



Facultad de Económicas y Empresariales

Trabajo de
Fin de Grado

Recursos Humanos

Selección de personal
basado en las nuevas
competencias

Vanessa Galante Barreiro

Junio 2015

Resumen

El objetivo de este trabajo es desarrollar la selección de personal basada en las nuevas competencias.

El presente trabajo está compuesto por una parte de carácter más teórico y otra más práctico.

En primer lugar, la parte teórica trata temas como la importancia de los recursos humanos para una empresa, la selección de personal y, sobre todo, la selección de personal basada en las nuevas competencias.

En último lugar, se realiza una parte empírica para analizar las diferentes competencias utilizando una muestra de estudiantes de último año del grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela.

Este trabajo consta de 9088 palabras.

Índice

Resumen	2
Índice	3
Índice de abreviaturas	4
Índice de tablas, gráficos o figuras	5
Introducción	6
Planificación.....	8
Desarrollo del trabajo.....	10
I. Importancia de los RRHH en las empresas.....	10
II. Selección de personal.....	14
2.1 Evolución de la selección de personal	15
2.2 Modelos de selección de personal.....	17
III. Modelo de nuevas competencias	19
3.1 Definición.....	19
3.2 Pasos para una selección en base a competencias.....	19
3.3 Clases de competencias.....	23
IV. Análisis empírico sobre las competencias	25
4.1 Metodología	25
V. Conclusiones.....	32
VI. Limitaciones del estudio y líneas de futuro	33
Referencias bibliográficas.....	34

Índice de abreviaturas

RR.HH: Recursos Humanos

CV: Curriculum Vitae

Índice de tablas, gráficos o figuras

Tabla 1: datos obtenidos con referencia a la variable nota de expediente.....	27
Tabla 2: datos obtenidos con referencia a la variable sexo.	28
Tabla 3: resultados obtenidos en referencia a la valoración de los estudiantes sobre la formación recibida en diferentes competencias.....	31

Introducción

Las empresas considerarán que su personal, es decir, cada uno de los miembros de la organización sin tener en cuenta el nivel jerárquico o el puesto de trabajo que ocupen, son fundamentales para el éxito de la misma y la satisfacción de sus clientes. Por eso, es necesario que se realice una adecuada selección de personal ya que ésta se encarga de escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Además, en muchas empresas, especialmente en el ámbito de los servicios, el personal es quien está en contacto directo con los clientes. Por este motivo, es fundamental que una persona ocupe el puesto adecuado y que ésta se encuentre capacitada para desarrollarlo. Siguiendo esta línea, es importante que el personal se sienta satisfecho y motivado en su puesto de trabajo para que lo desempeñe de forma adecuada. Esto implicará una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva para la empresa. Si el puesto para el que la persona es seleccionada es el idóneo, la satisfacción será mayor.

En la época actual se pueden observar numerosos cambios en relación con la dirección y la selección del personal de una empresa. Estos cambios se están desplazando hacia una selección basada más en competencias prácticas que en los propios conocimientos meramente teóricos. El propio personal es un recurso muy valioso para la organización ya que éstos son fuente de ventaja competitiva frente a otras organizaciones competidoras.

A la vista de esta evolución, el objetivo de este trabajo es profundizar en la selección de personal basada en las nuevas competencias y analizar la presencia de una serie de competencias en un grupo de estudiantes universitarios.

Para alcanzar estos objetivos, la estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, se realiza una parte más teórica tratando temas como la creciente importancia de los recursos humanos para una empresa, los diversos objetivos del departamento de recursos humanos y los diferentes procesos que realiza. Nos introducimos en el tema de la selección de personal analizando su evolución a lo largo del tiempo. A continuación se desarrolla el modelo de selección de personal basada en las nuevas competencias, en el cuál se detallan diferentes definiciones sobre lo que es una competencia. Posteriormente se habla de los pasos que debe seguir una empresa para abordar una selección de personal basada en competencias y se describen diversas técnicas de evaluación de competencias. Por último, se realiza una parte empírica para analizar una serie de competencias a través de un cuestionario realizado a un grupo de estudiantes de último año del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela, formando éstos la muestra utilizada para los diferentes análisis realizados.

Planificación

	NOV.	DIC.	EN.	FEB	MAR.	ABR	MAY	JUN
Asignación tema y tutor								
1ª reunión con la tutora								
Lectura bibliografía								
Realización del índice								
2ª reunión con la tutora								
Redacción parte teórica trabajo								
3ª reunión con la tutora								
Borrador del cuestionario								
4ª reunión con la tutora								
Modificación del cuestionario								
Trabajo de campo cuestionarios								
Lectura bibliografía								
Continuación redacción parte teórica								
5ª reunión con la tutora								
Análisis de la base de datos								
Redacción parte empírica								
6ª reunión con la tutora								
Corrección partes trabajo								
7ª reunión con la tutora								
Últimos retoques								

- El día 21 de noviembre se asignaron los temas y los tutores
- El día 11 de diciembre fue la primera reunión con la tutora para especificar el tema del trabajo y detallar la primera bibliografía.
- Las dos últimas semanas de enero se ha leído una parte de la bibliografía y se ha esquematizado el índice del trabajo.
- El día 30 de enero fue la segunda reunión con la tutora para fijar los puntos del trabajo a partir del índice propuesto.
- Durante el mes de febrero se ha estado redactando los primeros puntos de la parte teórica del trabajo.
- El día 5 de marzo fue la tercera tutoría con la tutora en la que hemos corregido la parte ya redactada del trabajo y empezamos a hablar sobre el posible cuestionario para la realización de la parte empírica.
- Del día 6-8 de marzo he redactado un primer borrador para el cuestionario.
- El día 12 de marzo fue la cuarta reunión con la tutora en la que nos hemos puesto de acuerdo para modificar alguna de las preguntas del cuestionario.
- El día 13 de marzo se ha modificado el cuestionario según lo acordado con la tutora.
- Las dos últimas semanas de marzo se han pasado los cuestionarios a las personas que forman la muestra para su respuesta.
- Durante la primera semana de abril se ha continuado con la lectura de la bibliografía y con la redacción de los siguientes puntos de la parte teórica.
- El día 9 de abril fue la quinta reunión con la tutora en la que hemos hablado sobre las correcciones de la parte teórica.
- El día 16 y 17 de abril se ha realizado la base de datos en el programa SPSS y se llevaron a cabo los análisis pertinentes.
- Las dos últimas semanas de abril y durante el mes de mayo se ha redactado la parte empírica del trabajo.
- El día 19 de mayo fue la sexta reunión con la tutora para diversas correcciones.
- Las primeras semanas de junio se realizaron las últimas correcciones.
- El día 16 de junio fue la séptima y última reunión con la tutora.

