

METODOLOGÍA PARA EVALUAR E IDENTIFICAR COMPETENCIAS: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos¹

María Luisa Jiménez López²

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la existencia de diversas técnicas de identificación y evaluación de competencias. En la revisión de la literatura se pone en evidencia que muchas de estas técnicas se utilizan preferentemente de acuerdo a las distintas corrientes de competencias. Concretamente, los autores de la corriente estadounidense de competencias destacan las ventajas de un instrumento denominado *Entrevista de Incidentes Críticos*. Otros, como los de la corriente francesa prefieren aplicar *Test en profundidad* o realizar las pruebas de los *Assessment Centers*. Finalmente, se presentan algunas de las ventajas e inconvenientes de estas técnicas.

Palabras Clave: Competencias, técnicas de evaluación, recursos humanos, test.

ABSTRACT

This paper aims to show the existence of various identification techniques and skills assessment. In a review of the literature shows that many of these techniques are preferably used according to the various streams of competence. Specifically, the authors of the American current competencies highlight the advantages of an instrument called Critical Incident Interview. Others, like the French current Test prefer to apply in depth or testing of the Assessment Centers. Finally, we present some of the advantages and disadvantages of these techniques.

Keywords: Competency evaluation techniques, human resources, test.

Clasificación JEL: M12, M14, M54.

Artículo recibido el 17 de Mayo de 2013 y aceptado el 29 de Agosto de 2013.

1 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. E – mail: cmgj6819@hotmail.com

2 Profesor - Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: mery_jl@yahoo.com.mx

INTRODUCCIÓN

En la aplicación de políticas de recursos humanos tales como la selección de personal, evaluación del desempeño, sucesión, desarrollo de carrera profesional, etcétera, existen técnicas que pueden ser herramientas útiles para medir el nivel de competencias que poseen los individuos; así pues algunas de ellas se clasifican en:

Cuadro 3-1: Técnicas para identificar y evaluar competencias.

<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de Incidentes Críticos(BEI) • Repertorio de Grid • Centros de Evaluación(assessment centers) • Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan • Feedback de 360 grados • Autoevaluación de los Empleados • Datos Biográficos y Escucha Biográfica • Pruebas Situacionales • Método Delphi • Entrevista de Competencias • Entrevistas en Profundidad • Estudio Fenomenológico • Diarios • Observación • Discusión en Grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentos • Encuestas • Factorial
---	--

Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS (BEI)

Según HayGroup (1996), McClelland y Dayley combinaron el método de Incidentes Críticos de Flanagan (1954) y el Test de Apercepción Temática (TAT) con la cual desarrollaron una técnica a la que denominaron “Behavioural Event Interview” (BEI), llamada (Entrevista de Incidentes Críticos). De ahí que resultara útil para que las personas entrevistadas pudieran pensar en los aspectos importantes en su trabajo, tratando de narrar situaciones por medio de preguntas. El resultado de la aplicación del método (BEI) fue el análisis temático de las transcripciones literales que realizó McClelland de las personas que habían tenido una actuación satisfactoria en sus puestos de trabajo, así como de aquellas que no lo habían logrado; contrastando por tanto aquellas conductas que mostraban comportamientos destacados, ausentes en lo que denominaron actuaciones medias (Spencer y Spencer, 1993).

Así pues, es importante comentar que la aplicación de este método tiene una correlación de eficiencia, tanto en capacidad predictiva en selección de personal, (Rodríguez, 1999) y en la rentabilidad como método

de evaluación de competencias (Spencer; McClelland y Spencer, 1994) de forma importante en comparación con otros métodos que oscila entre un 48% y un 61% respectivamente. No obstante, para Levy-Leboyer (1997) la validez de este método, es anticuado y se presenta controvertido.

REPERTORIO DE GRID

Este método deriva originalmente de la teoría de constructos de personalidad desarrollada por Kelly (1955), la cual permite obtener así una lista de conceptos personales y definir su significado.

