



# **Universitat de les Illes Balears**

Facultad de Educación

**Trabajo de Fin de Grado**

## **Los criterios de Selección de Personal en la actualidad: una comparativa entre la empresa irlandesa y la española.**

Sandra Boned Andreu

**Grado de Pedagogía**

2018-2019

DNI del alumno: 43235993H

Trabajo tutelado por Margarita Vives

Palabras clave del trabajo: Recursos Humanos, Criterios de la Selección de Personal, comparativa España e Irlanda.



## Resumen

A partir del siguiente documento se analizarán las diferentes competencias y criterios más aclamados por parte de los profesionales del área de los Recursos Humanos (RRHH) tanto en la empresa española como en la irlandesa, destacando de esta forma las competencias más valoradas actualmente, así como también aquellas que deberá poseer el trabajador del mañana, sobre todo a nivel tecnológico justificando de esta forma su importancia en la actualidad y en el futuro, con el objetivo de descubrir cuáles son las diferencias entre los diferentes criterios de selección de ambos países, España e Irlanda.

Como protagonistas del presente estudio han sido seleccionados los países España e Irlanda, debido a los datos y estadísticas de EUROSTAT donde se comprueba que pese a ser dos países desarrollados y pertenecientes a la Unión Europea, presentan diferencias en las estadísticas de empleo.

Mediante el presente estudio se aportará información relevante acerca de la Selección de Personal dirigida hacia todos los públicos, ya que ésta podría ser de utilidad desde profesionales del área de los RRHH y estudiantes interesados/as en el ámbito, hasta posibles candidatos interesados en conocer las competencias más valoradas por las empresas. A través del siguiente documento se pretende ofrecer una visión global acerca la Selección de Personal, así como también una perspectiva acerca de las diferencias entre la empresa irlandesa y la española a la hora de tener en cuenta los criterios más relevantes para ambas empresas dependiendo de la nacionalidad.

Para lograr este objetivo, se realizará un trabajo de campo a través de encuestas dirigidas hacia empresas y catedráticos de universidades españolas e irlandesas, con el fin de realizar una comparativa entre ambas empresas (española e irlandesa) analizando de esta forma las diferencias entre los dos sistemas empresariales, haciendo hincapié en el proceso de la Selección de Personal.

Conseguido esto y a partir de los resultados finales discutidos se mostrará como las competencias más valoradas por ambos países son: las habilidades comunicativas; el trabajo en equipo; la mejora continua; la adaptación al cambio; la gestión del tiempo; la iniciativa; y, el manejo y gestión de conflictos.

*Palabras clave: Recursos Humanos, Criterios de la Selección de Personal, comparativa España e Irlanda.*

---

## Abstract

Based on the following document, the different competences and criteria most acclaimed by professionals in the Human Resources (RRHH) area in both Spanish and Irish companies will be analysed, thus highlighting the competences most valued today, as well as those that tomorrow's worker should possess, especially at a technological level, thus justifying their importance today and in the future, with the aim of discovering the differences between the different selection criteria of both countries, Spain and Ireland.

The countries Spain and Ireland have been selected as the protagonists of this study, due to the recent studies which prove that despite being two developed countries and belonging to the European Union, they present differences in employment statistics.

This study will provide relevant information about the selection of personnel aimed at all audiences, as it could be useful from professionals in the area of HR and students interested in the field, to possible candidates interested in knowing the skills most valued by companies. The following document aims to provide a global view of Personnel Selection, as well as a perspective on the differences between Irish and Spanish companies when taking into account the most relevant criteria for both companies depending on nationality.

In order to achieve this objective, fieldwork will be carried out through surveys aimed at Spanish and Irish companies and academic professors, with the aim of making a comparison between both companies (Spanish and Irish), thus analysing the differences between the two business systems, emphasising the process of Personnel Selection.

Achieved this and from the final results discussed will be shown as the most valued skills by both countries are: communication skills, teamwork, continuous improvement, adaptation to change, time management, initiative, and conflict management and management.

*Key words: Human Resources, Personnel Selection Criteria, comparative Spain and Ireland.*

# Índice de contenidos

1. Introducción y justificación del tema .....	6
2. Objetivos.....	10
3. Diseño metodológico .....	12
3.1. Búsqueda bibliográfica .....	12
3.2. La encuesta .....	14
4. Contenidos .....	17
4.1. ¿Por qué es importante el departamento de RRHH en la organización? .....	17
4.2. La Selección de Personal en la organización .....	19
4.2.1. Las herramientas para la Selección de Personal .....	22
4.2.2. Los criterios en la Selección de Personal.....	24
4.2.2.1. Definición de competencia .....	24
4.2.2.1.2. Características de las competencias .....	25
4.2.2.1.2.1. Tipos de competencias laborales .....	27
a) Las competencias tecnológicas .....	32
4.2.2.1.4. Competencias laborales analizadas en el estudio .....	34
4.3. Resultados del estudio .....	40
4.3.1. Resultados en España .....	40
4.3.2. Resultados en Irlanda .....	41
4.3.3. Resultados generales .....	42
5. Conclusiones.....	46
Referencias bibliográficas.....	49
Anexos .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1. Tasas nacionales de desempleo entre España e Irlanda durante 2014- 2018.....	6
Tabla 2. Tasas nacionales de desempleo entre España e Irlanda durante 1996 – 1999.....	7
Tabla 3. Participantes de la investigación .....	15
Tabla 4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	19
Tabla 5. Porcentaje de empresas españolas que emplean las diferentes herramientas en sus procesos de Selección de Personal .....	22
Tabla 6. Características de las competencias laborales según López .....	29
Tabla 7. Clasificación de las competencias transversales .....	31
Tabla 8. Niveles de grados para las competencias laborales .....	32
Tabla 9. Resultados de la investigación .....	39

# Índice de figuras y gráficos

Figura 1. Paradigma tradicional de investigación en la Selección de Personal .....	21
Figura 2. Características de las competencias laborales .....	27
Figura 3. Distribución de competencias.....	30
Gráfico 1. Las competencias laborales más valoradas en España e Irlanda según la puntuación obtenida en el estudio .....	43
Gráfico 2. Las competencias laborales menos valoradas en España e Irlanda según la puntuación obtenida en el estudio .....	44

# 1. Introducción y justificación del tema

En el ámbito de la empresa y más concretamente de los Recursos Humanos, las personas forman parte de aquellos elementos indispensables para la compañía ya que ellos son los protagonistas de dotarla de calidad y talento. Es por ello, que a día de hoy con la gran cantidad de cambios que se producen en nuestra sociedad afectando estos directamente al mundo laboral, es preciso analizar la situación actual de este departamento, así como también conocer cuál es la repercusión de las funciones desempeñadas por este departamento tanto a nivel social como laboral.

La presente investigación se enfocará en estudiar cuáles son las diferencias entre los criterios de Selección de Personal con el objetivo de realizar una comparación entre la situación laboral entre dos países, España e Irlanda, ya que debido a los recientes estudios podemos comprobar como ambos países a pesar de ser dos países desarrollados y pertenecientes a la Unión Europea, presentan diferencias en las estadísticas de empleo. Situando de esta forma a España como un país con una tasa de desempleo con un 14,1% en enero de 2019 mientras que Irlanda presentaba una tasa del 5,6% en la misma fecha (Eurostat, 2019). A continuación, podemos ver mediante la siguiente tabla las tasas de desempleo desde 2014 hasta 2018 entre España e Irlanda.

**Tabla 1.** *Tasas nacionales de desempleo entre España e Irlanda durante 2014-2018.*

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>España</b>	24,5	22,1	19,6	17,2	15,3
<b>Irlanda</b>	11,9	10	8,4	6,7	5,8

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Eurostat (2019).

Además, es importante destacar que esta gran diferencia no solamente se está produciendo en la actualidad, sino que desde varias décadas atrás es un hecho que España presenta una mayor tasa de desempleo que Irlanda, tal y como podemos comprobar mediante la siguiente tabla.



**Tabla 2.** Tasas nacionales de desempleo entre España e Irlanda entre 1996- 1999.

	1996	1997	1998	1999
<b>España</b>	22,2	20,8	19,6	18,4
<b>Irlanda</b>	11,6	10,1	8,3	6,4

Fuente: Elaboración propia a partir de Santos (2002).

De la misma forma, también se presentan diferencias a la hora de hablar del salario base, situando a España con un salario medio en 2017 de 26.535€, mientras que en el mismo año en Irlanda fue de 36.358€, según fuentes de Eurostat (2019).

Todo ello repercute tanto a nivel económico como en el nivel de calidad de vida de los ciudadanos, donde en este caso, vemos que los españoles se ven más afectados por la situación laboral del país que no los irlandeses que en este caso presentan una mayor estabilidad y calidad del empleo. En muchas ocasiones, esto ha implicado la migración de españoles a países con una mejor situación laboral, siendo en este caso Irlanda uno de los destinos elegidos por los españoles, donde según Vallejo-Martin (2018) en el 2016 según las instituciones irlandesas se recibieron en el país a 4.351 españoles.

Con relación a ello, resulta importante hablar sobre la educación, ya que ésta se vincula estrechamente con el mundo laboral, debido a que, cuanto mayor formada esté la población, el campo laboral podrá estar mayor dotado de talento. Pero ¿cuál es esta situación tanto en España como en Irlanda?