Desarrollo del trabajo

I. Importancia de los RRHH en las empresas

Para comenzar con el desarrollo de este trabajo es necesario hablar de la importancia de los recursos humanos para una organización. Estos también son conocidos como capital intelectual o capital humano entre otras denominaciones. Se pueden incluir dentro del activo intangible de una empresa, por eso los hay que considerar como una parte fundamental en el valor y funcionamiento de una organización.

Por lo tanto como RRHH entendemos y podemos incluir a todas las personas con las que cuenta una empresa para desarrollar su trabajo sin tener en cuenta el nivel jerárquico o el puesto de trabajo que ocupen en la misma, es decir, desde el puesto más bajo abarcando hasta los puestos directivos.

Actualmente se están produciendo numerosos cambios en lo referente a la gestión del personal. Las empresas consideran un pilar básico a sus trabajadores ya que aportan competencias y recursos muy valiosos para combatir las amenazas y la competitividad del entorno.

Según De Saá Pérez y García Falcón, “las razones que han llevado al surgimiento de este interés son muchas y variadas, pero indudablemente el incremento de la competencia a nivel global y la correspondiente búsqueda de las fuentes de ventaja competitiva son dos de las razones más poderosas para ello” (De Saá Pérez y García Falcón, 2000, p. 97).

Otro aspecto a destacar en cuanto a la importancia de los RRHH es que de ellos, en parte, depende la satisfacción de los clientes en la empresa. Esto es especialmente relevante en las empresas de servicios ya que el personal se encuentra en contacto directo con los clientes. Por esto, un trabajador debería sentirse satisfecho y motivado para realizar adecuadamente su trabajo y que esto repercuta en la satisfacción y en la repetición de compra del consumidor. En esta motivación tiene gran importancia la gestión del departamento de RRHH.

También es importante para una empresa que su personal sienta que forma parte y que pertenece a la misma. De esta manera contribuirán a la obtención de unos mejores resultados, lo que es bueno tanto para la empresa como para el trabajador.

Uno de los principales objetivos de las empresas es conseguir una ventaja competitiva frente a las otras compañías competidoras para así poder tener un mayor éxito y un mayor número de clientes, viéndose esto reflejado en un mejor beneficio.

Siguiendo a Barney, entre los atributos que deben poseer los recursos de una empresa para ser considerados fuente de ventaja competitiva destacan la rareza, la no imitabilidad y la insustituibilidad, pero “estos atributos sólo se convierten en recursos cuando explotan las oportunidades o neutralizan las amenazas en el entorno de la empresa” (Barney, 1991, p. 106).

En la misma opinión que Barney aportó en el artículo mencionado anteriormente y en relación a la rareza, si un recurso es “poseído por un gran número de competidores potenciales no puede ser fuente de ventaja competitiva” (Barney, 1991, p. 106). Esto se debe a que todas las empresas tendrían la posibilidad de explotar ese recurso de la misma manera, lo que no ofrecería ventaja competitiva alguna.

En referencia a la imitabilidad de un recurso se puede decir que si una empresa consigue un buen recurso que no pueda ser copiado por las compañías competidoras, siempre estará mejor posicionada que su competencia (Barney, 1991).

En cuanto a la insustituibilidad de los recursos, Barney nos dice que si un atributo puede ser sustituible, permite a las otras empresas competidoras seguir una misma estrategia y así no pueden obtener una ventaja competitiva, es decir todas las empresas pueden tener el mismo recurso (Barney, 1991, p. 101).

Como el personal de la empresa es un recurso para ésta, es importante que sea raro, no imitable y difícil de sustituir. Una de las funciones del departamento de RRHH es contratar a los trabajadores indicados para el puesto adecuado. Por eso es necesario

que una organización disponga de un departamento de RRHH y una buena gestión del mismo.

Una gran parte de la ya mencionada ventaja competitiva se consigue a través de los RRHH. Esto se debe a que los recursos humanos son distintos para cada empresa, y esta tiene que saber cómo satisfacerlos y gestionarlos para que se sientan cómodos en su puesto de trabajo.

Entre los objetivos de la gestión de los RRHH podemos diferenciar entre los que son a corto plazo y los de largo plazo. Dentro de los objetivos a corto plazo destacamos los explícitos, que son aquellos conocidos por todos los miembros de la organización y que se incorporan a las estrategias de la empresa, y los implícitos, que son los que no están formulados expresamente (De la Calle Durán y Urbina Criado, 2014).

A continuación detallaremos algunos ejemplos de los tipos de objetivos para una mayor comprensión.

- Objetivos explícitos
 - Atraer a los candidatos mejor cualificados para desarrollar el puesto de trabajo de la forma más adecuada para la empresa.
 - Mantener en la compañía a aquellos trabajadores que mejor desarrollen su trabajo mediante posibles incentivos tanto económicos como futuros ascensos.
 - Motivación de los empleados para aumentar su rendimiento.

- Objetivos implícitos
 - Mayor productividad de la organización.
 - Adecuada calidad de vida en el trabajo, es decir, que los empleados puedan desarrollar su trabajo en las mejores condiciones posibles para que sean más eficientes y eficaces para la empresa.
 - Control de que el personal de la empresa está formado para el puesto que está desarrollando, y además, comprobar que no existe un exceso o escasez de personal que puede llevar a la compañía a soportar unos costes innecesarios.

- Objetivos a largo plazo
 - Obtener una rentabilidad y poder competir mano a mano con las otras empresas de su sector de actividad.

- Incrementar el valor de la empresa para que sea más atractiva para los diferentes grupos de interés como pueden ser los accionistas, los socios, los proveedores, los trabajadores...
- Mejorar la eficacia de la organización.

Para alcanzar estos objetivos, el departamento de RRHH realiza numerosas funciones que se encuadran dentro de cinco procesos y se presentan a continuación (De la Calle Durán y Urbina Criado, 2014).

- **Procesos básicos:** éstos son pasos previos a la incorporación de una persona a la organización. En esta fase tendremos que realizar un análisis de los puestos de la organización, definiendo así las tareas y responsabilidades de cada uno de ellos. También hay que prever las necesidades de personal, es decir, comparar la previsión de necesidades de RRHH con la previsión de disponibilidad de los mismos para así saber si se tiene excedente o escasez de trabajadores. En el caso de que las necesidades superen a la disponibilidad, la empresa se encontrará en una situación de escasez de personal. Por el contrario, si la disponibilidad supera a las necesidades la empresa tendrá un excedente de empleados y estará así incurriendo en unos costes innecesarios. Por eso funcionan como punto de partida a las demás tareas del departamento.
- **Procesos de afectación:** en esta fase encuadramos el reclutamiento, la selección y la orientación y socialización del empleado en la empresa.