El procedimiento incluiría de acuerdo a Boam y Sparrow (1992) una lista de conceptos descriptivos de las cualidades (competencias) requeridas en el puesto de trabajo. Disponiendo de una lista de sus elementos esenciales como las misiones, tareas que definen al mismo (se recomienda que esta lista no sea demasiado larga). La lista de competencias requeridas se creará por la triangulación que realicen los expertos con los elementos (Kelly designa la comparación triangular de los elementos tomados en grupos de tres). Se prepara un juego de cartones asignando un nombre por cada elemento (inicial del nombre de las personas que se van a evaluar, nombre de las misiones del puesto de trabajo, tareas implicadas). Los cartones se reparten en dos grupos para clasificar a las personas en elementos mejores y elementos menos buenos en el trabajo. Acto seguido, uno de los expertos debe extraer, al azar, dos cartones de cada uno de los grupos (buenos, menos buenos) y señalar las diferencias de ambos con un tercer cartón.

CENTROS DE EVALUACIÓN (ASSESSMENT CENTERS)

Para Merino y Forteza (1991) en los “Centros de evaluación” se evalúa a los aspirantes por un grupo de evaluadores, los cuales utilizan un conjunto de pruebas diversas que pueden ser útiles para medir, explicar y definir anticipadamente una serie de dimensiones relacionada con la actuación de los mismos. Es decir, la realización de una evaluación sistematizada en base a múltiples inputs (Joiner, 2000).

En suma, los “Centros de evaluación” son una herramienta potente para identificar el nivel de competencias por su probada fiabilidad, tal y como lo establecen algunos investigadores como Gaugler et al. (1987) y Thornton III y Morris (2001).

TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS DE FLANAGAN

El método de “Incidentes Críticos” fue propuesto por Flanagan en 1954, el cual está basado principalmente en identificar y describir aquellos comportamientos concretos que establecieron el logro de los objetivos de una manera efectiva relacionada con los puestos de trabajo, en las que se incluyen fundamentalmente las tareas y misiones al mismo (De Quijano, 1992).

Los “Incidentes Críticos” son por lo tanto, determinadas conductas de los empleados en las que es posible observar actuaciones destacadas que éstos han tenido en sus puestos de trabajo. En las que se establece que no son actividades rutinarias (De Quijano, 1992), sino las fundamentales para diferenciar las actuaciones que los llevo a conseguir sus objetivos (éxito), y qué les impidió lograrlos (fracaso). Finalmente, la construcción del método de “Incidentes Críticos” prácticamente está basada en los comportamientos esenciales que dieron origen al éxito o fracaso de las misiones en el puesto de trabajo por parte de los empleados.

FEEDBACK DE 360 GRADOS

Esta técnica se basa en obtener información por medio de las percepciones de quienes nos rodean, trátase de amigos, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etcétera, con la finalidad de que dicha información sirva para evaluar el comportamiento de éstos para con nosotros, y sobre la reflexión de nuestro propio comportamiento. Pereda y Berrocal (2001) por su parte opinan que por medio de esta técnica es posible evaluar el rendimiento de un empleado y definir en base a las necesidades detectadas. Maurer et al. (2002) encuentran que con esta técnica se pueden encontrar diferencias en los resultados esperados, dependiendo del contexto laboral en el que se desarrolla. En opinión de Atkins y Wood (2002) y Sweeney (2002) la utilización de esta técnica ha supuesto para muchas empresas una importante ventaja para mejorar el desempeño de los empleados. Pfau y Kay (2002) opinan acerca de las personas que no tienen experiencia, les es difícil dar opiniones efectivas relacionadas con sus apreciaciones.

AUTOEVALUACIÓN DE EMPLEADOS

La “autoevaluación de los empleados” prácticamente es una técnica a la que recurren algunas organizaciones (p.e., por medio de entrevistas y cues-

tionarios) basándose rigurosamente en la honestidad de las respuestas de sus trabajadores para explorar temas que tienen que ver con las relaciones profesionales, y con aquellas razones que han impedido el logro de los resultados esperados de éstos. De manera similar las razones de evaluación están encaminadas a evaluar las formas en la cual son desarrolladas las competencias por los empleados (Bohne, 2002). Finalmente, la organización es responsable de establecer el *feedback* con sus empleados en el que es posible que mejore las futuras actuaciones de éstos, siempre y cuando ambas partes se cumplan los compromisos establecidos.