En el caso español, autores como Fernández, Mena & Rivière (2010, p. 319) sostienen lo siguiente,

Nuestro país incumple todos los objetivos que se marcó la UE para mejorar los sistemas educativos; reducir el número de jóvenes de 15 años con dificultades para leer (objetivo UE: 15,5%, España hoy: 21,1%), titulados en Secundaria (objetivo UE: 85%, España hoy: 61,8%), aumentar licenciados en matemáticas, ciencias y tecnología (objetivos UE: aumentar un 15%, España hoy: 16%) formación continua (objetivo UE: 12,5%, España hoy: 5,1%) y, por último, inversión pública educativa (Europa hoy: 5,2%, España hoy: 4,4%).

A pesar de ser datos del 2010, la situación educativa española continúa estando a la cola de la Unión Europea, destacando sobre todo por su absentismo escolar, donde según fuentes de Eurostat (2018), en el 2017 España presentaba una cifra del 18,3%, frente al resto de la Unión Europea con un 10,6%, y en este caso, un 5,1% en Irlanda.

Además, también en el 2017, nos encontramos con que la tasa de empleo de la población de 20-34 años graduada en educación superior en los tres últimos años y ocupada en España era de un 76,6% frente un 89,5% en Irlanda.

Como vemos, la situación educativa resulta un problema para la sociedad de un país, teniendo consecuencias sobre todo a nivel laboral, donde según la calidad de la educación habrá más calidad en el empleo. Es por ello que en los últimos años debido a la difícil situación por la que está atravesando España, de cada vez sean más importantes los estudios y la formación, donde España en el año 2017 presentó un 16,7% de la población entre 25 y 64 años que estaba estudiando, y que por lo tanto desarrollaron una formación permanente frente al 12,7% de la población irlandesa en el mismo año (Eurostat, 2018). Lo cual nos indica que la población española de cada vez está tomando más conciencia de la importancia de la educación para poder aspirar a mejores condiciones laborales y de esta forma también, tener más posibilidades de ser elegidos para ocupar puestos de empleo.

Teniendo en cuenta esta difícil situación, donde los protagonistas son los trabajadores y, por lo tanto, también las empresas donde estos trabajadores desempeñan sus funciones, o podrían desempeñarlas, pero no son seleccionados, resulta importante cuestionarnos varios interrogantes. Como por ejemplo, cómo se ven implicados los departamentos de Recursos Humanos a la hora de seleccionar al personal y comprobar si realmente existen diferentes criterios de selección entre ambos países y, en consecuencia, se presentan diferentes resultados que repercuten en las tasas de desempleo y en la duración de la vida laboral del trabajador dentro de la misma empresa, o si por el contrario, la situación laboral española no tiene relación directa con la funciones realizadas por el departamento de RRHH de las empresas, y por tanto, la situación difiere debido a la situación económica, social y política del país, cuestiones a las que se pretende dar respuesta a lo largo de este estudio.

Además, a toda esta problemática, hay que añadirle la brecha que se produce entre el mundo académico y el mundo profesional sobre la información de la Selección de Personal. Autores como Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015), sostienen que dicha brecha se debe a la desinformación de los profesionales de los RRHH que, a la hora de diseñar sus procesos de selección, parecen desconocer las últimas técnicas desarrolladas por los investigadores y las evidencias empíricas que estos aconsejan.

Asimismo, según las mismas autoras este no es el único problema al cual nos enfrentamos, sino que,

El tipo de instrumentos de selección utilizado por las organizaciones españolas y el grado de uso de los mismos, como ya se ha señalado anteriormente, no se ha estudiado desde la década de los años 90 del siglo pasado. La antigüedad de esta información, junto con la aparición de nuevos instrumentos empleados en la Selección de Personal, hacen que sea necesaria la realización de un nuevo estudio que permita actualizar estos resultados (Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015, p.80).

Así pues, debido a todas estas problemáticas resulta apropiado realizar una investigación que documente la situación actual en la que se encuentra España en cuanto los criterios de Selección de Personal para poder realizar un diagnóstico riguroso en comparación con otros países, en este caso, Irlanda, que presenta una mejor situación económica y laboral.

## 2. Objetivos

Tal y como ya se ha avanzado anteriormente, la finalidad de este estudio es comparar los criterios y competencias más requeridos/as durante el proceso de Selección del Personal entre la empresa española e irlandesa por parte del departamento de RRHH, teniendo en cuenta también la opinión de expertos académicos para conocer si existen diferencias entre la teoría y aquello que se lleva a la práctica, con el fin de comprobar si los diferentes criterios repercuten en la situación laboral del país, centrándonos sobre todo en la situación laboral española, proporcionando al mismo tiempo información al lector/a acerca de los aspectos esenciales sobre los RRHH.

En base a esta premisa general, los objetivos del estudio son los siguientes:

### Objetivos generales

- Analizar la situación laboral actual española e irlandesa.
- Presentar las diferencias y semejanzas sobre los criterios y competencias laborales requeridos/as por el departamento de RRHH entre la empresa española e irlandesa.

### Objetivos específicos

- Identificar las competencias más importantes para el departamento de RRHH español y para el departamento de RRHH irlandés.
- Establecer las competencias requeridas para el trabajador del mañana.
- Conocer los objetivos de la Selección del Personal en relación a la calidad de la situación laboral.
- Categorizar las competencias más importantes en el proceso de Selección del Personal.
- Conocer la importancia del departamento de los RRHH en la organización.
- Conocer si existen diferencias entre la teoría académica defendida por los catedráticos especializados en los RRHH y la práctica llevada a cabo en las empresas.

A partir de los objetivos expuestos se plantean los siguientes interrogantes y a su vez el problema de esta investigación:

- ¿Podría existir una relación directa entre la situación laboral de un país y el desempeño del departamento de Recursos Humanos de sus empresas?
- ¿Cuáles son los criterios de Selección del Personal en los cuales se basan las empresas españolas para la contratación?
- ¿Cuáles son los criterios de Selección del Personal en los cuales se basan las empresas irlandesas para la contratación?
- En el caso de que existan diferencias entre los criterios de Selección del Personal entre ambos países, ¿Cuáles son estas?

## 3. Diseño metodológico

A través del siguiente capítulo de este trabajo, se desarrollarán los aspectos propios del tipo de investigación que se va a llevar a cabo, teniendo en cuenta también las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información para la investigación, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos y planteados en su comienzo.

El presente trabajo se llevará a cabo mediante dos técnicas de investigación: la búsqueda bibliográfica y la encuesta. Cada una de estas técnicas será un instrumento indispensable que colaborará recíprocamente con el otro.

### 3.1. Búsqueda bibliográfica

Con el objetivo de realizar esta investigación mediante una previa contextualización y explicación de la importancia del estudio, así como también los datos característicos sobre la situación laboral en los dos países, se realizó una exhaustiva búsqueda bibliográfica mediante bases de datos relacionados como la Psicología y el área de Recursos Humanos, centrándonos sobre todo en documentación lo más actual posible.

El primer paso para realizar este estudio '*Los criterios en la Selección de Personal: una comparativa entre la empresa irlandesa y la española*', fue crear un borrador sobre el tema escogido y las diferentes cuestiones que se querían resolver en el trabajo, aquellas planteadas anteriormente en el apartado 'Objetivos'. A medida que se plantearon estas cuestiones, se fue buscando información sobre los criterios en la Selección de Personal, en un primer momento, para buscar la información más general, como, por ejemplo, las definiciones y contextualización del departamento de RRHH, así como también las funciones de la Selección del Personal con la finalidad de comprobar si había suficiente información sobre el tema para poder llevar a cabo la investigación. A medida, que estos temas fueron cubiertos, la búsqueda e investigación bibliográfica fue centrándose de cada vez más en el caso tanto español como irlandés.

Esta búsqueda se realizó en bases de datos como por ejemplo Eric, REDINED, Biblioteca de la UIB (virtual y física), TDX, WOS, SCOPUS, Dialnet, Tayllor and Francis, Psicodoc, American Psychological Association, entre otras páginas webs oficiales como por ejemplo EUROSTAT con el fin de conseguir datos estadísticos, redes sociales como ResearchGate, informes y diccionarios de competencias, así como también definiciones propias de la RAE.

En cuanto las palabras claves del trabajo, es decir, aquellas que se han utilizado en estas bases de datos para realizar una criba de los artículos que podían ser útiles para la realización de este estudio, estas han sido: Selección de Personal, competencias laborales, Recursos Humanos, criterios y perfil por competencias.

Las ecuaciones de búsqueda a partir de estas palabras clave fueron la siguiente:

Selection AND (Human Resources OR organisation) AND criteria AND labour skills.

Finalmente, haciendo una lectura sobre todos los recursos encontrados relacionados con el tema estudiado, se hizo una selección sobre aquella información que interesaba y la que no, estudiando la fiabilidad, si la información es actual, etc. De forma que los criterios de inclusión fueron en primer lugar; el criterio temático, teniendo en cuenta la importancia de las competencias laborales como el eje principal de la investigación, así como también aquellos estudios que analizan la situación tanto en España como en Irlanda; y, el criterio temporal, analizando los estudios realizados entre 2009-2019. Mientras que entre los criterios de exclusión se encuentran aquellos estudios que tratan acerca de los RRHH, pero no exactamente de las competencias laborales y criterios de Selección.