En primer lugar en los procesos de afectación tenemos el reclutamiento que son un conjunto de actividades cuyo fin es conseguir un número suficiente de posibles trabajadores con cualificaciones adecuadas para un puesto de trabajo en la compañía. El reclutamiento puede ser interno, si se buscan a los empleados en la propia empresa o externo, para candidatos ajenos a la organización.

En segundo lugar, la selección que es un proceso para elegir, entre los candidatos reclutados, al más adecuado para ocupar el puesto vacante.

Por último lugar, en el proceso de afectación encontramos la socialización que se encarga de incorporar a los nuevos trabajadores a la organización enseñándoles las tareas que deberán realizar, las normas y la cultura de la organización, se les presentarán a los compañeros, entre otras muchas actividades.

- **Procesos de formación y desarrollo:** en estos procesos podemos distinguir entre las actividades de formación y desarrollo y los planes de carrera.

Diferenciamos entre la formación que son actividades realizadas para corregir deficiencias en el trabajo que ya se está desempeñando actualmente, y el desarrollo que se encarga de preparar a los trabajadores para trabajos futuros.

En cuanto a los planes de carrera o promoción profesional se basan en el desarrollo de los trabajadores de la empresa para adquirir experiencia que le pueda ser útil tanto para moverse o avanzar en los distintos puestos de la organización como fuera de la misma.

- **Procesos sustractivos:** se encargan de las cuestiones relacionados con las rescisiones en los contratos, es decir, situaciones en las cuales los trabajadores y la empresa rompen su relación contractual. Esto puede suceder de forma voluntaria, en el caso de la dimisión o la jubilación, o involuntaria si se trata de despidos o de reducciones de plantilla.
- **Procesos de evaluación y compensación:** por un lado, la evaluación del desempeño se encargará de controlar, evaluar y medir el rendimiento de los recursos humanos para comprobar si los empleados son productivos o si se puede aumentar su rendimiento de cara al futuro.

Por otro lado, los sistemas de retribución o compensación que desarrolla la recompensa que recibe el trabajador por realizar las tareas de su puesto de trabajo.

En este trabajo analizaremos con especial atención y más en profundidad la selección de personal ya que se encarga de conseguir a los empleados ideales para un puesto de trabajo en una empresa. Y éstos, como recurso humano, son parte primordial para el funcionamiento de la misma y fuente de ventaja competitiva.

II. Selección de personal

De acuerdo con Chiavenato (2011), en la selección de personal se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la

intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De modo similar para Mondy (2010), la selección de personal es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto de trabajo y para la organización.

Si tenemos en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que la selección de personal pretende encontrar a la persona correcta para un determinado puesto de trabajo y así poder reducir la rotación de personal en la empresa.

Por lo tanto, la finalidad de la selección de personal es escoger para el puesto adecuado a la persona adecuada en función de sus necesidades, conocimientos y habilidades.

2.1 Evolución de la selección de personal

Para hablar de la historia de la selección de personal cabe destacar primeramente que no hay una fecha de inicio exacta.

Con la revolución industrial, el número y la complejidad de las empresas había aumentado de forma considerable, y es a partir de aquí cuando fue necesario destinar una área específica a los RRHH. En esta época dicha área simplemente velaba por las necesidades básicas de los empleados, por eso se podía considerar como un departamento de bienestar.

A partir de finales del siglo XIX aparecen las grandes corporaciones y con ellos los trabajadores asalariados y los sindicatos. Con este nuevo cambio surge el departamento de personal que se encargaba de las nóminas, de las relaciones y negociaciones con los sindicatos de trabajadores, de obtener datos del personal entre otras funciones. En esta época podemos encuadrar a Frederick Winslow Taylor (1911) que fue el propulsor de lo que se conoce hoy en día como taylorismo. Es un sistema que pretende hacer lo más sencillos posibles los procesos, eliminar los tiempos muertos y realizar una selección de personal adecuada para aumentar la productividad en la fábricas. Pretendía alcanzar un mayor rendimiento y para ello tenía en cuenta la condiciones del ambiente en el ámbito laboral, pagaba bonificaciones a aquellos trabajadores que más rendían y estandarizaba los equipos y procesos.

Posteriormente Elton Mayo (1930) desarrolla el modelo de las relaciones humanas basado en diferentes estudios que se realizaron en la fábrica Hawthorne de la Western Electric en California, Estados Unidos. Con estos análisis se concluye que las bonificaciones o los incentivos dinerarios no mejoraban el rendimiento de los trabajadores. Lo que lo hacía mejorar era la motivación de los empleados que podía obtenerse del trato y de la atención de los responsables. Es decir, su estudio analiza los grupos de personas y sus relaciones, algo que era contrapuesto al modelo de Taylor.

En lo que a selección de personal se refiere, antiguamente se llevaba a cabo basándose en simples observaciones o de forma intuitiva o emotiva sin usar datos objetivos.

Actualmente este proceso se ha vuelto mucho más complejo utilizando técnicas como son las siguientes:

- **La solicitud de curriculum vitae (CV)** son documentos que recogen datos biográficos y personales, títulos académicos y formativos, trabajos y cargos ocupados, experiencia personal y laboral... de una persona. En definitiva, es un instrumento que contiene información de un individuo y es utilizado por las empresas para descubrir si la persona cumple las necesidades mínimas exigidas para el puesto vacante.
- **Las entrevistas personales** consisten en tener un encuentro con el posible trabajador para mantener una conversación que permita conocer personalmente al individuo, su apariencia física, su comportamiento, contrastar la información disponible en el CV y aportar información a mayores para comprobar si el entrevistado cumple con los requisitos para el puesto.
- **La comprobación de referencias** tiene como función analizar el historial laboral anterior como puede ser los puestos que ha ocupado, su duración, las razones por las que se ha dejado el anterior trabajo... Se realiza fundamentalmente vía telefónica. Pero entre los inconvenientes que tiene podemos destacar que influye la parte subjetiva de los gustos personales.
- **Los test psicotécnicos** suelen ser muy útiles cuando se trata de procesos de selección con un gran número de participantes ya que pueden hacerse en grupo y se obtiene información de forma rápida. Dentro de estas pruebas podemos diferenciar las de inteligencia, que permiten conocer la capacidad de razonamiento de la persona, las de actitud, para medir destrezas en la

realización de determinadas tareas, y las de personalidad, para determinar la adecuación al puesto y sus posibilidades de adaptación.