DATOS BIOGRÁFICOS

Los formularios de solicitud e informes de las empresas en que han trabajado los empleados anteriormente, son una fuente imprescindible de información para la aplicación de la técnica de los “datos biográficos”. Esta información comprende el examen en primera instancia de los *curriculum vitae* como medio para investigar las competencias de un individuo susceptible de ser contratado por la empresa, decidiendo si el candidato es idóneo para ocupar el puesto de trabajo o no (Melián, 1995; Le Boterf, 2001).

PRUEBAS SITUACIONALES

En este tipo de pruebas los sujetos tienen que poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para poder realizar los comportamientos que conlleven a la solución de problemas o situaciones precisas. Así, se recrean situaciones que simulan las condiciones y requerimientos de un contexto laboral determinado, y a la que los individuos tendrán que enfrentar mostrando las actuaciones pertinentes (Pereda y Berrocal, 2001). Para Le Boterf (1991:170) las pruebas situacionales son “...Un conjunto de ejercicios elaborados de manera que permitan simular total o parcialmente una situación real de trabajo”. Será necesario pues, que el diseño de las pruebas situacionales sean diseñadas con todo rigor para que su grado de fiabilidad y validez cumplan con las expectativas de reproducir lo mejor posible aquellas situaciones fundamentales del trabajo.

MÉTODO DELPHI

El método “Delphi” fue desarrollado aproximadamente hace 40 años por la “Rand Corporation” para prever las tendencias relacionadas con aspectos financieros y tecnológicos. El nombre fue tomado por el Oráculo de Delphi de la mitología griega, el cual podía predecir los eventos que iban a ocurrir en el futuro (Richards y Curran, 2002; Mitchell, 1991). Su funcionamiento se basa en que un grupo de expertos intercambian, en rondas sucesivas, estimaciones sobre el tema que se pretende tratar. Por lo tanto, cada uno de los expertos trabaja por separado y un coordinador es quien les proporciona la información paulatinamente sobre las opiniones de los demás expertos. De modo que, cada experto va matizando su opinión original tomando como base a las restantes.

ENTREVISTA DE COMPETENCIAS

Esta metodología, de acuerdo a los datos históricos proporcionados por Swan (1991), empezó a utilizarse durante la Segunda Guerra Mundial cuando en un período de tiempo y a una escala sin precedentes, había que tomar decisiones sobre selección de personas para las fuerzas militares determinando las funciones y las responsabilidades que debía asumir a su ingreso. Para Riba y Alemany (1993) la fase del proceso de selección de personal, la entrevista de “competencias o focalizada”, es la mejor forma de pronosticar los comportamientos futuros de una persona, comprobando así que la misma ha actuado anteriormente con las características que la empresa desea seleccionar, dado que más allá de valorar exclusivamente los conocimientos y el perfil profesional.³ Se basa, en otras palabras, en la metodología de la “entrevista conductual”⁴ partiendo del principio de que el mejor predictor de la conducta de los individuos, es la conducta pasada. Por lo tanto, si una persona ha sido capaz de realizar una serie de comportamientos en el pasado, se espera que en condiciones similares, reproduzca los mismos comportamientos (Berman, 1997).

3 Serrano (1998:7) haciendo referencia a los criterios de la empresa Ray & Berndtson, añade que: «Es necesario (...) medir las competencias profesionales, donde hay que descubrir las más relevantes para cada empresa».

4 Barclay (2001; 1997) comenta que la entrevista conductual es más flexible que una metodología situacional, ya que permite a los candidatos expresarse mejor acerca de sus habilidades y su experiencia en lugar de imaginarse situaciones hipotéticas.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

En este tipo de entrevista el entrevistador elabora un guion sobre las cuestiones en las que se requiere profundizar, ya que es muy complicado que las cuestiones particulares que se pretenden tratar con los candidatos se encuentren estandarizadas (Olaz, 1998). Según Olaz si la propia dinámica lo exige, el entrevistador podrá formular alguna cuestión adicional. Este tipo de entrevistas se suelen utilizar con personas conocedoras de un tema específico y su uso se recomienda cuando se pretende ampliar el conocimiento sobre un problema mínimamente estructurado.