El resultado de ello, fueron 84 estudios identificados para su posterior análisis a través de su tema de estudio y título a través de la previa ecuación de búsqueda, de los cuales 36 fueron excluidos por no centrarse con exactitud en el tema del estudio. A partir de los 48, se ampliaron las referencias bibliográficas gracias a las referencias obtenidas por los estudios analizados, incluyendo también aquellos que previamente no habían sido seleccionados por no tratar exactamente sobre el tema de la investigación. A partir de esta ampliación, se volvieron a descartar aquellos que no eran interesantes para el tema del estudio, o que no eran apropiados debido a la falta de datos. Finalmente, el resultado de ello fue la elección de 30 estudios, libros, Diccionarios, etc. con los que gracias a estos se dio la contextualización e información necesaria para este estudio complementándose con las encuestas.

## 3.2. La encuesta

Las encuestas representan hoy en día uno de los métodos más comunes para obtener información diversa, así como también datos estadísticos acerca de una gran variedad de temas, como, por ejemplo, aquellos propios de la sociología, demografía, psicología y educación, entre otros, explican Ballester, Nadal & Amer (2014). Por ello, como instrumento fundamental para nuestro estudio se ha decidido escoger esta herramienta por sus beneficios a la hora de extraer datos. Concretamente, nos centramos en el tipo de encuesta personal, ya que los resultados del presente estudio se extraen a partir de la opinión de expertos en RRHH. Las varias encuestas realizadas se han hecho a través de vía internet, por esta razón es conveniente especificar que se trata de una encuesta personal editada en soporte electrónico (internet), tal y como lo definen Ballester, Nadal & Amer (2014).

El método llevado a cabo para realizar estas encuestas ha sido bajo la ayuda de los Formularios de Google, donde se desarrollaron dos encuestas, una para las empresas españolas (ver Anexo 1) y otra para las empresas irlandesas (ver Anexo 2) enviadas vía email a través de la previa búsqueda exhaustiva del personal con los requisitos para la realización de la encuesta vía internet.

En la investigación se contó con la participación de 10 sujetos, organizándose entre 5 expertos de RRHH españoles y 5 expertos irlandeses. A su vez, estos 5 participantes se dividieron entre catedráticos de RRHH en diferentes universidades de España e Irlanda; técnicos y consultores de diferentes empresas sin tener en cuenta el sector; y finalmente, consultores de empresas de trabajo temporal (ETT), todo ello con la finalidad de contar con diferentes expertos de varios sectores laborales para alcanzar la finalidad de la investigación.

Como criterios de selección se tuvo en cuenta que: a) ocuparan un cargo como técnico de RRHH dentro del departamento de una empresa, una ETT, o bien, fueran profesores de universidad en relación a una asignatura de RRHH; y b) su trayectoria como profesional de RRHH fuera mínima de 2 años.



**Tabla 3.** *Participantes de la investigación.*

	España	Irlanda
<b>Catedráticos en universidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesora de la UIB (entre 5 y 10 años de experiencia)</li> <li>- Profesor de la UMA (más de 10 años de experiencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesor de la Universidad de Dublín (entre 2 y 5 años de experiencia)</li> <li>- Profesor de la Universidad de Galway (entre 5 y 10 años de experiencia)</li> </ul>
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnico de RRHH en empresa dedicada a la automoción en Mallorca (2 años de experiencia)</li> <li>- Técnico de RRHH en empresa dedicada a la venta de productos sanitarios en Baleares (entre 2 y 5 años de experiencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos técnicos de RRHH en la Universidad de Limerick (más de 10 años de experiencia ambos)</li> </ul>
<b>ETT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor/a de RRHH en una ETT (2 años de experiencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor/a en una ETT (más de 10 años de experiencia)</li> </ul>

Por lo tanto, vemos como nuestra investigación se basa en la colaboración de cuatro catedráticos (dos españoles y dos irlandeses), cuatro técnicos de RRHH en empresas (dos españoles y dos irlandeses) y finalmente dos consultores/as de RRHH en una ETT (una española y otra irlandesa).

Estos participantes participaron en fáciles encuestas de una duración inferior a cinco minutos, recopilando información sobre una serie de cuestiones acerca de su valoración personal como profesional en relación a las competencias laborales previamente seleccionadas como las más importantes para realizar la comparación entre las dos empresas, la irlandesa y la española.

Nuestros informantes claves siguiendo las instrucciones indicadas en la encuesta, puntuaron las diferentes competencias laborales del 1 al 5 significando lo siguiente:

1. Muy poco importante, insignificante.
2. Poco importante.
3. Suficientemente importante.
4. Bastante importante.
5. Muy importante.

Es decir, el objetivo de la encuesta se basó en conocer qué tan importantes/necesarias son estas competencias laborales a la hora de seleccionar a un candidato para trabajar dentro de su empresa. A partir de la información obtenida, se realizó un estudio de los datos estadísticos que aportan la información sobre las similitudes y diferencias acerca de las dos empresas, para más tarde materializarlo en el apartado de Resultados con la ayuda de diferentes tablas y gráficos.

Por tanto, vemos como la presente investigación está formada por una parte por una búsqueda bibliográfica acerca de los aspectos más importantes acerca de los criterios de la Selección de Personal, así como un breve análisis de la situación laboral de ambos países, para más tarde realizar un estudio a través de la técnica de la encuesta vía internet, para obtener los resultados finales y de esta forma poder realizar la comparación, y por lo tanto, concluir con el objetivo principal de este estudio.

## 4. Contenidos

### 4.1. ¿Por qué es importante el departamento de RRHH en la organización?

El área de los Recursos Humanos (RRHH), se desarrolló como una especialidad que fue la consecuencia del crecimiento y la complejidad de las organizaciones causados en el S. XX debido a la Revolución Industrial, tomando el nombre en aquel momento de “Relaciones Industriales”. Su actividad principal consistía en la articulación del capital humano y del trabajo con la finalidad de “suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales” (Chiavenato, 2009, p. 2).

Según Báez y Santos (2014), fue a partir de la década de los 70 cuando surgió el concepto de Recursos Humanos, basándose en el principio de que los trabajadores debían ser administrados por la dirección de la empresa o bien por un área especializada.

En la actualidad debido a características como la globalización, la fuerte competitividad entre las empresas y el dinamismo del ambiente, el área de los RRHH administra a personas tratándolas como agentes activos y proactivos, dotados de aptitudes como la creatividad, iniciativa y decisión, y competencias, constituyendo de esta forma las personas un poderoso activo para la organización, de la misma forma que constituye, por ejemplo, la tecnología (Chiavenato, 2009).

Como bien explican las autoras Báez y Santos (2014), el departamento de Recursos Humanos supone una parte muy importante dentro de una empresa, ya que éste se ocupa de tareas tales como la selección, contratación, control y mantenimiento de los empleados que forman parte de la empresa, todo ello teniendo en cuenta que “las personas son proveedores de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales” (Chiavenato, 2009, p.8).

Por lo tanto, vemos como las personas, o, mejor dicho, el personal, se ha transformado en el recurso más importante para las organizaciones, y como consecuencia de ello, el hecho de que las empresas dispongan de un buen departamento de Recursos Humanos se ha convertido de cada vez más en un factor indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Tal y como se explica a continuación,

Una buena administración de los Recursos Humanos impacta profundamente en las personas y en las empresas, en la manera de tratar al personal, saber en qué mercado buscarlo, de integrarlo, orientarlo, hacerlo trabajar, desarrollarlo, recompensarlo, monitorearlo y controlarlo. Toda empresa necesita del capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico y/o intelectual (Ramírez, 2017, p. 15).

La consideración de la empresa hacia el trabajador, así como también la atención, son fundamentales para conseguir que el trabajador se sienta satisfecho, mejorando de esta forma el clima laboral, la moral de los grupos y la productividad (Báez y Santos, 2014).

Según las mismas, el departamento de Recursos Humanos desarrolla diversas actividades las cuales se pueden diferenciar entre aquellas propias del ambiente interno y aquellas propias del ambiente externo.

**Tabla 4.** *Funciones del Departamento de Recursos Humanos.*

Funciones del ambiente interno	Funciones del ambiente externo
Descripción y análisis de puestos	Estudio del mercado de trabajo
Valuación de puestos	Reclutamiento y selección
Capacitación	Investigación de salarios y prestaciones
Evaluación del desempeño	Relaciones con los sindicatos
Plan de vida y carrera	Relaciones con entidades de formación profesional
Plan de prestaciones sociales	Legislación laboral
Política salarial	Otros
Higiene y seguridad	
Otros	

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Báez y Santos (2014, p. 22).

Como acabamos de ver, el departamento de Recursos Humanos realiza tareas muy variadas, todas ellas relacionadas con el capital humano. Una de ellas, y la cual va a ser el objeto de estudio del presente documento, es la Selección del Personal.

## **4.2. La Selección del Personal en la organización**

Tal y como hemos podido comprobar anteriormente en las funciones desempeñadas por el departamento de los Recursos Humanos, la Selección del Personal comparte su actividad con el Reclutamiento. Por ello, consideramos importante hacer una previa distinción entre ambas funciones.

El proceso de búsqueda para la selección del personal se inicia con lo que conocemos como reclutamiento de personal, “un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” (Romero & Delgado, 2016, p.8)

Otras definiciones son por ejemplo la de Jiménez (2016), quien sostiene que el proceso de reclutamiento está formado por los canales a través de los cuales las empresas se nutren de candidatos, previamente habiendo realizado la recopilación de la información necesaria para identificar las cualidades esenciales para el correcto desarrollo del trabajo, así como también comprender las habilidades y destrezas que los futuros trabajadores necesitaran para su correcto desempeño. Según el mismo, para llevar a cabo este reclutamiento se pueden realizar varias técnicas muy populares como, por ejemplo, la búsqueda a través de bolsas de empleo, los curriculums remitidos por los interesados de forma espontánea, anuncios en prensa, etc. (Jiménez, 2016).

