



Tendencias en el mercado de trabajo y necesidades de información: sus efectos sobre las políticas de personal

Contratación y selección

Podemos diferenciar tres elementos dentro de los sistemas de selección de personal por las empresas: criterios de selección, mecanismos de ingreso en la empresa y técnicas de selección de personas. Los cambios surgidos en el mercado de empleo han influido sobre los criterios de selección utilizados por las compañías. Los empresarios se han enfrentado a los nuevos requisitos modificando sus mecanismos de contratación, para atraer a personas que dispongan de las competencias correctas. También las técnicas de selección han experimentado cambios importantes, al haber surgido nuevas formas de reconocer las competencias requeridas.

Una característica común en toda la Unión Europea es el mayor nivel de cualificaciones y educativo de los jóvenes que acceden al mercado laboral. En el Reino Unido, este fenómeno ha sido particularmente radical en cuanto a la enseñanza superior, pues la proporción del grupo de edades que adquiere una titulación universitaria se ha duplicado en algo menos de una década. Esto ha llevado inevitablemente a algunos empresarios a asumir que se ha producido un cambio de niveles, ha incrementado por supuesto la cifra de candidatos a un empleo dado en numerosos campos, y ha conducido al empleo de filtros más refinados para los candidatos con titulación: cada vez se hacen más frecuentes las entrevistas, las

pruebas especiales y la asistencia a centros de presentación y selección (Industry in Education, 1997). Los empresarios se pertrechan de cualificaciones y ponen en pie una «contratación de nivel superior, recurriendo a titulados para trabajos que, hasta la expansión de la enseñanza superior, se habrían cubierto probablemente recurriendo directamente a la escuela» (Merrick, 1996, p.9). Otra preocupación que afecta a toda Europa es la de si la oferta educativa es demasiado académica para satisfacer las necesidades empresariales, y si descuida las competencias de gestión y control (Grupo de Estudio de la Comisión Europea sobre la Enseñanza y la Formación, 1997, p.70). Como resultado, los criterios de selección también han experimentado cambios. La importancia que se concede a requisitos diversos a las cualificaciones académicas, como la experiencia laboral, ilustra esta tendencia. Por otra parte, la evolución demográfica también está afectando a las prácticas de contratación, particularmente en el sector de servicios. Históricamente, el mayor interés se ha concentrado en el acceso inicial al mercado de trabajo. No obstante, la proporción de jóvenes dentro de la población general está descendiendo en toda Europa (ibid. pp. 38-9). Los periodos educativos prolongados implican que las tasas de actividad económica para los grupos de edades más jóvenes son también descendentes (Ellison et al. 1996). Para contrarrestar los efectos del descenso demográfico, son cada vez más las empresas que toman medidas para contratar a personas procedentes de otros



Carmen Alpin

Investigadora contratada de la Universidad de Westmister, UK. Miembro del Grupo Universitario de Investigación sobre Enseñanza, Formación y Mercado laboral.



J.R. Shackleton

Director del Instituto de Economía Comercial de la Universidad de Westmister, UK. Miembro del Grupo Universitario de Investigación sobre Enseñanza, Formación y Mercado laboral.

Los empresarios están buscando ya tipos de competencias y capacidades diferentes de los del pasado. En particular, buscan pruebas de características y actitudes personales que no resultan fáciles de evaluar. Los criterios de selección empleados por las empresas han sufrido la influencia de los cambios surgidos en el mercado de trabajo; como respuesta a dichos cambios, los empresarios han modificado sus vías de contratación y sus técnicas de selección de personal.



«Los empresarios seleccionan cada vez más a los candidatos que demuestran iniciativa, motivación, persistencia, aptitudes sociales y voluntad de aprender. (...) Incluso en las profesiones para las que las cualificaciones académicas se consideran muy importantes, éstas se han convertido más bien en un mecanismo de filtro. (...) indicadores de cualidades personales más que de conocimientos adquiridos.»

grupos, como trabajadores maduros, mujeres que retornan al mercado de trabajo, e incluso en ocasiones minorías étnicas anteriormente discriminadas. Esta contratación selectiva ha recibido el estímulo de las políticas de igualdad de oportunidades en una serie de países. Estas políticas suelen incentivar a los empresarios para aceptar candidaturas de los grupos infrarrepresentados entre su mano de obra (Paddison, 1990).