ESTUDIO FENOMENOLÓGICO

Lo que se denominaría una aproximación “fenomenológica” es aquella que puede describir e identificar una variación de las experiencias de los individuos y de su realidad (Sandberg, 1995). El estudio fenomenológico se basa pues en el sentido de entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva de los propios actores, describiendo el mundo como una experiencia por los sujetos, con la asunción de que lo relevante de la realidad es, el cómo perciben ellos mismos esa realidad (Kvale, 1996).

Schutz (1962) citado por Sandberg (1995) afirma que el fenomenólogo no niega la existencia del mundo externo, pero para sus fines analíticos, decide suspender la creencia en su existencia; es decir, abstenerse intencional y sistemáticamente de todo juicio relacionado directa o indirectamente con la existencia del mundo externo.

DIARIOS

En esta técnica, la información es obtenida por el uso de varios significados de autodescripción, y la elaboración detallada de diarios por los empleados (Boam y Sparrow, 1992). Los diarios se enfocan más en el desarrollo de las tareas de los empleados, que en aspectos particulares de la conducta de los mismos; aunque se destaca que este método puede involucrar el desarrollo de ambos aspectos.

OBSERVACIÓN

La obtención de la información a través de la observación es obtenida de la variedad de tareas, posible estrés u otros aspectos importantes, proporcionados en el contexto general del trabajo en el que operan los empleados. Es posible que esa misma información también pueda ser proporcionada a través de los métodos ya conocidos como las entrevistas o la aplicación de cuestionarios, aunque de acuerdo a Boam y Sparrow (1992) su significado puede ser aún más evidente cuando la realización de las tareas es observada durante el trabajo. Pero, no se trata simplemente de un acto superficial sino lo que para Vázquez y López (1962) citados por Anguera (1985:19) es una « (...) observación tan objetiva como es posible, después de haber tomado la firme decisión y la actitud psíquica de inclinarse escrupulosamente ante los hechos».

DISCUSIÓN EN GRUPOS

La “discusión en grupos” consiste: «En la discusión libre y abierta de un tema o un problema más o menos definido durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos), con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta» (Pereda y Berrocal, 2001:156). La conclusión de la discusión en grupos va encaminada a que esta técnica es de las más utilizadas en la evaluación y formación de personal, por su sencilla forma de preparar los ejercicios y su bajo costo. Además, de que los temas tratados por medio de las discusiones en grupo, se diseñan en función de los comportamientos que los empleados deben poner en práctica que se requieren en las áreas de trabajo.

LA EXPERIMENTACIÓN

Duverger (1996:391) define a la experimentación como “una observación provocada y dirigida”. Por lo que se introducen en el desarrollo de lo que se conoce como un fenómeno uno o varios factores artificiales, seguido de comparar los resultados obtenidos con los que se producirían en ausencia de toda intervención se puede medir la influencia de los factores que fueron introducidos. Por lo tanto, la experiencia puede ser desarrollada en laboratorios o en la propia naturaleza, en donde el primer lugar mencionado resulta ser más favorable al aislamiento de ciertos factores. Por lo

tanto, el experimento es realizado para verificar la exactitud de las hipótesis definidas previamente.

Su relación con la identificación con las competencias se puede ver por ejemplo en lo concerniente con las pruebas de grupo para designar líder, en las que se pretende apreciar las aptitudes de un individuo en cuanto a líder. En este sentido el individuo se coloca a la cabeza de un grupo, el cual es enfrentado a situaciones específicas. Así pues, la prueba tiene un carácter individual, importando sólo la actitud del líder. Los demás competidores serán sometidos a la misma prueba.