La empresa cuenta con la obligación de especificar los requisitos previos para la búsqueda del personal correcto, en función de las expectativas de la organización y con la finalidad de salvaguardar los principales intereses por los cuales la organización requiere contratar un nuevo personal (Ramírez, 2017).

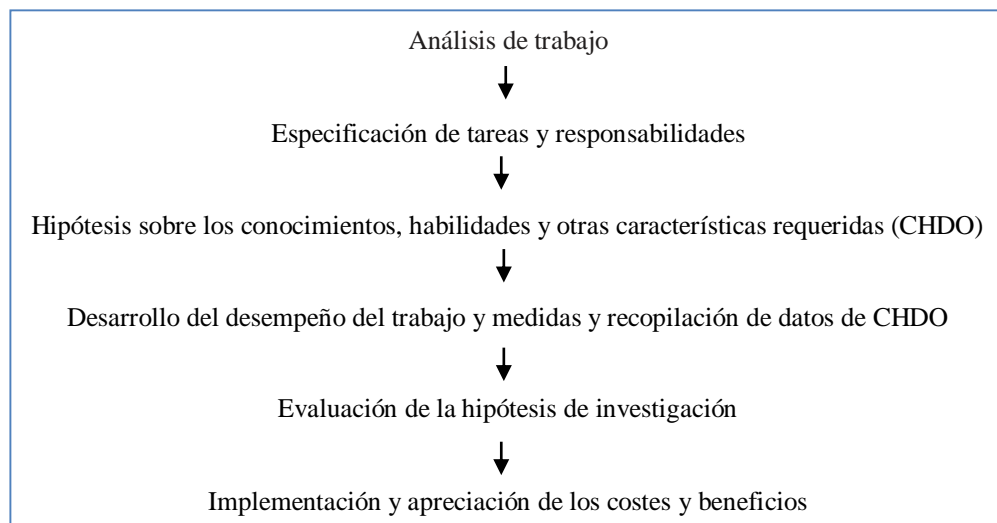
Una vez que ya se ha realizado el reclutamiento del posible personal para cubrir la necesidad de la organización, se pasa a la Selección del Personal.

Según Ramírez (2017), la Selección del Personal es un proceso que tiene como objetivo la selección de aquel empleado más competente para cubrir el puesto demandado a través del previo reclutamiento. La definición proporcionada por Ramírez (2017), no es la única que señala esta premisa como la idea principal del concepto, por ejemplo, López (2010) también explica que la Selección del Personal tiene como finalidad la elección del candidato más idóneo para un cargo específico, considerando y teniendo en cuenta su potencial, así como también su capacidad de adaptación.

Tal y como explican Romero y Delgado (2016), llevar a cabo una buena Selección de Personal no es una tarea fácil. Una mala selección de personal puede suponer numerosos costes además de una gran pérdida de tiempo invertido. Por todo ello, es oportuno realizar una buena Selección de Personal utilizando metodologías y herramientas útiles.

A continuación, se muestra un sencillo paradigma para la Selección del Personal que ayuda a entender cuáles son los pasos que se realizan en este proceso teniendo en cuenta el previo reclutamiento realizado.

**Figura 1.** Paradigma tradicional de investigación en la Selección de Personal.



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Smittch & Schan (1998, p. 22).

Por tanto, podemos decir que el principal objetivo de la Selección del Personal es la contratación de la persona más capacitada para desempeñar el puesto con el objetivo de que la persona seleccionada cumpla con las expectativas.

### 4.2.1. Las herramientas para la Selección de Personal

Para poder llevar a cabo la Selección de Personal se pueden utilizar varias herramientas. Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015) destacan el curriculum, las referencias, las entrevistas, tests de capacidades cognitivas, medidas de personalidad y pruebas de profesionalidad, entre muchísimas otras herramientas. Aunque, según un estudio realizado por Krantowitz (2014), a partir de la colaboración de 1.406 profesionales de los RRHH, sobre el uso de las herramientas de Selección de Personal a nivel mundial, los tipos de evaluación más empleados por las organizaciones son los tests de destrezas y conocimientos, los tests de personalidad, los tests de habilidades cognitivas y los tests de ajuste con el puesto (citado en Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015).

A pesar de ello, los resultados varían a nivel español, donde los resultados son los siguientes.

**Tabla 5.** *Porcentaje de empresas españolas que emplean las diferentes herramientas en sus procesos de Selección de Personal.*

Herramientas	% Empresas
Curriculum	100
Referencias	92
Entrevistas	94,7
Tests de inteligencia o aptitudes	28
Test y cuestionarios de personalidad	40
Pruebas profesionales	52
Simulaciones o role playing	20
Centro de evaluación (Assessment Center)	8
Otros instrumentos	6,7

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015, p.80)



Como podemos ver en la Tabla 5, el curriculum, las referencias y la entrevista de Selección de Personal son las tres herramientas más empleadas por las empresas españolas, a diferencia de los resultados mostrados anteriormente a nivel mundial según Krantowitz (2014).

Autores como López (2010), destacan otras herramientas, algunas de ellas también mencionadas anteriormente por Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015), como, por ejemplo:

- Exámenes escritos
- Pruebas de conocimiento específico
- Pruebas de competencia personal
- Pruebas de logro
- Simulación en el trabajo
- Juegos de empresa
- Debates en grupo
- Entre otros.

Aun así, como ya se ha adelantado al inicio de esta investigación, a pesar de que las herramientas de Selección de Personal son infinitas, no todas ellas presentan la misma fiabilidad y veracidad. De hecho, en el estudio realizado por Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015) y tal como afirman las mismas, las encuestas previas, el curriculum, la entrevista sin estructura y las referencias son los instrumentos más empleados por las organizaciones, siendo a su vez estas las herramientas con más baja fiabilidad y veracidad.

Esto puede suponer una gran problemática en el campo de esta investigación ya que los criterios de la Selección de Personal se desarrollan a partir de las herramientas, de forma que, si las herramientas utilizadas por los profesionales de la Selección de Personal no son las más adecuadas, esto podría repercutir también en la fiabilidad y veracidad de los criterios de selección.

## 4.2.2. Los criterios en la Selección de Personal

### 4.2.2.1. Definición de competencia

Entendiendo la palabra “criterio” como una palabra común en nuestro vocabulario, podemos decir que un criterio es la capacidad o juicio que sirve para formar una opinión o conocer la verdad, así como también puede ser un requisito para lograr un objetivo, tal y como lo explica la RAE (2019). Cuando utilizamos esta palabra en el contexto de los RRHH, nos referimos a un requisito. En este contexto, los profesionales deben dominar y estar familiarizados con una serie de criterios en función de varios factores, como, por ejemplo, podrían ser, el tipo de trabajo a desempeñar, la jornada laboral, la formación necesaria, etc. con el objetivo de encontrar a la persona más idónea para ocupar el puesto ofertado.

Además, cuando nos referimos a los criterios en el contexto de los RRHH, hacemos referencia sobre todo a aquello que conocemos con el nombre de competencias, ya que estas se convierten en requisitos para la consecución del puesto. Tal y como se explica en Melitón (2017, p.20), las competencias son,

Las características personales que se traducen en comportamientos más visibles para un desempeño laboral exitoso dentro de una institución y que tienen que ver con los conocimientos, habilidades y actitudes del servidor el cual evidencian la capacidad de una persona para desempeñar, en una organización y contexto determinado, los requerimientos necesarios a fin de otorgar servicios de calidad al ciudadano (*la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR*, gerencia de recursos humanos, 2016).

Otros autores como Dessler & Varela (2011) sostienen que las competencias son las características demostrables de un trabajador que le permiten desempeñarse en su puesto de trabajo (citado en Saavedra, 2017).

Otra de las definiciones acerca de las competencias, es por ejemplo la de López (2010), quien afirma que las competencias son indicadores de conducta observables necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.

Mientras que Alles (2016, p. 18) argumenta que “la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Por lo tanto, a modo de conclusión a partir de las diversas definiciones estudiadas a lo largo de este apartado, se puede decir que una competencia laboral es un conjunto de competencias, habilidades y actitudes por los cuales una persona puede desempeñar su trabajo con garantías de éxito (RAE, 2019; Melitón, 2017; Saavedra, 2017; Alles, 2016).

Pero ¿Por qué nos interesan tanto las competencias en el departamento de RRHH? Según Guerrero, Valverde & Gorjup, (2013) la gestión por competencias es una técnica que propone un conocimiento más específico sobre las causas del desempeño de los trabajadores que ayuda a la empresa a aumentar su productividad.

#### **4.2.2.2.1.2. Características de las competencias**

Las competencias tienen una serie de características que según Saavedra (2017), se pueden clasificar en las siguientes:

- 1. Son un concepto multidimensional.** Las competencias son el resultado de la conexión entre conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma competencia.

**2. Refleja la aportación más que la actividad o función en sí.** No se busca evidenciar la forma en el que el trabajador hace las cosas, sino que hace en términos del resultado de la aportación.

**3. Permanece en el tiempo.** Los medios utilizados para realizar la tarea pueden variar, pero es complicado que varíe la tarea.