Otras evoluciones han afectado también a los requisitos de las empresas. Los recientes avances tecnológicos han dado lugar a una necesidad de conocimientos conceptuales, pensamiento sistemático, «competencias intelectuales» (p.e. abstracción) y capacidad de trabajar en equipo, más que de destrezas de manipulación manual repetitiva (Frenkel et al. 1995). Además, la proporción de «profesiones cognitivas» -esto es, ocupaciones de gestión, profesionales y técnicas- han aumentado considerablemente. En el Reino Unido, por ejemplo, se espera que estos empleos compongan cerca del 40% del empleo total en el año 2006. Por otra parte, las exigencias de competencias dentro de las profesiones, en respuesta a las nuevas estructuras tecnológicas y organizativas, también parecen haberse incrementado. La encuesta Skill Needs in Britain de 1996 reveló que el 74% de los empresarios opinan que sus necesidades de competencias para un trabajador medio están incrementándose (Ministerio de Educación y Empleo Británico 1997).

También se han incrementado las cifras de trabajadores en los sectores de ventas y de oficinas, lo que a su vez ha dado lugar a un estímulo para algunas competencias específicas en el mercado de trabajo. El énfasis actual sobre la calidad como ventaja competitiva ha hecho cobrar una mayor importancia al servicio al cliente. Como resultado, las actitudes interpersonales se han convertido en uno de los requisitos principales para seleccionar a una persona en todas las categorías de empleos, pero sobre todo en las crecientes industrias de servicios. Por el contrario, la globalización no ha ocasionado tantos cambios en los requisitos de competencias como algunos hubieran esperado, con la excepción parcial de las competencias en idiomas (Keenan, 1991).

Requisitos de capacidades y competencias

Podemos esperar que se produzcan variaciones en los requisitos de competencias empresariales para todas las industrias, profesiones y organizaciones. Sin embargo, se acepta generalmente que los empresarios conceden más importancia a las cualidades y actitudes personales de un candidato que a las competencias o cualificaciones de carácter específico (Grotings, 1994). Esto da lugar a mayores dificultades de información para las empresas, dado que las características transversales que están buscando son las más difíciles de medir con objetividad. Por contra, se dispone de datos «más duros» -certificados académicos concedidos o cualificaciones alcanzadas- para las competencias que se consideran de menos relevancia inmediata. Se han efectuado estudios por toda la Unión Europea para intentar medir y certificar directamente las competencias profesionales, pero sus resultados no han sido excelentes (Wolf, 1994). Un problema es el conflicto de intereses entre los empleados, que desean que se registren y certifiquen las competencias transferibles que consiguen en su puesto de trabajo, y los empresarios, quienes temen que esto dé mayor movilidad a sus trabajadores y les lleve a perder un personal costosamente formado.

Los empresarios seleccionan cada vez más a los candidatos que demuestran iniciativa, motivación, persistencia, aptitudes sociales y voluntad de aprender. Los cambios en los criterios de selección han contribuido a cambiar las ideas empresariales sobre el sistema educativo. Incluso en las profesiones para las que las cualificaciones académicas se consideran muy importantes, éstas se han convertido más bien en un mecanismo de filtro, considerándose las como indicadores de cualidades personales más que de conocimientos adquiridos. Aunque los empresarios duden que la educación formal desarrolle plenamente cualidades personales como la iniciativa, la motivación o la capacidad de comunicación, las cualificaciones se han convertido en el indicador más importante de la *capacidad de aprender y la motivación para aprender*. Esto viene ilustrado por la importancia que numerosos contratadores conceden a la categoría del título o al promedio



de notas, y la importancia bastante menor que se atribuye al tema de los estudios. En una encuesta reciente entre empresas contratadoras de titulados británicos (Performace Indicator Project, 1996), la categoría del título resultó ser el criterio más relevante de selección, optando por él el 84% de los empresarios. Por contraste, el contenido de los cursos fue elegido por menos de las tres cuartas partes de los empresarios. Esto no quiere decir que el tema de los estudios no se considere muy importante en una serie limitada de campos, como la ingeniería, la tecnología y la informática. En estos campos, las competencias técnicas siguen gozando por supuesto de una consideración muy alta, y probablemente continuarán siendo prioritarias en el futuro.