ENCUESTAS

De acuerdo a Melián (1995) los “cuestionarios estandarizados” pueden ser usados para realizar un análisis de una variedad importante de puestos de trabajo y de niveles. En este sentido, los empleados que ocupan los puestos de trabajo rellenan este tipo de cuestionarios, o por los funcionarios que los conozcan. Es importante mencionar además, que este tipo de cuestionarios tienen la ventaja de tener una importante extensión en cuanto a la cantidad de información que recaban de manera sistemática, lo que puede permitir el análisis con otros puestos de trabajo. Es probable que uno de los inconvenientes que pueden presentar se refiera a la dificultad de su aplicación a determinados niveles culturales en el caso de que sean rellenos por los implicados, tomando en cuenta el tiempo que lleve su corrección y cumplimentación.

La gran mayoría de los cuestionarios han sido elaborados en los Estados Unidos y en el Reino Unido, como en el caso del “PAQ” (*Position Analysis Questionnaire*). Aunque es llamado cuestionario, es en realidad un inventario que requiere a un entrevistador entrenado para evaluar el trabajo en cada uno de sus 194 elementos que componen el inventario; con excepción de siete de ellos, que son utilizados en informaciones sobre las condiciones del ejercicio del puesto, como las pagas y los incentivos, todos ellos relacionados al puesto de trabajo. Por último, según Mirabile (1997) una de las mayores ventajas que se pueden obtener de este procesador de encuestas PAQ, es su amplitud en el manejo de los datos para distintos puestos de trabajo, los cuales son comparados fácilmente. Sin embargo, Boam y Sparrow (1992) comentan que a pesar de que posee un grado importante de procesamiento estadístico, es poco probable que tenga efectividad para identificar competencias.

FACTORIAL

Duverger (1996:460) explica que el análisis factorial está basado en el estudio de las intercorrelaciones. Por lo tanto, “se puede establecer correlaciones entre las calificaciones, tomadas dos a dos, obtenidas por los alumnos de un colegio en las diferentes composiciones: literatura, historia, matemáticas, geografía, ciencias naturales, física, etc. Si las calificaciones de literatura e historia son idénticas, el coeficiente de correlación es $+1$. Si las calificaciones en dos composiciones fueran totalmente opuestas, al ser primero en una el último en la otra, y el segundo el antepenúltimo, etc.; la correlación sería de -1 . En la práctica, los coeficientes obtenidos estarán situados entre estos dos extremos”.

El análisis “factorial” ha sido ampliamente utilizado en el terreno de la Psicología Social en el estudio de las aptitudes, el cual es objeto de numerosas experiencias. Sin embargo, podemos ver algunas limitantes, ya que “el análisis factorial mide con gran precisión la saturación de cada elemento analizado en un determinado “factor”, concepto puramente matemático. Pero la asimilación de este “factor” puramente matemático a un elemento concreto resulta siempre hartamente aventurada. La precisión del análisis factorial sólo vale en cuanto se vea en él únicamente una expresión simbólica y sintética de lo real. Si se consideran los factores como unas influencias causales hipotéticas, subyacentes y determinantes de los nexos observados entre una serie de variables. La precisión desaparece, porque la asimilación de tal factor matemático a tal influencia causal hipotética es siempre ampliamente hipotética (Duverger, 1996:467).

Precisamente por lo anterior, en el terreno propiamente de los recursos humanos, en la identificación de las competencias conductuales, puede ser uno de los inconvenientes sobre todo si, los nexos observados son por ejemplo los comportamientos de los individuos en la que las causales hipotéticas son determinadas competencias, la precisión tenderá a desaparecer. Por consiguiente, la utilización de esta metodología en la identificación de las competencias deberá contemplar este inconveniente.

CONCLUSIONES

En suma, es importante tener en cuenta que la selección de la mejor técnica para identificar y medir el nivel de competencias de los implicados, corresponde a los objetivos que persiga la empresa, así como a la fiabilidad y el costo que conlleve su uso. Asimismo, nuestra conclusión sobre el diseño

de técnicas para medir competencias, según se puede observar, está ávido de propuestas novedosas, que cumplan principalmente con dos objetivos considerados por nosotros básicos. En primer lugar, el procesamiento de la información no implique costos elevados, difíciles de cubrir para las empresas por el incremento de expertos en la validación de sus resultados. En segundo lugar, el método sea objetivo y coherente en la identificación de las competencias de los empleados. En ello, los expertos en el comportamiento humano tendrán una gran labor por realizar.