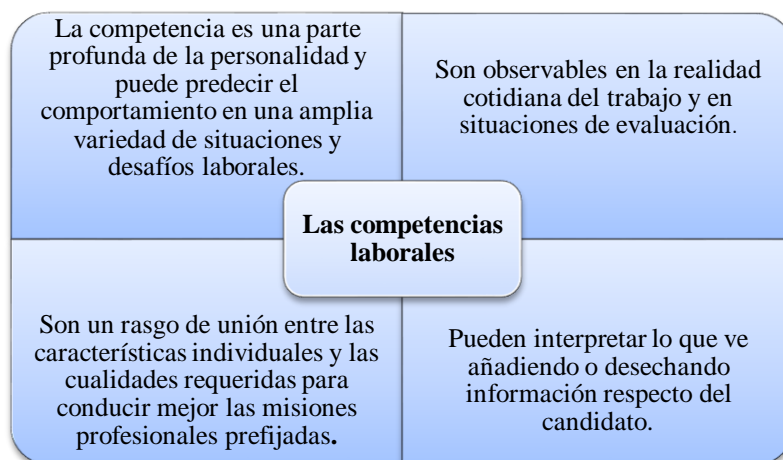
Como vamos a definir las competencias apoyándonos en los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o si manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una “ruptura tecnológica” tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas (Saavedra, 2017, p. 26).

**4. Su aplicación supone la consecución de un logro.** La competencia realizada siempre debe producir un resultado positivo, ya que, en caso de lo contrario, no se es competente.

**5. Es medible.** A través de la observación y el análisis se pueden llegar a medir las competencias de una persona.

Otro autor quien dedico varios estudios interesándose por las competencias laborales, y además por sus características, fue López (2010), quien habla de las siguientes características localizadas en la siguiente figura.

**Figura 2.** Características de las competencias laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir de López (2010, p. 136)

Por tanto, vemos como las competencias laborales se caracterizan por ser la conexión entre conocimientos, habilidades y actitudes asociados tanto a la misma competencia, así como también a la personalidad; son medibles mediante la observación; su aplicación supone la consecución de un logro; y, finalmente, permanecen en el tiempo (Saavedra, 2017; López, 2010).

#### 4.2.2.1.2.1 Tipos de competencias laborales

Ahora que ya tenemos una conceptualización clara de lo que significa “competencia laboral”, podemos pasar a hablar de sus tipos y cuáles son aquellas más valoradas y/o extendidas a lo largo de todos los campos laborales. Precisamente, debido a la gran variedad de empresas y sus campos de actuación, así como también los diferentes tipos de trabajadores que puede haber dentro de una empresa, nos encontramos con una infinidad de competencias laborales que variarán, por lo tanto, para la empresa y, además, para el trabajador seleccionado.

Teniendo esta idea en mente, podemos pasar a exponer algunas de las competencias que algunos autores consideran principales, teniendo en cuenta su gran diversidad e infinidad dependiendo del puesto a desempeñar, para más tarde seleccionar aquellas más interesantes para la realización de este estudio.

Son varios los autores que han dedicado gran parte de sus estudios a este tema, como, por ejemplo, Díaz (2011), quien resaltó las siguientes competencias:

1. Impacto e influencia.
2. Orientación al logro.
3. Trabajo en Equipo y Cooperación.
4. Pensamiento analítico.
5. Iniciativa.
6. Autoconfianza.
7. Capacidad Directiva/Asertividad.
8. Búsqueda de Información.
9. Liderazgo de Equipo.
10. Pensamiento conceptual.

Pero no solamente encontramos relevantes las competencias propuestas por Díaz (2011), sino que Fernández et. al (2014) desarrollaron un exhaustivo estudio acerca de las competencias requeridas para ejercer como técnico de RRHH, destacando las siguientes:

**Tabla 6.** Competencias y Dimensiones Competenciales necesarias para el técnico de RRHH.

Competencias	Dimensiones Competenciales
Gestión de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de información</li> <li>- Análisis de la información</li> <li>- Control de la información</li> </ul>
Autocontrol emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia a las opiniones</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Distanciamiento emocional</li> </ul>
Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Profesionalismo</li> <li>- Compromiso organizacional</li> </ul>
Comunicación eficiente y persuasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitud verbal</li> <li>- Escucha</li> <li>- Ofrecer respuestas</li> <li>- Persuasión</li> </ul>
Capacidad de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión y administración del tiempo</li> <li>- Control del trabajo realizado</li> <li>- Multifuncionalidad</li> <li>- Diseñar e implementar estrategias</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández et. al (2014, p.28).

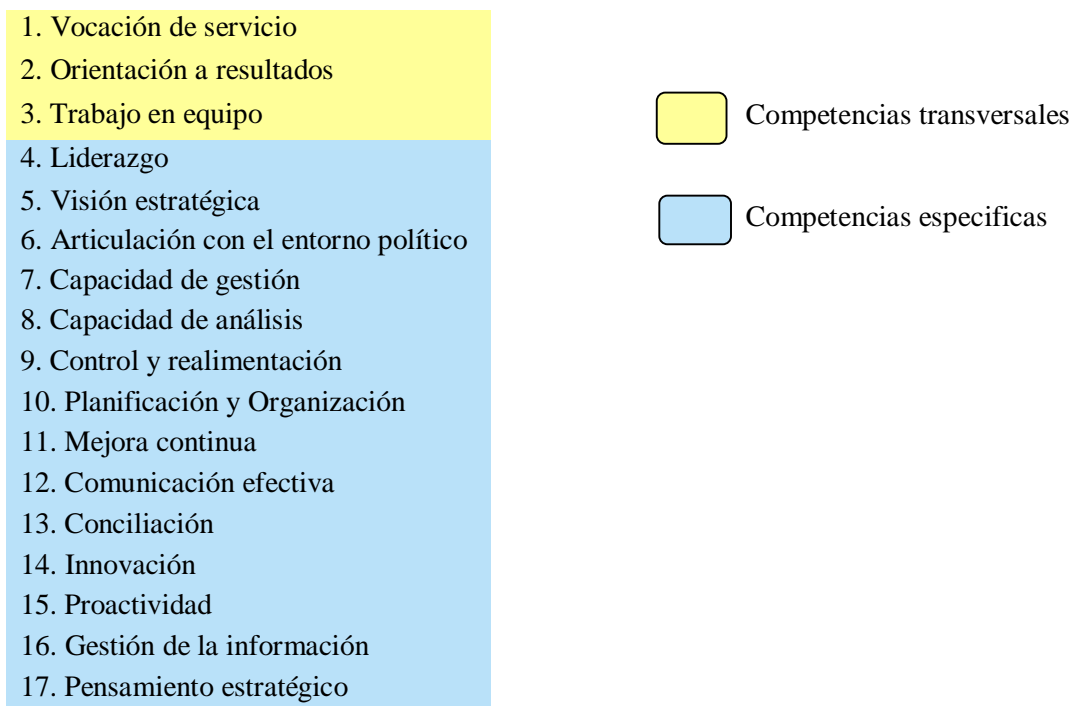
Como podemos ver algunas de ellas se repiten con las de Díaz (2010), por ejemplo, la búsqueda de la información, además de que la mayoría de las que definen los profesionales, tienen que ver con las mismas dimensiones competenciales, aunque a veces con diferente nombre, como, por ejemplo, la tolerancia a las opiniones y la capacidad directiva/asertiva.

Por otra parte, conforme la *Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR* (2016), podemos encontrar dos tipos de competencias, las transversales y las específicas.

En cuanto las competencias transversales, son aquellas que se basan en los aspectos fundamentales de la organización, normalmente representando valores y características que diferencian una empresa de otra, tal y como explica Alles (2015), citado en Saavedra (2017). Mientras que, según la misma autora, las competencias específicas “son patrones de comportamiento que determinan un desempeño exitoso en las funciones y tareas de un puesto en diferentes situaciones y ámbitos” (Alles, 2015, citado en Saavedra 2017).

Podemos verlas clasificadas a partir de la siguiente figura.

**Figura 3.** *Distribución de competencias.*



*Fuente:* Elaboración propia a partir del Diccionario de competencias, SERVIR, citado en Saavedra (2017, p. 22)

Otro autor de máximo interés por este tema es López (2010), quien ya se ha citado varias veces anteriormente debido a la precisión de su estudio. López (2010), realizó una clasificación de las competencias distinguiendo entre dos tipos: las competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral; y las competencias de carácter más amplios o transversales. De forma que, podemos encontrar cierta similitud con las definidas por el *SERVIR*.



Dentro del primer tipo de competencias (las competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo), el autor destaca la capacidad para aprender; la adaptación al cambio; la creatividad e innovación; trabajo en equipo; y la visión de futuro.

Mientras que, para las competencias de carácter más amplios o transversales, distinguió entre las instrumentales, personales y sistémicas. A continuación, se detallarán cuáles son las dimensiones competenciales de cada una.

**Tabla 7.** Clasificación de las competencias transversales.

Instrumentales	Dimensiones Competenciales	Sistémicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>- Capacidad de organización y planificación.</li> <li>- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa</li> <li>- Conocimiento de una lengua extranjera.</li> <li>- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.</li> <li>- Capacidad de gestión de la información.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- El entusiasmo y las ganas de trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.</li> <li>- Trabajo en un contexto internacional.</li> <li>- Habilidades en las relaciones interpersonales</li> <li>- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.</li> <li>- Razonamiento crítico.</li> <li>- Compromiso ético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje autónomo.</li> <li>- Adaptación a nuevas situaciones.</li> <li>- Creatividad.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Conocimiento de otras culturas y costumbres.</li> <li>- Iniciativa y espíritu emprendedor.</li> <li>- Motivación por la calidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de López (2010, p. 137)

López (2010), distingue una serie de grados necesarios para las competencias laborales dependiendo de que función se tenga que desempeñar dentro de la empresa. Lo que quiere decir, es que, si un candidato debe desempeñar una función de Subdirector, las competencias que deberá poseer éste no serán las mismas que las de un Director. Lo podemos ver en la siguiente tabla.