Los resultados de la encuesta Employment in Britain nos muestran que se ha producido un incremento considerable en las tareas que requieren «competencias de trato»: buena comunicación interpersonal, empatía con otras personas y maneras agradables. Más de la mitad de los empleados tienen que atender hoy en día a clientes o compradores, uno de cada cinco tiene un trabajo de asistencia personal directa y más de una tercera parte ocupa empleos con algún tipo de responsabilidad por otras personas, aunque sea en funciones de coordinación o control (Gallie y White, 1993). Como resultado, los empresarios y los trabajadores son cada vez más conscientes de la importancia de estas competencias sociales.

Uno de los resultados en esta evolución de las competencias es la importancia que se concede a la experiencia laboral, que permite a los empresarios juzgar si una persona posee competencias aparte de las que certifican sus cualificaciones formales. Este puede ser uno de los factores que explican el incremento en la proporción de contratos temporales y otras medidas por las que los empresarios pueden ofrecer «ensayos» a trabajadores potenciales. Este incremento ha hecho que la reciente Comisión Dearing para la enseñanza superior en el Reino Unido recomiende ofrecer a todos los estudiantes universitarios alguna experiencia laboral concreta en el curso de sus estudios (Comisión Nacional de Estudios de la Enseñanza Superior, 1997).

Mecanismos de ingreso

Los mercados de trabajo europeos suelen presentar una mayor duración en el empleo y una menor rotación que en Estados Unidos (Adnett, 1996). Sin embargo, en los últimos años se ha producido una disminución en la duración en el empleo (al menos para hombres) y un mayor grado de rotación y movilidad laborales. Se ha producido por tanto un incremento en la actividad de contratación, considerado por algunos como una indicación del declive de los mercados laborales internos, que contratan a los empleados tempranamente y para un empleo de por vida, progresando éstos dentro de una empresa por promoción interna (Manwaring, 1989). A su vez, esto podría ser una consecuencia del declive de las industrias estatales monolíticas y el aumento en importancia relativa de las pequeñas y medianas empresas, con una vida más corta en promedio. También refleja el descenso en la sindicalización y la influencia sindical que ha tenido lugar en la mayor parte de los países europeos (OCDE, 1997): los sindicatos solían intentar imponer reglas de contratación y despido que favorecían los mercados de trabajo internos.

El ingreso implica una búsqueda por parte de los empresarios y de los potenciales trabajadores. Esta búsqueda parte de redes de información tanto formales como informales. Las primeras incluyen mecanismos de información sobre empleos como la prensa y otros medios de comunicación (incluyendo evoluciones recientes como la de Internet), los servicios públicos de empleo y las agencias privadas de empleo. La utilización de estas diferentes posibilidades varía de país a país. Por ejemplo, la lectura de los anuncios en los periódicos parece ser una fuente más interesante de empleo en el UK, Finlandia y Holanda que en Italia (OCDE, 1995, Russo et al, 1996), mientras que el uso de agencias privadas de empleo, particularmente para los empleos de alto nivel, se encuentra mucho más desarrollado en el Reino Unido que en Francia o España, donde el servicio público de empleo ha sido de hecho hasta hace poco tiempo un monopolio. La legislación sobre el empleo, los factores geográficos y la propiedad y reglamentación de los medios de comunicación pueden ser factores importantes que determinan la mez-



«Un rasgo común interesante del ingreso a los mercados europeos del trabajo, que con frecuencia pasa desapercibido, es la gran dependencia permanente de los métodos informales de ingreso. Estos mecanismos informales de ingreso incluyen las recomendaciones por familias y amigos y las propuestas hechas directamente a los empresarios o por parte de éstos.»

«(...) este fenómeno es compatible con la creciente importancia de las aptitudes personales y las competencias interpersonales mencionadas anteriormente. Los trabajadores potenciales cuyas aptitudes sean ya conocidas personalmente por el empresario tendrán claramente una ventaja sobre aquellos cuyas características sólo aparecen sobre el papel.»

cla de estos mecanismos de ingreso, sin olvidar las influencias más evidentes como la estructura industrial y profesional del empleo.