- **Las pruebas profesionales** entre las que encontramos el role-playing, las discusiones grupales, o los centros de evaluación conocidos como assessment centers.
- **El role-playing** consiste en presentar situaciones ficticias en donde el candidato desempeñará una función o papel determinado a partir del cual tendrá que desarrollarla de la forma que considere más favorable.
- En **las discusiones grupales** también se presenta una situación determinada pero el objetivo fundamental es buscar el debate entre los candidatos para así poder sacar conclusiones acerca de la personalidad de la persona.
- **Los centros de evaluación** suelen localizarse fuera de la empresa y tiene una duración entre uno y tres días. Pueden llegar a evaluar hasta seis candidatos a un mismo tiempo. Mediante la observación de cómo se realizan las tareas se pueden sacar conclusiones sobre habilidades y capacidades de los individuos. Se miden áreas relacionadas con la organización, la planificación, la toma de decisiones y las capacidades de liderazgo.

Y más recientemente se analizan las competencias y las características de los candidatos desarrollando así un modelo de selección de personal basado en nuevas competencias, del que se hablará en posteriores apartados.

2.2 Modelos de selección de personal

En este apartado se compararan distintos tipos de modelos de selección de personal siguiendo a varios autores.

En primer lugar se hablará del modelo de Chiavenato. Después se analizará el modelo propuesto por los autores Werther y Davis y por último se introducirá el modelo basado en competencias que se desarrollara en el siguiente apartado.

El modelo de selección propuesto por Chiavenato (2011) consta de nueve pasos o etapas que irán pasando todos los candidatos de forma secuencial. La secuencia de

estas etapas va creciendo, cada vez más, en complejidad y costes a medida que se acerca el final del proceso. Estas fases son las siguientes:

- Recepción preliminar de candidatos
- Entrevista de clasificación
- Aplicación de pruebas de conocimientos
- Entrevista de selección
- Aplicación de pruebas psicométricas
- Aplicación de pruebas de personalidad
- Entrevista de selección con el gerente
- Aplicación de técnicas de simulación
- Decisión final de admisión

El modelo desarrollado por Werther y Davis (2008) consta de ocho pasos en el caso de que el candidato al puesto sea externo a la empresa. Sin embargo, como el puesto de trabajo para el cual se hace la selección se puede ocupar también con otros empleados que ya forman parte de la organización (selección interna), este proceso se puede acortar al no tener que realizar todas las pruebas.

Los ocho pasos que han propuesto estos autores son los siguientes y se aplican de forma progresiva:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevistas de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor
- Descripción del puesto
- Decisión de contratar

En la misma línea que proponen Werther y Davis, si el candidato procede de una promoción interna no sería necesario la realización de nuevos exámenes médicos ni tampoco la verificación de los datos y referencias. Esto se debe a que los exámenes ya se habrían realizado para el puesto que ha desarrollado anteriormente y las referencias proceden de la misma empresa.

Distintos autores matizan los modelos de selección de personal tradicionales. Así, por ejemplo, McClelland (1973) considera que muchos trabajadores por muy formados

que estén pueden no alcanzar el éxito ni desarrollar adecuadamente un trabajo. Esta es la razón por la cual propone este nuevo modelo basado en el análisis de nuevas competencias.

III. Modelo de nuevas competencias

3.1 Definición

De acuerdo con la autora Alles (2011), nos dice que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.

Para Ansorena se trata de “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena, 1996, p. 76).

En resumen, una competencia no es solo el propio conocimiento adquirido. Una competencia integra a la vez las habilidades, las actitudes y los conocimientos que tiene una persona. En palabras de la autora Gilges, “las competencias se identifican y encuadran dentro del contexto laboral en el que se llevarán a cabo” (Gilges, 2007, p. 20)

3.2 Pasos para una selección en base a competencias

Para desarrollar este apartado nos apoyamos en el proceso de selección de personal por competencias desarrollado por los autores Montes Alonso y González Rodríguez (2006).

Como punto de partida para la implantación de un sistema de selección de personal por competencias es necesario que la dirección de la empresa se implique en este nuevo modelo de selección, es decir, que participen y tomen conciencia en esta nueva forma de seleccionar al personal de su compañía. La decisión de adoptar este modelo tiene que venir respaldada desde los cargos superiores y se debe realizar de forma sostenible en tiempo. Es importante que la dirección aplique este nuevo modelo y no sea meramente teórico.

También es fundamental que la dirección comparta la información de lo que se va a requerir a todos los trabajadores de la empresa para estar informados del nuevo modelo de selección y poder comprender de forma clara esta situación. Además, si los trabajadores están informados, confían más en la organización y se sienten más motivados, responsables y pertenecientes al grupo, lo que implica con más probabilidad un mayor rendimiento en su trabajo.

Otro paso fundamental es el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Esta fase consiste en definir todos los puestos que forman una organización y determinar las habilidades y obligaciones que se necesitan, así como el tipo de persona adecuada para ocupar dicho puesto. Con esto se pretende saber quién debe realizar cada tarea, detallar las responsabilidades y funciones que tendrán que desarrollar en el puesto, detectar si existen puestos sobrecargados de obligaciones. En este paso también es necesario la especificación de las competencias que deben presentar todos los candidatos para cada puesto de trabajo. Todo esto permite descubrir si una persona puede ser válida o no para un trabajo, es decir, si reúne todos los requisitos necesarios para realizarlo adecuadamente (De la Calle Durán y Urbina Criado, 2014).

Este análisis de puestos también se conoce como análisis competencial pero con la diferencia de que éste último identifica las competencias necesarias que deben tener los trabajadores en el presente y en el futuro. Mientras que el análisis de puestos solo tiene en cuenta el presente.

La fase siguiente a la descripción y análisis de puestos es la definición del perfil y el nivel de competencias exigidas. En esa etapa, y en la misma línea que Montes Alonso y González Rodríguez (2006), podemos distinguir dos niveles de competencias: el primero, “una competencia de adecuación, para puestos de baja autonomía, donde el nivel de competencia se establece fijando un punto por debajo del cual el trabajador es considerado ineficiente”. Y el segundo, “una competencia de logro, donde el nivel se establece fijando un punto de excelencia por encima del rendimiento medio” (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006, p. 68).