**Tabla 8.** Niveles de grados para las competencias laborales.

Número de respuesta	Valoración de la respuesta	Correspondiente al nivel de...
1	Grado A. Nivel de experiencia	Número 1 de la organización, por ejemplo, gerente general o director de un área relevante dentro de la organización
2	Grado B. Muy bueno	Director o Gerente de área
3	Grado C. Nivel bueno	Subgerencias
4	Grado D. Nivel adecuado/mínimo	Supervisión
5	Grado no desarrollado que indica ausencia de la competencia	Al indicar ausencia de la competencia esta respuesta se correlaciona con un nivel que no implique tener personas a su cargo

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Alles (2005) extraído desde López (2010, p. 147).

### **a) Las competencias tecnológicas**

Teniendo en cuenta que cada una de las competencias mencionadas anteriormente son de gran relevancia para las organizaciones, hay una de ellas que ha significado un gran cambio para el desempeño de diferentes puestos en la actualidad. Esta es la competencia del dominio tecnológico surgido a partir de los avances tecnológicos. Igualmente, a pesar de estas competencias según Mateos (2018) siguen siendo igual de importantes las habilidades comunicativas y la inteligencia social ya que también forman parte de las destrezas que buscan todas las organizaciones.

Una de las grandes herramientas, que ha transformado nuestras vidas y que se ha producido gracias a los avances tecnológicos ha sido internet. Ya en el año 1997, Gómez- Mejía, Balkin & Cardy sostenían que la revolución de Internet y su crecimiento durante los últimos años había dado como fruto la incorporación de casi todas las empresas a la red como parte de sus prácticas normales de negocio.

En la actualidad, el crecimiento de éste ha aumentado muchísimo más, de forma que la mayoría de la población tiene conocimientos informáticos ya sea porque han nacido en la era tecnológica o porque han necesitado formarse para poder mejorar sus competencias de empleabilidad (Díaz, 2017).

Aun así, tal y como explica Pexels (2018), la formación que tiene la mayoría de la población no es suficiente. Esto supone que las empresas se encuentren con dificultades para contratar personas con la formación necesaria. Según el mismo, a nivel estatal existen más de 350.000 puestos sin cubrir por la falta de competencias digitales y esto empeora más aún con la información de que la mayoría de los perfiles tecnológicos se cubren por profesionales extranjeros.

Entre los perfiles más demandados en España se encuentran los perfiles digitales y técnicos, mientras que los estudiantes de humanidades y ciencias sociales sufren una tasa de desocupación del 30% según un estudio realizado por la consultoría de RRHH *Hays Response* (Pexels, 2018).

Además, según él mismo, los profesionales más técnicos reciben diariamente una media de 10 ofertas de trabajo, siendo esta oferta latente incluso antes de que los estudiantes finalicen sus estudios universitarios.

Según Salgado (2010) algunas de las competencias más demandadas en el futuro serán las habilidades de comunicación e idiomas; estabilidad emocional; conciencia; habilidad para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones; habilidades para el trabajo en equipos virtuales; orientación hacia la calidad; orientación del trabajo al servicio del usuario actual y potencial de la organización; automotivación; adaptación y flexibilidad; capacidad de trabajar en equipo; y por último, la creatividad e innovación.

Por lo tanto, tal y como podemos ver a partir de la información extraída de Mateos (2018); Gómez, Balkin & Cardy (1997); Rodríguez (2017); Pexels (2018); y, Salgado (2010), el trabajador del futuro debe adaptarse a las nuevas tecnologías ya que el uso de éstas, de cada vez más se convierte en un requisito, como por ejemplo, contar con el dominio de varios idiomas en la actualidad.

Además, los perfiles que cuenten con capacidades más técnicas serán aquellos más demandados por las empresas, lo cual supone que los profesionales de los RRHH tendrán que estar preparados para poder dar respuestas a estas nuevas necesidades del mercado laboral.

#### **4.2.2.1.4. Competencias laborales analizadas en el estudio**

Por lo tanto, en base a todo este análisis de diferentes competencias... ¿Cuáles son las que debemos tener en cuenta para la realización de este estudio? A través la búsqueda de bibliografía sobre el tema, y de la comprobación de que la mayoría de los autores confirman casi las mismas competencias, aunque algunas veces con otra denominación, se ha intentado realizar una breve síntesis de las más importantes para los autores con el fin de seleccionar aquellas más destacadas, para más tarde poder ser valoradas por los técnicos de RRHH de las empresas españolas e irlandesas, así como también académicos, teniendo presente la importancia de las competencias tecnológicas explicadas anteriormente. El resultado final ha sido la valoración de las siguientes competencias:

**1. La iniciativa.** Defendida por varios autores mencionados anteriormente como, por ejemplo, López (2010) y Díaz (2011), es definida por Tarcica & Masis (2013) como la capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin la necesidad de una previa autorización o presión de un supervisor. Según los mismos, esta es una competencia integral ya que permite al trabajador “anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad” (Tarcica & Masis, 2013, p. 75), y, además, el trabajador siempre está pendiente para llevar a cabo la introducción o iniciar mejoras a los procesos a su cargo. Por lo tanto, como podemos observar, se trata de una competencia que puede llegar a ser muy positiva para la empresa si sus trabajadores la toman como uno de sus principales puntos en su gestión laboral.

**2. La creatividad.** Se trata de la capacidad de generar novedosos aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre (Tarcica & Masis, 2013). Autores como Salgado (2010), consideran la creatividad como una de las competencias que más se valorarán en el futuro.

**3. Trabajo en equipo.** Considerada como una competencia de especial relevancia para autores como Díaz (2011), López (2010); el SERVIR (2016); y, Alles (2016), definen la competencia del trabajo en equipo como la capacidad para colaborar con los demás formando parte de un grupo trabajando con diferentes áreas de la organización con el fin de alcanzar la estrategia organizacional no individualmente, sino en conjunto. Esta es una competencia importante para todos aquellos trabajadores que no forman parte de un equipo, y no trabajan autónomamente.

**4. Habilidades comunicativas.** Según la Universidad de Santiago (2013), las habilidades comunicativas suponen la capacidad de escuchar, realizar preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos y negativos, etc. Otros autores como por ejemplo Alonso et. al (2014), las definen como las capacidades para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado utilizando los medios de comunicación adecuados para cada caso. A pesar de que no en todos los empleos, los trabajadores deben establecer una comunicación directa con el cliente, todos los trabajadores, mantienen una relación con sus compañeros, o al menos con sus superiores, por lo cual creemos necesario poseer un mínimo de habilidades comunicativas en el

Los criterios de la Selección de Personal en la actualidad: una comparativa entre la empresa irlandesa y la española.

---

campo laboral, y, por lo tanto, se presenta esta competencia para analizar en base a esta investigación.

**5. Adaptación al cambio.** Considerada como una competencia primordial por autores como López (2010), esta competencia supone la habilidad para ajustar el comportamiento de una forma adecuada a los nuevos cambios del entorno, implicando analizar la situación, comprender diferentes opiniones, componer planes alternativos, así como también trabajar en áreas diferentes a las frecuentes (Diccionario de competencias de la Universidad Carlos III de Madrid, en estado de elaboración). Según Alles (2016), la adaptación al cambio supone la propia modificación de la conducta cuando surgen dificultades con el fin de alcanzar determinados objetivos organizacionales. Como podemos comprobar, supone una competencia de especial importancia para cualquier trabajador, ya que todas las empresas están sujetas a cambios y por lo tanto sus trabajadores también deben adaptarse y transformarse.

**6. Manejo y gestión de conflictos.** Tal y como explican Tarcica & Masis (2013, p.65), la gestión de conflictos se presenta como “la capacidad para identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones tirantes o antagónicas y aportando cursos de acción para la comprensión entre las partes en pugna”. Al trabajar con personas, es evidente que pueden surgir toda una serie de conflictos, es por ello que autores como Fernández et. al (2014), destacan esta competencia en su estudio.

**7. Multifuncionalidad.** La multifuncionalidad hace posible dirigir varios proyectos simultáneamente, teniendo el control de todos ellos y conociendo de manera global la gestión de la organización ejecutando los procesos y tareas de acuerdo a la planificación (Fernández et. al, 2014). Por ello, al igual que la capacidad de planificación y organización resultan dos capacidades importantes en el área laboral.

**8. Distanciamiento emocional.** Autores mencionados recientemente, Fernández et. al (2014), defienden esta capacidad como una de las imprescindibles para el técnico en RRHH, ya que se mantiene una distancia objetiva ante situaciones emotivas negativas manteniendo al margen también los problemas personales en la realización del trabajo. A pesar de que su estudio se aplica a una determinada área laboral, al leer su definición es evidente que se trata de una competencia necesaria para cualquier tipo de trabajo.