Un rasgo común interesante del ingreso en los mercados europeos del trabajo, que con frecuencia pasa desapercibido, es la gran dependencia permanente de métodos informales de ingreso. Estos mecanismos informales de ingreso incluyen las recomendaciones por familias y amigos y las propuestas hechas directamente a los empresarios o por parte de éstos. Por ejemplo, según la Estadística sobre la Población Activa en Gran Bretaña de 1995 un 31% de los trabajadores recientemente contratados habían encontrado sus empleos a través de alguien que ya trabajaba con el empresario (los cálculos son nuestros). Una cifra aproximadamente comparable para Finlandia sería la del 19% en 1993, para Italia, en 1992, un asombroso 63% (OCDE 1995, p.122).

Informaciones recibidas de Holanda indican que este país sigue un patrón cíclico en el empleo de métodos informales de ingresos prestándoles mayor atención durante los periodos de alto índice de paro (Russo et al, 1996). Pero no parece existir una tendencia clara por la que se iría perdiendo la confianza en dichos métodos con el paso del tiempo. Esto puede resultar sorprendente, considerando la mayor tecnologización y profesionalización de las técnicas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, este fenómeno es compatible con la creciente importancia de las aptitudes personales y las competencias interpersonales mencionadas anteriormente. Los trabajadores potenciales cuyas aptitudes sean ya conocidas personalmente por el empresario tendrán claramente una ventaja sobre aquellos cuyas características sólo aparecen sobre el papel. Bastante racionalmente, los empresarios pueden preferir las recomendaciones de empleados actuales antes que fiarse, por ejemplo, de las referencias del servicio público de empleo. Estos servicios, comprensiblemente, estarán con frecuencia más preocupados por aligerar sus archivos que por ofrecer los mejores candidatos posibles a los empresarios.

Los empresarios pueden lograr de hecho diversas ventajas si utilizan estas vías in-

formales de ingresos. Se ha afirmado que estos mecanismos reducen la incertidumbre de un ingreso; reducen los costes del ingreso y los costes de producción durante el proceso de contratación (la duración de las vacantes es menor); y proporcionan un perfil global del potencial empleado. En otras palabras, los empresarios consiguen más información y a menor coste. Una encuesta sobre las necesidades de contratación de los empresarios británicos permite apreciar que, particularmente cuando contratan a jóvenes, los empresarios estaban comenzando a preferir cada vez más los mecanismos informales de ingreso porque «ofrecían indicaciones más claras sobre la empresa y determinaban mejor el tipo de candidatos que ésta buscaba» (Industry in Education, 1996, p.8). Otra ventaja de estos mecanismos de ingreso informales, tanto para el empresario como para la persona en búsqueda de empleo, es que ofrecen más información sobre la empresa al potencial empleado. Esto es un elemento central de otro mecanismo utilizado por las compañías para superar las crecientes dificultades que supone conseguir buenos candidatos: dar «indicaciones a los candidatos sobre la organización». Los candidatos que disponen de informaciones más útiles serán capaces de elegir para sí mismos la organización correcta, esto es, la organización probablemente más acorde con ellos. Con este método, el efecto de filtro aparece por ambas partes de la ecuación del empleo.

La utilización de mecanismos formales e informales de ingreso está asociada a organizaciones y estructuras de mercado particulares. Las pequeñas compañías sin entrevistadores especializados o encargados de contratación, y capaces en menor grado de abaratar los costes de los ingresos, dependerán en mayor medida de los canales informales que las grandes empresas, con personal especializado y economía de escala en la contratación. Sin embargo, los mayores costes y dificultades de llevar a cabo procedimientos formales de ingreso en la empresa no son la única razón por la que las pequeñas empresas optan por las vías informales. El empleo de estos mecanismos informales refleja también variaciones en los criterios de selección en función del tamaño de la empresa.



En particular, las características personales como la honestidad y la integridad y el interés por el trabajo reciben una importancia relativamente mayor en las pequeñas y medianas empresas. Estas virtudes se consideran con frecuencia tan importantes como la capacidad, la aptitud o la cualificación (Bartram, 1995). Los procedimientos informales de selección e ingreso están reputados como el medio más eficaz para asegurarse estos criterios. El sector privado recurre a estas vías informales en mayor medida que el sector público, ya que la preocupación pública por la igualdad de oportunidades y los reglamentos burocráticos tradicionales han fomentado el empleo de procedimientos más formales.