El siguiente paso es la evaluación de las competencias. En esta fase se pretende comparar las competencias que presentan los candidatos con los requerimientos del puesto para saber si se adecuan o no. Gil Flores (2007) propuso numerosos métodos para esta valoración que serán recogidos en tres grupos: experiencia práctica, características y experiencias del evaluado y valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización.

En cuanto a las técnicas de selección de personal basadas en la experiencia práctica, es decir, aquellas en las que el evaluador observa de forma directa el comportamiento del evaluado podemos encontrar las siguientes:

- **Las listas de verificación:** también se conocen como check list y en ellas aparecen una serie de comportamientos o conductas asimiladas a una competencia. El encargado de la evaluación deberá descubrir si la persona evaluada las posee o no.
- **Los sistemas de escalas:** en este caso y al ser un método de escalas se puede averiguar el grado en que una persona presenta una determinada característica. Estas escalas pueden ser gráficas, en donde aparece una línea continua en la cuál se marca directamente la posición del evaluado. También las hay numéricas en las cuáles se representa mediante una serie de números la posición que ocupa. Por último, las verbales que utilizan expresiones para mostrar el grado que se presenta de la característica evaluada.
- **Los incidentes críticos:** en este método se recogen una serie de hechos o actuaciones en un momento determinado que se consideran fundamentales para la valoración del individuo en el puesto de trabajo. Esto es lo que se conoce como incidentes. A continuación se ordenan todos éstos incidentes y se puntúa a cada individuo alcanzando así una nota media de todos los incidentes.
- **La simulación y los ejercicios prácticos:** en esta técnica se presenta al individuo un caso práctico, que habitualmente se identifica con una situación real que tendrá que desarrollar en el puesto para el que está siendo evaluado. Los métodos que utilizan estas características se denominan centros de valoración o assessment centres. En estos centros, reúnen varios días a un grupo de candidatos para que puedan demostrar sus competencias.

En lo referente a las técnicas basadas en las características y la experiencia se puede decir que se valoran a partir de las características personales su nivel de adecuación al puesto de trabajo. Entre estos métodos podemos diferenciar las siguientes:

- **Los test psicológicos:** se utilizan para valorar determinados rasgos que indiquen la personalidad, las capacidades, la inteligencia, las actitudes de los posibles trabajadores para ver su idoneidad hacia el puesto a desarrollar.

- **La recogida de información biográfica:** se utiliza para recoger información sobre la vida de los candidatos y a través de esta predecir su comportamiento en el puesto a desempeñar. Por ejemplo, el curriculum basado en competencias debe contener datos personales, experiencia profesional en términos de competencias, formación académica, información adicional, fecha... Este método suele usarse para las primeras eliminaciones. Además, la empresa para cerciorarse de que la información es veraz, deberá realizar otras pruebas como son diversas entrevistas o la revisión de referencias anteriores.
- **Las entrevistas de evaluación:** en este método, el entrevistado deberá demostrar con comportamientos y acciones que está capacitado para ejercitar el puesto de trabajo. Se requiere de un clima idóneo que permita al evaluador y el evaluado sentirse cómodos para el buen desarrollo de la entrevista y obtener así una información veraz.
- **Los portafolios:** son cuadernos que se utilizan para documentar las competencias adquiridas mediante las titulaciones, la formación adicional, la experiencia laboral, las competencias alcanzadas y las funciones que ha desarrollado en trabajos anteriores. Esto es utilizado por los individuos para demostrar las competencias adquiridas y para ayudar a redactar el curriculum vitae.

En el último grupo de técnicas encontramos las basadas en valoraciones que pueden ser del propio evaluado o de terceras personas. Se encuentran las siguientes:

- **Las autoevaluaciones:** en este caso es el propio evaluado quién reflexiona sobre su capacidad en el puesto y explica si las competencias que tiene son adecuadas para el puesto. Es una técnica utilizada fundamentalmente para personas que ya están realizando el trabajo. Así, el trabajador participa en la evaluación y se siente más motivado para mejorar en aquellos aspectos que no ha conseguido el nivel que requiere el puesto.
- **El balance de competencias:** es un método de autoevaluación en el que se pide a la propia persona evaluada que identifique las opciones laborales más adecuadas a sus propias competencias. Es una técnica muy usada para la orientación laboral y para desarrollar un proyecto profesional propio.
- **La evaluación de 360 grados:** esta técnica permite la evaluación del evaluado por parte de todas las personas que forman parte de la organización. Entre

éstas encontramos a los superiores, los compañeros, los subordinados y, en ocasiones, se tiene en cuenta la opinión de los clientes. Primeramente, cada una de estas personas cubre un cuestionario. Por último, se realiza una reunión entre todas las personas evaluadoras que tiene como objetivo llegar a una evaluación única consensuada. Un requisito necesario para utilizar este método es que la persona que se va a evaluar se encuentre desempeñando el puesto de trabajo.

Como último paso en el proceso de selección por competencias tenemos la contratación. Esta fase es posible únicamente en el caso de que el puesto se encuentre vacante. Por un lado, si los intereses de la compañía en cuanto a los puestos a ocupar son cubiertos con alguno de los candidatos, se le ofrece a éstos un contrato. Por otro lado, si las funciones del puesto y las condiciones laborales son las que satisfacen a los posibles trabajadores, estos aceptarán el mencionado contrato. Por este motivo se puede decir que la selección de personal es una decisión de ambar partes: de la empresa y del trabajador.

3.3 Clases de competencias

En este apartado se hablará de los distintos tipos de competencias que podemos encontrar en las personas para desarrollar un puesto de trabajo. Esta clasificación puede variar en función de los distintos autores. Para este trabajo se partirá de la clasificación realizada por Solanes, Núñez y Rodríguez (2007). A partir de las mismas, se desarrollará un estudio empírico, mediante la elaboración y análisis de un cuestionario, para poder aportar una serie de conclusiones tomando como base una muestra formada por estudiantes universitarios.

A continuación se detallaran las competencias seleccionadas y se incluirá una breve definición de cada una de ellas:

Adaptación al cambio: capacidad que tiene un individuo de modificar su conducta ante nuevas situaciones. Por ejemplo, el desempeño de un nuevo trabajo o un cambio de horarios.

Ambición profesional: competencia que desarrolla una persona al querer conseguir los objetivos marcados y sentirse bien al cumplirlos. Es una competencia que también se puede vincular a la obtención del éxito en el ámbito laboral y estudiantil.

Capacidad de decisión: se muestra cuando un individuo es capaz y se siente seguro al tomar una decisión tanto en momentos normales como en situaciones más críticas.

