algún tipo de plus en función de resultados o incentivos conseguidos.

Así, al observar que no se estaban produciendo cambios, se comienza a trabajar en la actualización de Recursos Humanos, desarrollándose Recursos Humanos 4.0 como resultado de la 4ª Revolución Industrial y de una actualización con el contexto actual (Cardozo, 2021).

A su vez, las competencias no dejan de verse afectadas por el contexto que nos encontramos viviendo, representando la globalización otro de los factores que ha conducido a que evolucionen y haya un auge de estas en el área profesional (Martínez-González et.al., 2019).

4. Transición Al Enfoque 5.0

La sociedad se encuentra en constante cambio y progreso, lo cual, puede reflejarse en el desarrollo de las revoluciones industriales. Según ha pasado el tiempo, se ha ido acelerando cada vez más, el avance de una revolución a otra, acortándose los años comprendidos entre ellas.

En el desarrollo de esta nueva era, se ha tratado de aunar y crear una alianza entre la gran utilidad que representan las máquinas y las nuevas tecnologías en nuestra vida, y que sobre todo, impactan en las prácticas laborales, y el potencial humano. Encontrándose así, las máquinas y robots al servicio de los seres humanos, sirviendo de apoyo y ayuda.

De hecho, en el ámbito de las organizaciones, se ha comenzado a hablar del “reclutamiento 5.0”, centrándose en el talento. Este nuevo enfoque combina la actualización a las nuevas tecnologías, y la retención del talento (Carro Suárez & Sarmiento Paredes, 2022).

Algunas de las novedosas técnicas de este modelo son:

- Las redes sociales se están convirtiendo en el principal “escaparate” para dar a conocer una empresa u organización, compartiendo los avances, las mejoras, reflejando en cierta medida el ambiente laboral, y dando una nueva imagen, una más vanguardista y cercana.
- La gamificación se ha incorporado desde el departamento de selección y desarrollo, siendo una gran herramienta, que permite observar las habilidades

mediante juegos de rol o videojuegos, en los empleados de la compañía, para así tratar de fomentarlas, y desarrollar formaciones para aquellos puntos más débiles que se detecten en general, o como nueva forma de selección.

- Networking online se centran en hacer una red de contactos, pero más amplía, contando con el metaverso, mediante eventos o conferencias virtuales, contactando así con posibles futuros candidatos.
- Inbound recruiting ha representado una de las técnicas más conocidas para seducir, formar, contratar y conciliar con la identidad de la propia empresa a los futuros talentos.
- Y por otro lado, estaría la técnica Small Data siendo una de las herramientas más tecnológicas con las que cuenta el departamento de selección, permitiendo identificar a los profesionales más adecuados para una posible vacante en la compañía, mediante un algoritmo (*El reclutamiento 5.0: Una nueva técnica de búsqueda de talento, 2022*).

La modalidad anterior, es decir: el “reclutamiento 4.0” iba encaminado a la creación de una marca de identidad, y en determinadas empresas manteniendo informado al candidato acerca de su candidatura. Con este nuevo enfoque, se busca que los departamentos de RRHH tengan una mayor productividad, así como reducir costes, reducir la rotación de la empresa (es lo que se busca generalmente, a excepción de las *Big Four*) y mejorar la identidad corporativa de la organización.

Aunque en lo que se centra este nuevo enfoque es en devolverle al ser humano al punto central, empoderándole (Carro Suárez & Sarmiento Paredes, 2022).

5. Conclusiones

El constante cambio en el entorno, a la par que cada vez más competitivo, nos obliga a ser flexibles, buscando de manera incesante la adaptación a los mismos, dando lugar a un resultado positivo y diferenciador de la competencia. Aunando los conceptos, resulta una ardua tarea de implementación de estrategias encaminadas a alcanzar unos objetivos prefijados de manera meticulosamente estudiada, interiorizándolos en cada estrato de la organización de manera sincronizada como gran engranaje que constituyen entre todos ellos, ya que cuyo éxito global dependerá de la consecución final de dichos objetivos con la mayor eficacia y rentabilidad posibles.

Es por ello que la selección del personal adecuado para el desempeño de cada actividad dentro de la organización resulta de manera intrínseca mucho más importante de lo que a priori se podría llegar a imaginar.

Otorgándole a esta labor la importancia que merece, resultó la creación, dentro de cada organización, de lo que se conoce como “el departamento de Recursos Humanos”, el cual ha de trabajar de manera sinérgica con el resto de departamentos (como por ejemplo el financiero: de cara a la retribución de incentivos económicos) y resultando el éxito de su correcta gestión, en la mayor satisfacción de los trabajadores, lo que redundará en el resultado final del producto o servicio ofrecido al mercado con una diferenciación positiva respecto al resto de sus competidores, y con ello la permanencia de la empresa gracias a sus resultados económicos positivos en su cuenta de resultados.