Existen también diferencias en función del tipo de empleo de que se trate. Los mecanismos informales son muy importantes en la contratación de trabajadores manuales y no manuales. Se ha mantenido que la «adaptación fundamental al mercado de trabajo local tiene lugar a través de los mecanismos de ingreso en la empresa y no por criterios o procedimientos» (Wood, 1986). Parece existir un mayor uso de las vías informales de empleo en áreas con alto índice de paro. Esto explica en parte la importancia que han adquirido los mecanismos informales en países como España, donde «las relaciones personales constituyen el principal método de búsqueda de empleo utilizado tanto por quienes no disfrutaban de subsidio de paro, como por los trabajadores manuales» (Molto et al, 1994). Este método se considera con frecuencia como una forma de mejorar las relaciones industriales dentro de las empresas. La amistad y el parentesco tienen una importancia particular para entrar en el mercado de trabajo. Esto viene ilustrado por el hecho de que los jóvenes parados españoles a la busca de su primer empleo utilizarán con mayor probabilidad las relaciones personales que los parados que cuentan ya con experiencia laboral previa.

Sin embargo, el reverso de este fenómeno es que estos procedimientos favorecen claramente a los «conocidos» a expensas de los «extraños» pudiendo así perpetuar desigualdades entre, por ejemplo, hombres y mujeres o entre mayorías y minorías étnicas. Aparte de la injusticia que esto implica, a largo plazo puede re-

sultar costoso para las empresas el hecho de que grupos enteros de trabajadores productivos no puedan competir a igualdad de oportunidades por un empleo.

Técnicas de selección

Un estudio de organizaciones de tamaño mediano y grande en el Reino Unido muestra que si bien los formularios de candidatura y las entrevistas personales siguen siendo la técnica de selección usada con más frecuencia, se ha incrementado la utilización de otros métodos. (Bartram 1995). Se han hecho más comunes los cuestionarios de competencias letonuméricas y las psicológicas y de aptitudes, particularmente entre las compañías de mayor tamaño. Se ha producido un notable aumento en el uso de todo tipo de cuestionarios (tests) durante la última década, particularmente para el caso de selección de personal para puestos de gestión. Los cuestionarios de competencias y aptitudes se utilizan a todos los niveles, y los de personalidad son más comunes en la selección de gestores.

Independientemente de su tamaño, las empresas continúan recurriendo en gran medida a las entrevistas. Por ejemplo, más del 90% de los dueños de pequeñas empresas afirman entrevistar a los aspirantes. En contraste con las grandes empresas, los empresarios de pequeñas compañías aceptan con mayor frecuencia referencias telefónicas. Otro rasgo distintivo es la realización de ensayos de trabajo. Cerca de la mitad de las compañías llevan a cabo algún tipo de ensayo de trabajo para los candidatos, que puede durar desde pocos días a algunas semanas. Se considera dicho ensayo como un periodo de prueba, con una selección final sólo al término de dicho periodo. Los ensayos de trabajo tienen más probabilidad de ser utilizados por los empresarios que no recurran de manera intensiva a las entrevistas, pues representan un mecanismo alternativo de filtro. Se les considera como una posibilidad para obtener una mezcla de informaciones sobre la personalidad, la motivación, el interés y la capacidad de un aspirante. Aún cuando el empleo de cuestionarios por las pequeñas empresas sigue siendo muy inferior al promedio de las grandes, su utilización de muestras de trabajo, pruebas lecto-

«(...) si bien los formularios de candidatura y las entrevistas personales siguen siendo la técnica de selección usada con más frecuencia, (...) se ha producido un notable aumento en el uso de todo tipo de cuestionarios durante la última década, particularmente para el caso de selección de personal para puestos de gestión.»

«Los ensayos de trabajo tienen más probabilidad de ser utilizados por los empresarios que no recurran de manera intensiva a las entrevistas, pues representan un mecanismo alternativo de filtro. Se les considera como una posibilidad para obtener una mezcla de informaciones sobre la personalidad, la motivación, el interés y la capacidad de un aspirante.»



«Los cambios en el mundo de los negocios y en la organización del trabajo, (...) han afectado no solamente a los criterios aplicables a las promociones, sino también al número de oportunidades de promoción. (...) Esta presión ha ocasionado un desplazamiento de los criterios de actitud y duración en el servicio hacia criterios de rendimiento y comportamiento. (...) Como podría esperarse, el rendimiento ha demostrado ser bastante más difícil de medir que la duración en el servicio.»

numéricas y pruebas de capacidad es a pesar de todo considerable (ibid).