Capacidad de negociación: capacidad que tiene un individuo al conseguir, mediante el convencimiento de otras personas, los objetivos propuestos. Se puede vincular con la capacidad oratoria a la hora de convencer a los individuos.

Flexibilidad: competencia que consiste en la adaptación a nuevas o imprevistas situaciones. Se relaciona con la búsqueda de soluciones eficientes.

Innovación y creatividad: capacidad relacionada con el encuentro de soluciones nuevas y originales ante los distintos problemas que se presentan, por ejemplo, en un puesto de trabajo.

Liderazgo: competencia vinculada a guiar y dirigir en una misma dirección a un grupo de personas o recursos con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Planificación: capacidad que se relaciona con la fijación de unos objetivos y los plazos y recursos necesarios para alcanzar los mencionados objetivos.

Sensibilidad interpersonal: relacionada con los sentimientos emocionales, es una competencia vinculada con la capacidad que tienen los individuos de identificarse con los problemas o situaciones de otros. Es decir, ponerse en el lugar del otro o empatizar con un persona.

Sociabilidad: capacidad que muestra una persona al relacionarse o interactuar de forma fácil y sin esfuerzo con otros individuos. Se vincula con tener la iniciativa para obtener contactos personales.

Tolerancia al estrés: competencia que consiste en mantener el equilibrio en momentos críticos, de exceso de responsabilidades con mucha exigencia o en situaciones de tensión.

Trabajo en equipo: se relaciona con la predisposición de colaborar con otras personas para formar un equipo de trabajo y alcanzar unos objetivos comunes a todos los miembros del equipo.

Coordinación: competencia utilizada para asegurar el cumplimiento de las tareas en un plazo determinado y con los recursos previstos.

Organización: se relaciona con la capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos de los que se dispone para alcanzar los objetivos establecidos. También se vincula con la capacidad de organizar equipos de trabajo.

Comunicación: capacidad para relacionarte con las demás personas, haciendo que te entiendan y escuchando a los otros individuos.

Confiabilidad: competencia que muestra una persona al inspirar en el resto de individuos confianza y seguridad en las determinadas situaciones a las que se enfrenta.

Desenvoltura: capacidad para actuar de manera natural en diferentes situaciones, como puede ser la exposición de un trabajo en público.

IV. Análisis empírico sobre las competencias

4.1 Metodología

Para la realización de este análisis empírico se elaboró un cuestionario formado por dieciocho preguntas sobre las distintas competencias comentadas anteriormente a partir del modelo de Solanes, Núñez y Rodríguez (2007). Posteriormente, para su análisis se ha utilizado el programa estadístico SPSS Statistics 20. Esta aplicación es utilizada en las investigaciones de mercado ya que permite realizar una base de datos y luego analizarla con las distintas herramientas disponibles. En este trabajo hemos utilizado el Test-T de diferencias de medias.

4.1.1 Muestra

La muestra está compuesta por estudiantes universitarios de último curso del grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela. Los entrevistados están a punto de terminar sus estudios y éste es uno de los motivos de realizar el cuestionario a estas personas ya que, a través de éstos, se podrá saber si se consideran preparados para desempeñar un trabajo laboral en un futuro próximo.

El total de encuestados asciende a 100 personas, de las cuales, las mujeres representan el 66%, y los hombres representan el 34% del total de personas entrevistadas.

4.1.2 Medidas y variables

En el cuestionario se ha pedido a los entrevistados que contesten doce preguntas de escala Likert con seis categorías de posibles respuestas: (1) Casi nunca, (2) Ocasionalmente, (3) Ordinariamente, (4) Con frecuencia, (5) Muchísimas veces y (6) Siempre. También dos preguntas de escala Likert pero con distintas categorías de respuesta que van desde (1) Nada hasta (6) Totalmente. Además hay una pregunta dicotómica, dos para segmentar la muestra que son el sexo y la nota media de expediente y una abierta en la que los encuestados han expuesto sus ideas para mejorar la formación sobre competencias en la universidad.

Las variables del cuestionario hacen referencia a las competencias de las que se ha hablado en el punto anterior de este trabajo. Como se ha mencionado anteriormente, estas competencias son las siguientes: adaptación al cambio, ambición profesional, capacidad de decisión, capacidad de negociación, flexibilidad, innovación y creatividad, liderazgo, planificación, sensibilidad interpersonal, sociabilidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, coordinación, organización, comunicación, confiabilidad y desenvoltura.

El trabajo de campo, es decir, la contestación de los cuestionarios por parte de los estudiantes de último año del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela, fue realizado las dos últimas semanas de marzo del año 2015.

Para el análisis empírico cabe destacar que se ha utilizado un nivel de confianza del 95%, es decir la significatividad de las variables fue analizada en referencia a un 5% de nivel de significación.

4.1.3 Análisis y resultados

A raíz del cuestionario se han obtenido dos posibles variables para dividir la muestra y encontrar diferencias. Una de estas variables fue la nota de expediente y la otra el sexo. Ambas variables fueron comparadas mediante un test-t de diferencias de medias con las otras variables que hacen referencia a las competencias.

En lo que respecta a la nota de expediente, todos los encuestados tienen una calificación de aprobado o de notable. El total de aprobados en la nota de expediente de la muestra representan el 63% y el total de notables representan el 37% restante.

Tabla 1: datos obtenidos con referencia a la variable nota de expediente.

	Aprobado N=63		Notable N=37		Diferencia de medias
	Media	D.T.	Media	D.T.	P
Adaptación al cambio	4,57	0,893	4,86	0,976	0,129
Ambición profesional	5,65	0,600	5,73	0,508	0,504
Capacidad de decisión	4,51	0,859	4,30	0,878	0,243
Capacidad de negociacion	3,97	0,915	4,14	0,918	0,381
Flexibilidad	4,65	0,676	4,59	0,832	0,714
Innovación y creatividad	4,25	0,761	3,97	1,040	0,124
Liderazgo	4,14	1,162	4,46	1,016	0,172
Planificación	4,33	1,283	4,35	1,184	0,945
Sensibilidad interpersonal	4,63	0,921	4,84	0,928	0,292
Sociabilidad	4,17	0,925	4,32	0,944	0,440
Tolerancia al estrés	4,32	0,895	4,05	1,053	0,186
Trabajo en equipo	4,32	0,877	4,19	0,877	0,482
Coordinación	4,62	0,851	4,46	1,043	0,407
Organización	4,52	1,255	4,81	1,050	0,245
Comunicación	4,49	1,061	4,65	1,033	0,474
Confiabilidad	4,70	0,796	5,00	0,850	0,077
Desenvoltura	3,56	1,329	4,22	1,377	0,020

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior, sólo una de las competencias presenta una diferencia significativa comparándola con la nota de expediente de cada estudiante encuestado.