**9. Gestión del tiempo.** Aptitud para establecer prioridades para programar estrategias que minimicen el tiempo de la acción y optimicen el desarrollo de las actividades (Alles, 2016). Así pues, cuanto más rápido sea el trabajador realizando su tarea siendo a la vez totalmente eficaz, será muchísimo mejor para la empresa.

**10. Compromiso con la organización.** Esta competencia se define como la actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido implicando de este modo dedicación, esfuerzo y disciplina, argumental Tarcica & Masis (2013) en su Diccionario de Competencias. Según los mismos, el trabajador que posee este tipo de compromiso cumple las directrices que se le piden mientras que se muestra significativamente comprometido con lo que la organización demanda de él/ella. Por otra parte, autores como Fernández et. al (2014, p. 30), opinan que el trabajador “sacrifica o subordina intereses personales que perjudiquen, de manera significativa, los objetivos organizacionales”.

**11. Liderazgo.** Tal y como explican Tarcica & Masis (2013), el liderazgo es la capacidad de influencia con la finalidad de conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas. ¿Por qué resulta importante? Los mismos autores definen que el trabajador con capacidad de liderazgo ejerce una fuerte influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas que suponen el alcance de los objetivos de la organización. Además, supone una competencia primordial para varios autores ya mencionados anteriormente como por ejemplo Díaz (2011), López (2010), y el *SERVIR* (2016).

**12. Visión estratégica.** Según el Diccionario de competencias de la *Universidad Carlos III de Madrid* (en estado de elaboración), la visión estratégica implica una orientación con alta iniciativa hacia el futuro de la organización. Implica la búsqueda de información del entorno, para encontrar oportunidades e interpretar cambios, anticipándose a ellos y, además, se trata de una competencia relevante ya que el trabajador que la posee es capaz de identificar oportunidades de alto valor, no evidentes para el resto. Como ya hemos podido ver anteriormente también supone una competencia importante para el *SERVIR* (2016).

**13. Planificación y organización.** Tal y como explica el Diccionario de Competencias de la Universidad de Santiago (2013), es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea definiendo la acción, los plazos y los recursos requeridos. Resulta una competencia importante ya que el trabajador es capaz de administrar a la vez diversos proyectos complejos. Por ello, es una competencia defendida por autores mencionados anteriormente como, por ejemplo, López (2010), y la organización *SERVIR* (2016).

**14. Gestión de la información.** Fernández et. al (2014, p. 31) explican que la gestión de la información es la “capacidad para saber cuándo y por qué se necesita información, qué alcance y nivel de complejidad requiere, dónde encontrarla, cómo evaluarla, utilizarla y comunicarla”. Según Tarcica & Masis (2013), la posesión de esta competencia permite la difusión de información válida y confiable para la toma de decisiones de la organización, donde radica su importancia.

**15. Manejo de nuevas tecnologías.** Así como ya se ha explicado anteriormente en el apartado “Las competencias tecnológicas”, sabemos que hoy en día y todavía más en el futuro, el uso de las TIC y de nuevas tecnologías presentan una competencia de cada vez más demandada, no solamente dentro del panorama nacional, también internacional. Según Ferrari (2012, p. 1), “*Digital Competence can be broadly defined as the confident, critical and creative use of ICT to achieve goals related to work, employability, learning, leisure, inclusion and/or participation in society*”.

**16. Mejora continua.** Se muestra como la capacidad para supervisar sus procesos con la finalidad de introducir las mejoras continuas en propios procesos a partir de sus aportes, así como también de los de otros (Tarcica & Masis, 2013). Así pues, vemos como se trata de una competencia importante para aquellos trabajadores que aprenden a través de sus propios fallos y que aspiran a mejorar en su puesto de trabajo, tal y como plantea el *SERVIR* (2016).



### 4.3. Resultados del estudio

Teniendo en cuenta la metodología que se llevó a cabo para la realización de las encuestas y las previas instrucciones para la ponderación de cada una de las competencias, los resultados finales fueron los explicados mediante la siguiente tabla donde podemos observar las puntuaciones obtenidas a partir de los 10 participantes distinguiendo entre España e Irlanda; así como también su media; el total de la suma de las puntuaciones para cada competencia; y además, el porcentaje de participantes que puntuaron la competencia como una de las más importantes (con un 5).

**Tabla 9.** Resultados de la investigación.

Competencias	Profesor 1		Profesor 2		Empresa 1		Empresa 2		ETT		Total		%	
	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I
Iniciativa	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	23	23	60%	60%
Trabajo en equipo	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	23	25	60%	100%
Creatividad	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	22	19	40%	0%
Habilidades comunicativas	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	25	24	100%	80%
Adaptación al cambio	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	23	22	60%	40%
Manejo y gestión de conflictos	4	5	4	3	5	5	5	3	5	4	23	20	60%	40%
Multifuncionalidad	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4	22	20	60%	20%
Distanciamiento emocional	3	5	4	2	3	4	5	3	4	4	19	18	20%	20%

Los criterios de la Selección de Personal en la actualidad: una comparativa entre la empresa irlandesa y la española.

Gestión del tiempo	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	23	21	60%	20%
Compromiso con la empresa	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	22	20	40%	20%
Liderazgo	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	21	18	40%	0%
Visión estratégica	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	22	21	40%	20%
Planificación y organización	4	5	5	2	3	5	5	4	4	4	21	20	40%	40%
Gestión de la información	5	5	5	2	4	5	5	3	4	4	23	19	80%	40%
Mejora continua	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	24	20	80%	40%
Manejo de las TIC	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3	22	18	40%	20%
Total media	4,3		4		4,6		4,3		4,2					

### 4.3.1. Resultados en España

Según los expertos en España, las competencias más valoradas por ellos son las habilidades comunicativas donde el 100% de los encuestados la han puntuado como una “competencia muy importante”, obteniendo de esta forma una puntuación total de 25 puntos, seguida por la mejora continua con un 80% (24 puntos).

Las competencias menos valoradas por los mismos han sido el distanciamiento emocional donde solamente un 20% de los encuestados la ha considerado muy importante (19 puntos), seguido por la capacidad de liderazgo con un 40%, así como también la capacidad de planificación y organización (ambas con 21 puntos).

Se comprueba como los resultados proporcionados por los académicos son prácticamente iguales o simplemente con la variación de un punto exceptuando la capacidad de multifuncionalidad, donde se produce una diferencia de dos puntos.

Tal y como podemos ver a través de la comparación entre la teoría de los académicos con la práctica en las empresas por parte de los técnicos de RRHH, se presentan grandes similitudes en cuanto las habilidades comunicativas; la adaptación al cambio; el liderazgo; y finalmente, la iniciativa. A pesar de que los resultados resultan muy semejantes encontramos diferencias entre la teoría y la práctica en competencias como el manejo y la gestión del conflicto; la gestión del tiempo; el compromiso con la empresa; y finalmente la visión estratégica, aunque esta diferencia es simplemente de un punto por lo tanto no llega a ser una diferencia plenamente significativa.

#### **4.3.2 Resultados en Irlanda**

Tal y como podemos observar según los resultados proporcionados por parte de los académicos y empresas irlandesas, la competencia más valorada por el 100% de los profesionales es el trabajo en equipo (con una puntuación de 25 puntos) seguido de las habilidades comunicativas con un 80% (24 puntos) y la iniciativa con un 60% (23 puntos).

Las competencias menos valoradas por los profesionales han sido el liderazgo (18 puntos), donde ninguno de los encuestados la ha puntuado como una competencia muy importante seguido del distanciamiento emocional (18 puntos) donde solamente un 20% de los encuestados la han considerado como una competencia muy importante, al igual que ha ocurrido con el manejo de las TIC.

Podemos comprobar como los resultados proporcionados por los académicos son bastante semejantes entre ellos excluyendo algunos casos como, por ejemplo, el manejo y la gestión de conflictos; el distanciamiento emocional; la mejora continua y sobre todo la gestión de la información; y la planificación y organización, donde la diferencia es de 3 puntos entre ambos académicos, de forma que para un académico supone una competencia muy importante mientras que para otro es una competencia “suficientemente” importante.

Comparando la teoría de los académicos con la llevada realmente a la práctica por parte de las empresas junto con la ETT, vemos como se presentan similitudes sobre todo para las competencias “trabajo en equipo”, “manejo y gestión de conflictos”, y finalmente para la “mejora continua”, ya que, si extraemos la nota media por parte de los académicos y por parte de las empresas, la nota es exactamente la misma. De la misma forma, se encuentran similitudes por parte de la ETT y el mundo académico, en cuanto el manejo de las TIC, quienes no la consideran especialmente importante, aunque ocurre lo contrario con el mundo empresarial donde esta competencia es más importante. Del mismo modo, se presentan diferencias en cuanto la gestión del tiempo, sobre todo por parte de la ETT quien considera esta competencia mucho más importante que los académicos.