Promoción y desarrollo de carreras

Los cambios en el mundo de los negocios y en la organización del trabajo, incluyendo la reducción de tamaño y la desaparición de jerarquías, han afectado no solamente a los criterios aplicables a las promociones, sino también al número de oportunidades de promoción. Entre las evoluciones con efectos sobre la promoción se cuentan la mayor competitividad del mundo de los negocios y la necesidad de cambios organizativos. Esta presión ha ocasionado un desplazamiento de los criterios de actitud y duración en el servicio hacia criterios de rendimiento y comportamiento. Las empresas han reaccionado a estas nuevas necesidades informativas intentando elaborar indicadores de rendimiento. Se han diseñado nuevos sistemas de evaluación. Como podría esperarse, el rendimiento ha demostrado ser bastante más difícil de medir que la duración en el servicio.

La racionalización, un bajo nivel de despilfarro voluntario de recursos y las estructuras organizativas más horizontales son todos factores que han afectado a la naturaleza de la promoción y el desarrollo de carreras. La desjerarquización, facilitada por los avances en las tecnologías informativas, ha tenido lugar en distinto grado en el sector público y en el sector privado. En todo el sector público europeo siguen prevaleciendo estructuras fuertemente jerárquicas. No obstante, a pesar de las diferencias entre sectores e industrias en cuanto a los efectos de esta evolución, puede decirse que el desplazamiento general va de una movilidad estricta hacia arriba a la movilidad lateral, el desarrollo de una plantilla y unos salarios correspondientes al rendimiento. A este respecto, algunos autores han afirmado que los sistemas de recompensa al rendimiento se han ideado como un sucedáneo de la promoción. Estas tendencias han ocasionado nuevos requisitos informativos entre las empresas, para la aplicación o la mejora de sus políticas. Sin embargo, no todos los comentaristas están de acuerdo en que hayan disminuido las oportunidades de avanzar en una carrera. Se afirma que en-

tre 1983 y 1989 el número de directivos en los EEUU se incrementó a una velocidad doble de la cifra de trabajadores, mientras que el número medio de empleados supervisados por un directivo descendía de 8,4 a 6,9 (Benson, 1995). Esto apoya observaciones anteriores sobre la mayor proporción de empleos de gestión y control, lo que llevaría a un aumento en las oportunidades de alcanzar un estatus superior, incluso aunque las oportunidades de promoción interna sean menores. En este contexto, los sistemas de evaluación de trabajadores (que a menudo se describen con el eufemismo de 'análisis del desarrollo del personal', para que el rechazo sea mínimo), deben cumplir una misión muy importante. Se han definido como procesos formales de observación, recogida, registro y utilización de información sobre el rendimiento del personal, con el fin de tomar decisiones sobre el mismo. Las decisiones sobre la promoción y el progreso en la carrera se toman cada vez más a partir del rendimiento del personal como ya hemos comentado. La necesidad organizativa de obtener una rápida evolución del rendimiento también ha afectado a los sistemas de incentivos. Se ha pasado de sistemas rígidos dependientes de procedimientos y notaciones de evaluación de un empleo (típicos de las empresas grandes y con fuerte presencia sindical -como ya hemos observado más arriba, la sindicalización está en declive en toda Europa-) hacia métodos más flexibles, que se manifiestan por la popularidad de pluses, bonos, méritos, participación en beneficios y acciones para los trabajadores. Los empresarios necesitan informaciones más precisas sobre el rendimiento a escala individual y de la compañía. Una encuesta efectuada por el Institute of Personnel Management permite apreciar que el 82% de las compañías del UK aplicaban programas de evaluación en 1986 (Randell, 1989). Cerca del 40% de las compañías utilizaban los resultados de estas evaluaciones con fines de adaptar los salarios a los rendimientos. Otras tendencias observadas son la creciente realización de evaluaciones para empleados externos a la gestión, y la mayor importancia que se concede a los datos de medición actuales, más que a la predicción de rendimientos para el futuro. Otra encuesta distinta efectuada en 1995 mostró que el 32% de las empresas utilizaban sistemas de evaluación para acordar incrementos salariales, y un 25% los



empleaban para el pago de bonos individuales (Thatcher, 1996).