Para resumir la información de las ventajas e inconvenientes de las técnicas se presentan los Cuadros 2 y 3.

Cuadro 2. Métodos Cualitativos para Identificar y Evaluar Competencias.

Métodos	Mayor Utilidad	Procedimiento	Aplicación en Recursos H.	Mayores Ventajas	Mayores Desventajas
<i>Observación, discusión de grupos, diarios, etc.</i>	Análisis de las conductas en el puesto de trabajo.	Registro de las observaciones.	Seguridad y salud como parte de otros métodos.	Se puede obtener razonablemente la secuencia de los trabajos manuales.	No es muy efectivo para identificar características subyacentes.
<i>Centros de evaluación, situacionales.</i>	Evaluación de los implicados en el puesto de trabajo.	Analiza el conjunto de tareas del puesto, y las competencias.	Selección, evaluación de empleados.	Varios sujetos y competencias se evalúan a la vez.	Presenta elevado costo. Resistencia cultural.
<i>Entrevistas: competencias y profundidad.</i>	Análisis de los aspirantes a ocupar el puesto.	Registro de los datos.	Identificación de competencias y selección.	Proporciona información profunda.	El tiempo de procesamiento se puede alargar.
<i>Datos Biográficos y Escucha Biográfica.</i>	Análisis de curriculum.	Examina situaciones pasadas.	Reclutamiento y Selección.	Es la carta de presentación. En la escucha biográfica se contrastan situaciones del pasado.	Con respecto a los datos Biográficos puede ser discriminatorio.
<i>Repertorio de Grid</i>	Define listas de conceptos personales.	Se crea una lista comparando triangularmente cada elemento	Requerimiento de necesidades en las áreas de trabajo.	Flexible y fácil de usar. Además de su bajo costo.	Existe riesgo de no tener credibilidad entre los empleados.
<i>Fenomenológico</i>	Áreas educativas.	Observación, descripción sin análisis.	Prácticamente no existe en las organizaciones.	Puede ser un método innovador en áreas educativas.	Difícil de implantar. Es poco difundido.
<i>Delphi</i>	Detección de necesidades de formación.	Los expertos intercambian en rondas sucesivas estimaciones.	Entrenamiento y capacitación.	Es una alternativa de pronóstico, para toma decisiones.	Puede ser muy subjetivo. Además complicado para reunir los expertos.

<i>360 grados y Autoevaluación.</i>	Evaluación del desempeño.	Registro de opiniones de empleados u otros.	Evaluación y desarrollo de carrera.	Detección de necesidades para elaborar planes.	Varía de acuerdo al contexto laboral. Requiere funcionar con más técnicas.
<i>Incidentes Críticos</i>	Funcionamiento en el puesto.	Registro y evaluación de los incidentes.	Evaluación del desempeño.	Captura comportamientos no rutinarios.	La colección de datos es larga; su traducción es difícil.
<i>Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)</i>	Análisis del potencial de los implicados.	Registro de hechos del pasado.	Selección, desarrollo de carrera.	Libre de prejuicios de género y cultura.	El coste puede incrementarse.

Fuente: Elaboración propia en base a Mirabile (1997) y Garavan y McGuire (2001).

Cuadro 3. Metodologías Cuantitativas.

Metodología	Procedimiento	Ventajas que implica	Desventajas
<i>Experimentación</i>	Actividades específicas con grupos artificiales.	Efectivo en pruebas de grupo.	Relacionado con los costes y poca practicidad en las empresas.
<i>Encuestas</i>	Rellenado de un formato por los implicados.	Ampliamente aplicado a los puestos de trabajo. Los datos fácilmente pueden ser comparados.	Dificultad en determinados niveles culturales. Posible extensión en el tiempo de corrección.
<i>Factorial</i>	Establece correlaciones entre las variables.	Efectivo en el estudio de aptitudes que trata la Psicología Social.	Poco preciso en el estudio de las Actitudes.