El análisis estadístico para la capacidad de desenvoltura muestra una significación de 0,02, que es menor al 0,05 que se usa como referencia. Por lo tanto, esto indica que la diferencia de medias es significativa. Es decir, la muestra con calificación de notable se percibe que presenta mayor facilidad a la hora de realizar una exposición oral de un trabajo que los que tienen suficiente.

A diferencia de lo que ha ocurrido con la nota de expediente, si diferenciamos entre hombres y mujeres sí que se obtienen diferencias significativas en mayor cantidad de competencias.

Tabla 2: datos obtenidos con referencia a la variable sexo.

	Hombre N=34		Mujer N=66		Diferencia de medias
	Media	D.T.	Media	D.T.	P
Adaptación al cambio	4,56	1,021	4,74	0,882	0,353
Ambición profesional	5,56	0,705	5,74	0,474	0,125
Capacidad de decisión	4,76	0,819	4,26	0,847	0,005
Capacidad de negociacion	4,26	0,994	3,91	0,854	0,065
Flexibilidad	4,76	0,699	4,56	0,747	0,189
Innovación y creatividad	4,56	0,746	3,94	0,875	0,001
Liderazgo	4,68	1,036	4,05	1,101	0,007
Planificación	3,94	1,205	4,55	1,218	0,020
Sensibilidad interpersonal	4,44	0,786	4,85	0,965	0,036
Sociabilidad	4,35	0,981	4,17	0,904	0,346
Tolerancia al estrés	4,74	0,790	3,95	0,935	0,000
Trabajo en equipo	4,32	0,843	4,24	0,895	0,663
Coordinación	4,50	0,961	4,59	0,911	0,944
Organización	4,26	1,310	4,82	1,080	0,026
Comunicación	4,65	1,041	4,50	1,056	0,509
Confiabilidad	4,82	0,716	4,80	0,881	0,907
Desenvoltura	4,21	1,321	3,59	1,370	0,034

Fuente: elaboración propia.

Utilizando la variable sexo para obtener diferencias, de las 17 competencias analizadas, 8 de ellas presentan diferencias significativas entre hombres y mujeres.

- Organización

Analizando los datos que nos da la media vemos que para el caso de los hombres nos da una media de 4,26 y para el caso de las mujeres de 4,82. Son valores que se consideran altos para ambos casos ya que la valoración es sobre 6, que se corresponde a las categorías de respuestas del cuestionario. Después de saber que la diferencia es significativa, se puede concluir que las mujeres consideran que tienen mayor capacidad de organización que los hombres.

- Resolución de problemas

Para analizar esta competencia nos fijamos otra vez en la media y nos dan unos valores para los hombres de 4,76 y para las mujeres de 4,26. A diferencia de lo que ha ocurrido con la capacidad de organización, en este caso el valor superior es para los hombres. Las mujeres consideran que tienen desarrolladas menos competencias relacionadas con la resolución de problemas que los hombres.

- Planificación

Para la competencia que hace referencia a la planificación obtenemos una media de 3,94 para el caso de los hombres y 4,55 para el caso de las mujeres. En relación a esta capacidad los hombres tienen un valor poco superior al término medio que se fija en 3. Sin embargo, las mujeres se puntúan en esta competencia con una mejor calificación. De forma similar a lo que ha sucedido con la organización, las mujeres consideran que son mejores a la hora de planificar unos plazos y recursos para alcanzar determinados objetivos.

- Tolerancia al estrés

En este caso, los hombres se han cualificado con un 4,74 de media y las mujeres con un 3,95. En base a estos datos, se puede apreciar que los hombres mantienen mejor el equilibrio en situaciones más críticas y en momentos de mayor tensión que las mujeres.

- Sensibilidad interpersonal

La sensibilidad interpersonal se relaciona con la empatía. En lo que respecta a esta competencia ambos valores son altos, alcanzando el sexo masculino un 4,44 de media y el sexo femenino un 4,85. En este caso las mujeres se califican con puntuaciones mayores que los hombres. Es decir, los hombres encuestados consideran que tienen desarrolladas menos capacidades relacionadas con el ser capaz de ponerse en lugar de otra persona.

- Liderazgo

El liderazgo hace referencia a la capacidad y la satisfacción a la hora de dirigir un grupo de personas. Las medias obtenidas para esta competencia superan los 4 puntos de los 6 posibles, y fueron de 4,68 para el caso de los hombres y de 4,05 en el caso de las

mujeres. Los valores son superiores para los hombres que para las mujeres y por lo tanto, en base a los datos obtenidos de nuestra muestra, se puede decir que los hombres se ven más preparados para realizar tareas relacionadas con la dirección de personas que las mujeres.

- **Desenvoltura**

Analizando las puntuaciones de la media obtenemos para los hombres un 4,21 y un 3,59 para las mujeres. De forma similar a lo que ha ocurrido con la capacidad de liderazgo, los hombres de nuestra muestra consideran que tiene mayor facilidad para realizar exposiciones que las mujeres. Es decir, el sexo masculino tiene mayor desenvoltura y actúan de forma más natural en las exposiciones.

- **Innovación y creatividad**

Para ver las diferencias entre los hombres y las mujeres y saber que grupo considera que es más innovador y creativo, analizamos otra vez la media. En el caso de los hombres es de 4,56 y en el caso de las mujeres de 3,94. A partir de estos datos podemos concluir que las mujeres se puntúan con calificaciones menores que los hombres en relación con la competencia basada en la innovación y en la creatividad. Esto significa que el sexo masculino cree obtener más soluciones nuevas y originales a la hora de afrontar distintos problemas que el sexo femenino.

Además, en el mismo cuestionario se ha incluido una pregunta para que los entrevistados valorasen la formación recibida en la facultad de acuerdo con ciertas competencias. La valoración cuentan con 6 categorías de respuestas posibles.

Las capacidades valoradas son las siguientes: liderazgo, trabajo en equipo, capacidad comunicativa, adaptabilidad y proactividad.

Tabla 3: resultados obtenidos en referencia a la valoración de los estudiantes sobre la formación recibida en diferentes competencias.