Dado que el rendimiento se ha convertido en un criterio esencial, es preciso comentar los esfuerzos de las empresas para medirlo. La primera consideración es la de *qué* es lo que se registra. Se ha pasado de procedimientos cuantitativos con objetivos concretos (una vez que se demostró la escasa aplicabilidad de técnicas como la de la gestión por objetivos y la fijación de metas) hacia objetivos de carácter más cualitativo y comportamental, priorizando el desarrollo por encima del control. La segunda consideración es la de *quién* efectúa la medición. Para mejorar la precisión de estas mediciones o registros se ha pasado del sistema tradicional de -los directivos que evalúan a sus subordinados- a las evaluaciones circulares y hacia arriba. Las evaluaciones circulares se están aplicando sobre todo en grandes organizaciones que evalúan a un grupo seleccionado de gestores. Este sistema incorpora elementos entrantes de todo el mundo interno a la organización, como directivos, subordinados y clientes internos.

La naturaleza evolutiva de la organización del trabajo y del contenido de los empleos ha llevado a prestar mayor atención a los conocimientos de las personas que a sus puestos de trabajo (Iles, 1993). Esta tendencia, de la mano con el creciente interés por el rendimiento, ha facilitado el surgimiento de los sistemas basados en las *competencias* (CEDEFOP, 1994). Las competencias se definen como capacidades o destrezas o bien observables (UK) o como características subyacentes a una persona (EEUU) y relacionadas con su rendimiento efectivo. Los denominados «marcos de competencias» o «perfiles de competencias» son listas de las capacidades que los empresarios desean recompensar, al considerarlas asociadas a los rendimientos de alto nivel. Se utilizan con diferentes objetivos, como el de la selección, gestión del rendimiento, sistemas de recompensas y estímulos (salario basado en competencias), evaluación del potencial, etc. Si bien la legislación de igualdad de oportunidades existente en toda Europa explica en parte la creación de los sistemas basados en competencias, algunos autores afirman que dichos sistemas abren la puerta al falsea-

miento. Se indica, por ejemplo, que las mujeres tienen menos probabilidad de que se perciba su capacidad de liderazgo (Strebler et al, 1997). También han surgido críticas sobre la subjetividad de las evaluaciones del potencial a partir de perfiles de competencias, por ejemplo a través de centros evaluativos (Wallum, 1993). Todas estas críticas son otros tantos indicadores de la dificultad que plantea la medición de competencias de una manera satisfactoria.

Se han utilizado ya diversos métodos de determinación de competencias y, a fin de cuentas, de aquellas personas con la mayor probabilidad de rendimiento elevado. La tendencia en los EEUU es hacia el método de las competencias comportamentales. En contraste, en el Reino Unido los sistemas de medición se han concentrado más en las actividades y rendimientos objetivos. Entre ellos podemos contar a las actividades de las Management Charter Initiative (MCI) y la NVQ (National Vocational Qualifications) (Jubb y Robotham, 1997). Tanto el modelo de la MCI como el americano han recibido críticas por su naturaleza de carácter general y estático. Se ha indicado que las actuales velocidades de rotación en el puesto de trabajo requieren modelos más específicos para cada organización y orientados hacia el futuro. Se han ideado una serie de técnicas específicas para medir las competencias: actividades y ejercicios de comportamiento, pruebas sicométricas y cuestionarios de competencias. No obstante, los problemas que plantea la medición y el reconocimiento de competencias siguen siendo graves.

Resumen

Hemos planteado al inicio que los empresarios europeos actuales buscan un personal con unas capacidades y competencias de tipo distinto a las del pasado. En particular, las compañías desean obtener pruebas de características personales que no resultan fáciles de evaluar. Las cualificaciones académicas formales son necesarias para quienes acceden por primera vez al mercado de trabajo, si bien no son en absoluto suficientes, puesto que los empresarios adoptan diversas estrategias para obtener más informaciones re-

«La naturaleza evolutiva de la organización del trabajo y del contenido de los empleos ha llevado a prestar mayor atención a los conocimientos de las personas que a sus puestos de trabajo. (...) Esta tendencia, de la mano con el creciente interés por el rendimiento, ha facilitado el surgimiento de los sistemas basados en las competencias (...).»



levantes sobre sus potenciales contratados. Los aspirantes a un empleo deberán tener esto en cuenta para preparar su propio comportamiento de búsqueda de empleo, aceptando todas las oportunidades de «colaboración» y de adquisición de experiencia laboral.