El componente humano, en las organizaciones, lo que les diferencia de los procesos automatizados, es precisamente esa esencia de ser único y diferenciado, con sus competencias difícilmente idénticas a otros. Ello marcará realmente la diferencia en el producto y/o servicio final. A este respecto, cada organización tendrá, en sus respectivos departamentos, sus metas específicas y concretas, y por lo tanto sus objetivos siempre únicos y diferentes.

Por otro lado, no se ha realizado un juicio ético acerca de la utilización de los test de personalidad, en un proceso de selección, para contratar o descartar a un candidato, ya que se valoran características que van más allá del desempeño laboral. Esto desemboca en un amplio debate ideológico que arrastra consigo una gran disparidad de opiniones, con defensores y detractores por igual.

En esta línea de evaluación para la óptima y más eficiente selección y gestión del personal, la mayoría de los autores coinciden en la importancia de las conocidas “competencias”, como herramientas de evaluación definitorias para un puesto requerido, pero todos ellos hablan siempre de este concepto a nivel global, de forma genérica, y sin adentrarse en grandes rasgos, esto es: conocimientos, habilidades... pero ¿qué habilidades? Quizá resultara útil detectar aquellas habilidades que más se requieren, en general en todas las compañías, a pesar de que en función del contexto cambien, pero el enunciarlas de forma genérica, puede llevarnos a creer que nos faltan datos.

La perspectiva que nunca se ha perdido y que resulta clave en el desarrollo de las competencias es la de la esencia de la persona, esto es, que estamos trabajando con un ingrediente humano introducido entre variables de objetivos numéricos.

Por ello, como línea futura de evaluación exitosa de las competencias, las herramientas de evaluación del personal potencial para desempeñar una labor no han de ser únicamente cuantitativas sino también cualitativas, concediendo un peso mayor del que se otorga actualmente, a las circunstancias personales de cada trabajador y a sus capacidades, no habiéndose todavía profundizado en exceso al respecto, y trascendiendo más allá de cómo puedan afectar negativamente en un momento dado, en función de alguna circunstancia personal y puntual, negativa, al desarrollo económico de la organización y trabajar activamente en cómo tratar de contrarrestar este posible hecho. Y, en esta línea descrita, como planteamiento para el futuro, trabajar en cómo facilitar el que mejoren las circunstancias personales de cada empleado, pudiendo maximizar la satisfacción personal, así como el clima y ambiente laboral como resultado satisfactorio del mismo. El que un empleado se encuentre bien en el trabajo, acaba repercutiendo positivamente en los resultados y el cumplimiento de las metas marcadas por la directiva. Ello nos ayudará a objetivizar los incentivos propuestos en función de las competencias.

Aunque nos encontramos en la línea adecuada, aún queda un largo análisis para compatibilizar con éxito aptitudes personales objetivas y el conjunto de destrezas requeridas para un determinado puesto, sin perder la perspectiva individual de la persona y el objetivo global del conjunto de la organización.

6. Bibliografía

- Alles, M. A., & Alles, M. (2003). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2007a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2007b). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: ¿Qué hacer para resolverlas?* Ediciones Granica.
- Aranda, S. C et al., (2022). *Diseñar el plan de mejora para el proceso de selección de la Empresa Proempaques S.A.S, basado en el modelo de gestión por competencias, para el periodo 2022-2023*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48892>.
- Balarezo López, A. M. (2020). *Recursos humanos 4.0 y las competencias del empleado* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato). Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31549>
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0: ¿ está cambiando finalmente la función recursos humanos?. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 9, 11. <https://doi.org/10.51896/rilco>
- Carro Suárez, J., & Sarmiento Paredes, S. (2022). El factor humano y su rol en la transición a Industria 5.0: una revisión sistemática y perspectivas futuras. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81727>
- Dolan, S et al., (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- El reclutamiento 5.0: Una nueva técnica de búsqueda de talento*. (2022, 29 de abril) Idtalento. <https://idtalento.com/reclutamiento-5-0-una-nueva-tecnica-de-busqueda-de-talento/>
- Gamarra, G. (febrero de 2023). Los tipos de competencias laborales más demandadas en 2023. *FACTORIAL*. <https://factorialhr.es/blog/competencias-laborales/>

- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, S.A
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., Prabadevi, B., Deepa, N., Dev, K., Gadekallu, T. R., Ruby, R. & Liyanage, M. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>
- Martínez-González, M., Olid, C. S., & Crespo, J. L. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de psicologia. International journal of psychology*, 21(1). <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1471>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.
- Piopiunik et al., (2020) Skills, signals, and employability. *Labour Economics* 78, 1033-1074. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102186>
- Preciado Sánchez, A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. Publicaciones Cruz O., SA.
- Ramos Zaga, F. A. (2021). Las Competencias en la gestión de procesos estratégicos. *Newman Business Review*, 7(2), 128-143. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.2.10066>
- Saiz, M. (2022). *El nuevo perfil del administrador de recursos humanos en el contexto de la cuarta revolución industrial. Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la administración de recursos humanos*. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio Institucional UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/14411>
- Tobar, E. G. (2010). *Competencias gerenciales*. Ecoe Ediciones.