	Hombre N=34		Mujer N=66	
	Media	D.T.	Media	D.T.
Liderazgo	3,38	1,28	3,26	1,305
Trabajo en equipo	4,24	1,13	4,18	1,214
Comunicación	3,94	1,127	3,71	1,412
Adaptabilidad	3,68	1,199	3,83	1,26
Proactividad	3,74	1,214	3,47	1,303

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla, las cinco competencias analizadas tienen una media entre los 3-4 puntos. Es decir, de los 6 posibles, todas las competencias superan la media. Para los hombres y para las mujeres no se aprecia gran diferencia a la hora de valorar cada una de las competencias de forma separada.

La capacidad que más puntuación tiene y, por lo tanto, la que más se ha desarrollado en la facultad para la muestra, fue el trabajo en equipo. Por contra, la que menos puntuación ha recibido fue la competencia basada en el liderazgo.

Otra pregunta incluida en el cuestionario daba la posibilidad a los encuestados de mostrar sus opiniones para mejorar la formación basada en competencias.

Al ser una pregunta opcional, no todos los encuestados la han contestado. De las 62 opiniones al respecto, a continuación se detallaran las ideas más repetidas asignándole también un porcentaje:

- Un 30,65% de las respuestas consideran que mejorarían la formación con clases más prácticas, sin focalizar tanto en la teoría.
- Un 25,8% opina que con prácticas obligatorias en empresas se mejoraría la formación.
- Un 14,52% de los encuestado consideran necesarias más situaciones y casos de empresas reales.
- Un 8,06% de los estudiantes encuestados creen necesitar más exposiciones para trabajar la capacidad comunicativa.
- Un 8,06% de los entrevistados dicen necesitar más actividades en grupos, y sobre todo grupos aleatorios, para mejorar su formación.

- El restante 12,86% se lo reparten entre opciones como asignaturas en idiomas extranjeros, un aprendizaje orientado a la vida laboral, grupos de clase más reducidos o asignaturas específicas sobre competencias.

V. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es profundizar en la selección de personal y más concretamente en la selección de personal basada en nuevas competencias y realizar un estudio empírico en el que se analizan las competencias de un grupo de estudiantes universitarios.

Desde el punto de vista teórico se ha constatado la relevancia que ha adquirido la selección de personal en base a competencias en los últimos años debido principalmente a la consideración de que por muy formados que puedan estar los trabajadores es posible que no sean capaces de desarrollar adecuadamente su trabajo y, por tanto, es necesario también evaluarlos en función de una serie de competencias clave para cada puesto (McClelland, 1973).

En base a los resultados analizados con el programa estadístico SPSS Statistics 20 y a raíz de los datos obtenidos con el cuestionario del que anteriormente se ha hablado, se han presentado una serie de competencias, segmentadas en hombres y mujeres, con datos significativos. De las diecisiete competencias que se han definido en uno de los apartados anteriores, para ocho de ellas se encuentran diferencias significativas en función del sexo. Estas son las siguientes: capacidad de organización, resolución de problemas, planificación, tolerancia al estrés, sensibilidad interpersonal, liderazgo, desenvoltura e innovación y creatividad.

En el caso del sexo masculino tienen más desarrolladas las competencias de resolución de problemas, tolerancia al estrés, liderazgo, desenvoltura e innovación y creatividad. Mientras que el sexo femenino se creen más capacitadas en lo referente a la organización, la planificación y la sensibilidad interpersonal.

En este ámbito, un aspecto importante a destacar es que las mujeres de nuestro estudio no se ven tan preparadas como los hombre para tomar decisiones, ni tampoco para realizar tareas de dirección de personas o recursos. Esto concuerda con la escasa presencia del sexo femenino en los puestos de dirección en una empresa. Más allá de las dificultades reales que pueden limitar a las mujeres en la dirección de personas, éstas mismas se encuentran influenciadas por determinados estereotipos y roles que

aún dificultan más la presencia de las mujeres en los cargos directivos (Godoy y Mladinic, 2009).

Entre los motivos para justificar esta situación se encuentran la supuesta falta de experiencia laboral y las mayores responsabilidades familiares que recaen en el lado de las mujeres. Lo podemos relacionar con los roles que se le asignan a ambos sexos. Según la Teoría de la Congruencia del Rol (Eagly, 1987) los estereotipos aplicados a los hombres se basan en características tales como la autonomía, la independencia y un mayor liderazgo. En el caso de las mujeres los atributos predominantes son la sensibilidad interpersonal, la amabilidad y la agradabilidad.

VI. Limitaciones del estudio y líneas de futuro

Entre las limitaciones del presente estudio sobre el nivel de competencias encontramos que se trata de una muestra de conveniencia y de tamaño reducido. Además, únicamente se ha analizado un colectivo de estudiantes del área de empresariales del último curso. Por lo tanto, los resultados no son generalizables.

A la vista de los resultados obtenidos en este trabajo sobre las competencias, otros posibles estudios para el futuro pueden ser la realización de un análisis similar pero abarcando estudiantes de otras titulaciones, que pueden ser tanto universitarias como ciclos formativos, pudiendo así, obtener diferencias entre ambas. Y además entrevistar a estudiantes de otras universidades para poder sacar conclusiones diferenciadoras entre los distintos universitarios.

Otra línea de futuro a considerar está relacionada con una de las limitaciones que se han mencionado en el apartado anterior. Podrían realizarse además diversos estudios con estudiantes que se encuentren en otros cursos de la carrera universitaria y poder así diferenciar entre las capacidades y competencias que muestran los universitarios en los diferentes cursos.

Por último, se podría añadir otras variables distintas del sexo o de la edad para segmentar la muestra y poder encontrar otras diferencias significativas.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (2ª ed). Buenos Aires: Granica.

Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed). México: McGraw-Hill.

De la Calle Durán, C., Urbina Criado, M. (2014). *Fundamentos de recursos humanos* (2ª ed). Madrid: Pearson.

De Saá Pérez, P., García Falcón, J. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.

Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI* 10, 83-106.

- Gilges, G. (2007). *Cómo encontrar al empleado ideal. 50 dilemas para la selección de personal por competencias*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Godoy, L., Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé*, 18(2), 51-64.
- Mayo, E. (1930). *La teoría de las relaciones humanas*.
- McClelland, D. (1973). Testing for competencies rather than intelligences. *American Psychologist*, 1-14.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed). México: Pearson Educación.
- Montes Alonso, M., González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: IdeasPropias Editorial.
- Solanes Puchol, A., Núñez Núñez, R., Rodríguez Marín, J. (2008). Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias genéricas en estudiantes universitarios. *Apuntes de Psicología*, 26(1), 35-49.
- Taylor, F. (1911): *Principios de la administración científica*.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed). México: McGraw-Hill.