Una vez que se ha contratado a un trabajador, los empresarios actuales precisan

encontrar métodos eficaces para medir su rendimiento, a fin de estimular y recompensar los comportamientos consonantes con los objetivos de la empresa, dentro de un contexto general dinámico y cambiante.

En las restantes contribuciones a este número de la revista se analizarán estos temas con mayor detalle.

Referencias bibliográficas

- Adnett, N** (1996) *European Labour Markets: analysis and policy* Harlow: Addison Wesley Longman.
- Bartram, D** (1995) 'The recruitment and selection of young people by small businesses', *Journal of occupational and organizational psychology*, 68, pp.339-358.
- Benson, J** (1995) 'Future employment and the internal labour market', *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33 (4), Diciembre.
- CEDEFOP** (1994) *Revista Europea de la Formación Profesional*, 1.
- Department for Education and Employment** (1997) *Labour market & skill trends 1997/1998*, Nottingham: Skills and enterprise network.
- Ellison, R, Melville, D and Gutman, R** (1996) 'British labour force projections:1996-2006', *Labour Market Trends*, Mayo.
- European Commission Study Group** (1997) *Accomplishing Europe through education and training* Luxemburgo.
- Frenkel, S et al** (1995) 'Re-constituting work: trends towards knowledge work and info-normative control', *Work, Employment and Society*, Diciembre.
- Gallie, D and White, M** (1993) *Employee commitment and the skills revolution. First findings from the Employment in Britain survey*, Londres: PSI Publishing.
- Garavan, T, Costine, P and Heraty, N** (1995) 'The emergence of strategic human resource development', *Journal of European Industrial Training*, vol.19 No.10.
- Grootings, P.** (1994) 'From qualification to competence: what are we talking about?' *Revista Europea de la Formación Profesional*, 1.
- Iles, P** (1993) 'Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development', *Personnel Review*, vol.22 No.6: 63-80.
- Industry In Education** (1996) *Towards employability*, Londres.
- Jubb, R and Robotham, D** (1997) 'Competences in management development: challenging the myths', *Journal of European Industrial Training*, 21/5:171-175.
- Keenan, T** (1991) 'Graduate recruitment a la française' *Personnel Management*, Diciembre.
- Manwaring, T** (1984) 'The extended internal labour market', *Cambridge journal of economics*, vol.8: 161-187.
- Merrick, N** (1996) 'Firms alter way they recruit top prospects', *People Management*, 11 Enero.
- Molto, M., C. Peraita, M. Sanchez and E. Uriel** (1994) *Job search method and search intensity for the unemployed in Spain*, Asociación Europea de Economistas del Trabajo (EALE), Sixth Annual Conference, Varsovia.
- National Committee of Inquiry into Higher Education** (1997) *Higher Education in the learning society* Londres: HMSO.
- OECD** (1995) *Employment Outlook*.
- OECD** (1997) *Employment Outlook*.
- Paddison, I** (1990) 'The targeted approach to recruitment', *Personnel Management*, Noviembre.
- Performance Indicator Project** (1996) *Graduate Recruiters' Survey: Signposts to Employability*, Lincs: Harlaxton College.
- Randell, G** (1989) 'Employee Appraisal' in Sisson, K. (ed) *Personnel Management in Britain* Oxford: Basil Blackwell.
- Russo, G., P. Rietveld, P. Nijkamp and C. Gorter** (1996) *Labour Market Conditions and Recruitment Behaviour of Dutch Firms: Spatial and Temporal Aspects*, European Association of Labour Economists (EALE), Eighth Annual Conference, Chania.
- Strebler, M, Thompson, M and Heron, P** (1997) *Skills, competencies and gender: issues for pay and training*, Institute for Employment Studies report 333.
- Thatcher, M** (1996) 'Allowing everyone to have their say', *People Management*, Marzo.
- Timperley, S and Sisson, K** (1989) 'From manpower planning to human resource planning?'. In Sisson, K (ed) *Personnel Management in Britain*, Oxford: Basil Blackwell.
- Wallum, P** (1993) 'A broader view of succession planning', *Personnel Management*, Setiembre.
- Wolf, A** (1994) 'Measuring competence: the experience of the United Kingdom' *Revista Europea de la Formación Profesional*, 1.
- Wood, S** (1986) 'Recruitment systems and the recession', *British Journal of Industrial Relations*, 24 (1).