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Anguera, M.T. (1985): Metodología de la observación en las ciencias humanas. Madrid. Ediciones Cátedra.
- Atkins, P. y Wood, R. (2002): "Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 3600- degree feedback programs". *Personnel Psychology*, No.55, pp.871-904.
- Barclay, J. M. (2001): "Improving selection interviews with structure: organizations use of "behavioral" interviews". *Personnel Review*, Vol. 30, No. 1 pp. 81-101.
- Berman, R. y McCartney, S. (1995): "Competence is not enough: meta-competence and accounting education". *Accounting Education*, Vol. 4 No. 1 pp. 43-53.

- Boam, R. y Sparrow, P. (1992): *Designing and Achieving Competency: A competency-Based Approach to Developing People and Organizations*. Inglaterra. McGraw-Hill.
- Bohne, P. (2002): "Achieving Career Goals through Self-evaluation". *Healthcare Financial Management*, september, pp. 100-102.
- De Quijano, S. (1992): *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona. PPU.
- Duverger, M. (1996): *Métodos de las ciencias sociales*. Barcelona. Ariel.
- Flanagan, C.J. (1954): "The critical incident technique". *Psychological bulletin*, 51: No.4; pp.327-357.
- Gaugler, B.; Rosenthal, B.; Thornton, C. y Bentson, C. (1987): "Meta-analysis of assessment center validity". *Journal of Applied Psychology*, No. 72, pp. 493-511.
- HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Joiner D. (2000): "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines". *Public Personnel Management*, Vol. 29, No.3, pp. 315-331.
- Kelly, G.A. (1955): *The psychology of personal constructs vol 1 y 2*. New York. Norton.
- Kvale, S. (1996): *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Estados Unidos. Sage Publications.
- Le Boterf, G. (1991): *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. España. Deusto.
- Le Boterf, G. (2001): *Ingeniería de las competencias*. España. Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Maurer, T.; Mitchell, D. y Barbeite, F. (2002): "Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity". *Journal of Ocupacional and Organizational Psychology*, No. 75, pp. 87-107.
- Melián, S. (1995): *La selección de personal: propuesta metodológica y validación empírica*, tesis doctoral, Departamento de Economía de Empresas, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Merino, M. y Forteza, J.A. (1991): "Los centros de evaluación: descripción y crítica (assessment centers)". *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 7, No. 18, pp. 43-50.

- Mirabile, R. J. (1997): "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling". *Training & Development*, Agosto, pp. 73-77.
- Mitchell, V. (1991): "The Delphi Technique: an exposition and application". *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 3, No.4, pp. 333-358.
- Olaz, A. (1998): "La entrevista en profundidad como herramienta en proyectos de investigación". *Capital Humano*, No. 116, suplemento selección de personal, noviembre, pp.18-32.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2001): *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Pfau, B. y Kay, I. (2002): "Does 360-degree feedback negatively affect company performance?" *HR Magazine*, June, pp. 55-59.
- Riba, C. y Alemany, C. (1993): "La entrevista focalizada, una nueva técnica para la selección de personal". *Capital Humano*, No.61, Noviembre, pp. 26-30.
- Richards, J. Y Curran, C. (2002): "Oracles on "Advertising": searching for a definition". *Journal of Advertising*, Vol. XXXI, No. 2, pp. 63-77.
- Rodríguez, T.N. (1999): "Selección efectiva de personal basada en competencias: XXVII Congreso Internacional de Psicología (Caracas, Venezuela)". [Servicio en línea] [http:// www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm](http://www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm) [consultada: 6 de junio de 2002].
- Sandberg, J. (1995): "Are phenomenographic results reliable?" *Nordisk Pedagogik*, Vol.15, pp. 156-164.
- Serrano, M. (1998): "Las empresas españolas buscan jóvenes muy cualificados y con potencial de desarrollo". *Capital Humano*, No. 116, suplemento de selección de personal, noviembre, pp. 6-12.
- Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993): *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Spencer, L.; McClelland, D. y Spencer, S. (1994): *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston. Hay McBer.
- Swan, W. (1991): *Cómo escoger el personal adecuado*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Sweeney, T. (2002): "3600 Feedback Leads to Improved Productivity". *Human Resources*, August, pp.50
- Thornton III, G. y Morris, D. (2001): "The application of assessment center technology to the evaluation of personnel records". *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 55-66.