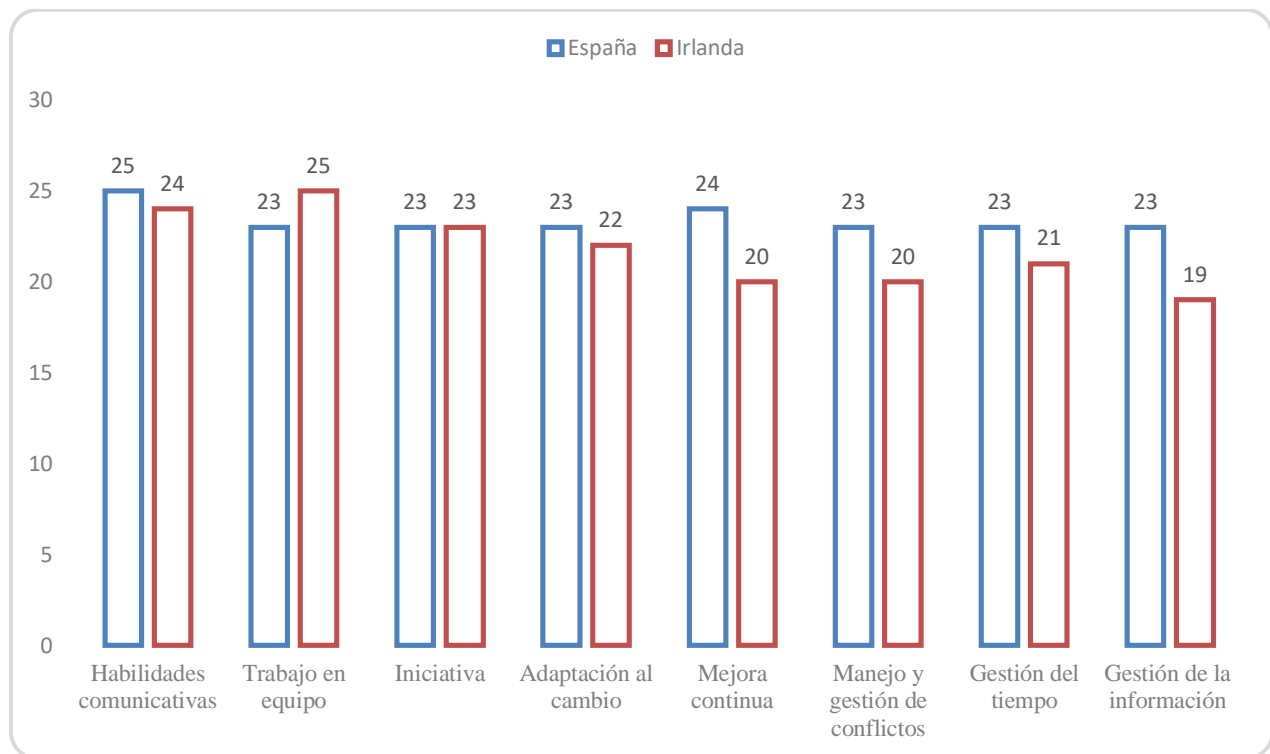
Es importante mencionar que uno de los académicos encuestados destacó también otras competencias de especial relevancia para él/ella, como el pensamiento crítico.

### **4.3.3. Resultados generales**

En general los resultados se asemejan tanto en España como en Irlanda, aunque se puede observar como las competencias estudiadas son más importantes para los profesionales españoles que no para los irlandeses. En el caso español, para cada una de las 16 competencias al menos un 20% de los encuestados han puntuado con la nota más alta. Esto no ha ocurrido en Irlanda donde nos encontramos competencias que no han sido puntuadas por ningún profesional encuestado como una competencia muy importante, como, por ejemplo, es el caso de la creatividad y la capacidad de liderazgo. A pesar de ello, encontramos que para la mayoría de las competencias se establece cierta similitud (como podemos ver en la gráfica 1) entre la puntuación obtenida, salvo algunas competencias puntuales (ver gráfica 2).

Además, es importante destacar que aquellos profesionales que han aportado una mayor puntuación a las competencias analizadas son aquellos que se dedican a la selección de Personal dentro del departamento de RRHH en las empresas.

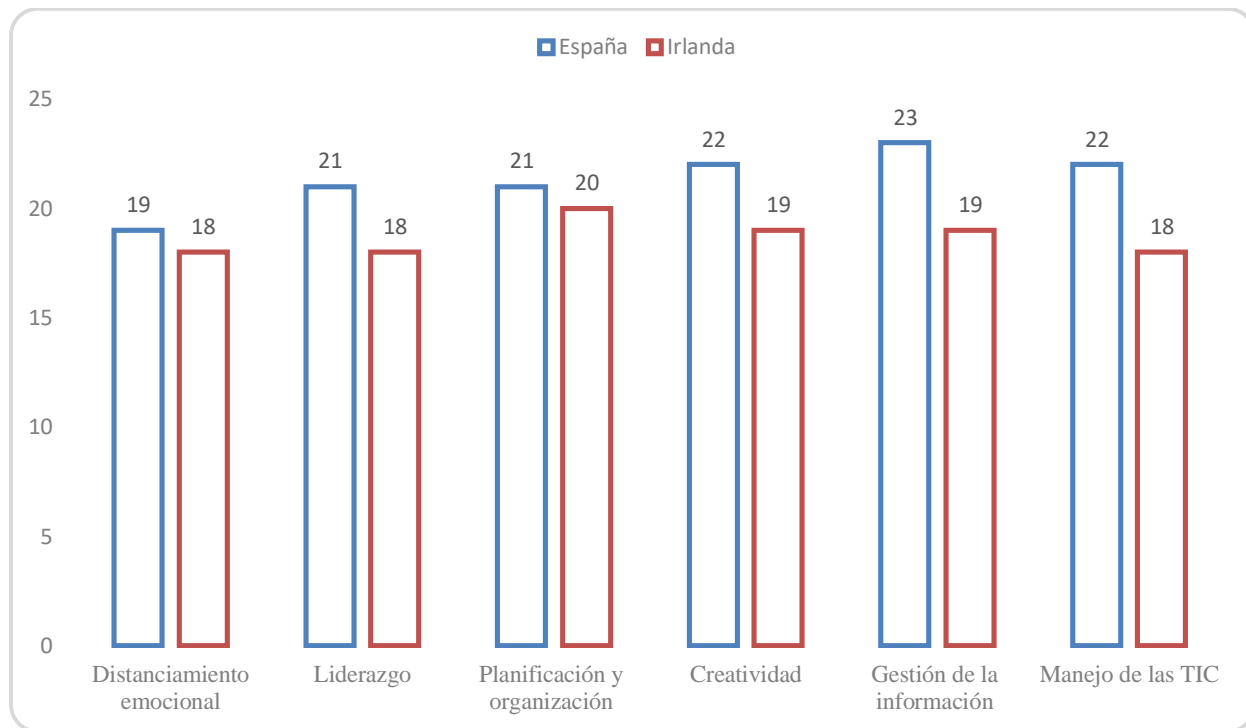
**Gráfico 1.** Las competencias laborales más valoradas en España e Irlanda según la puntuación obtenida en el estudio.



Tal y como podemos comprobar la mayoría de las competencias más valoradas por los profesionales españoles, también son aquellas más valoradas por los profesionales en Irlanda. Como es el caso de las habilidades comunicativas; el trabajo en equipo; la iniciativa; la adaptación al cambio; y finalmente, la gestión del tiempo.

A pesar de las similitudes que encontramos, también existen diferencias como por ejemplo en el caso de la mejora continua; el manejo y la gestión de conflictos; la gestión del tiempo; y finalmente, la gestión de la información, las cuales son mucho más valoradas que en Irlanda.

**Gráfico 2.** Las competencias laborales menos valoradas en España e Irlanda según la puntuación obtenida en el estudio.



De la misma forma que es importante para este estudio conocer cuáles son las competencias analizadas que resultan más relevantes para los profesionales de los RRHH, también resulta interesante conocer cuáles son las menos importantes tanto para los profesionales en España e Irlanda. Al igual que en el caso de las competencias más valoradas, se presentan diferencias. Como por ejemplo en el caso del liderazgo; la planificación y organización; la creatividad; y el manejo de las TIC, las cuales, a pesar de ser las competencias menos valoradas por ambos países, siguen siendo más valoradas en España que en Irlanda como ya se ha mencionado anteriormente. De hecho, nos encontramos con que la competencia de la gestión de la información forma parte de una de las más valoradas en España mientras que en Irlanda es de las menos valoradas.

Otro dato para destacar es que tal y como hemos visto en este trabajo, las competencias tecnológicas de cada vez son más importantes en la actualidad aumentando su importancia y todavía más en el futuro. A pesar de ello, comprobamos como esta competencia es más valorada por los profesionales españoles que no los irlandeses.

## 5. Conclusiones

Tal y como hemos podido ver a lo largo de este estudio y así como lo indica Chiavenato (2009), las personas son el aporte más importante de las organizaciones, por ello la relevancia del departamento de RRHH en ocuparse de tareas tales como la selección, contratación, control y mantenimiento de los empleados que forman parte la empresa (Baéz & Santos, 2014).

La Selección de Personal al ser una de las funciones encargadas dentro del departamento, supone una gestión muy importante ya que a través de éste se seleccionan a aquellas personas más adecuadas al puesto que se quiere ofertar, tal y como explica Ramírez (2017). Por ello es de vital importancia contar con las herramientas de Selección más idóneas para no caer en equivocaciones (Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015). A través de estas herramientas, se intenta conocer con exactitud el perfil del candidato haciendo hincapié en el conocimiento de sus competencias laborales. Estas competencias laborales variarán en función del puesto ofertado, así como también del criterio de los profesionales de RRHH que se encarguen de llevar a cabo esta Selección (López, 2010). Por ello, la importancia de este estudio en conocer si existen diferencias en cuanto el valor proporcionado a las competencias más importantes en el panorama nacional e internacional según la investigación bibliográfica de este trabajo, entre diferentes profesionales, dependiendo de factores como, por ejemplo, el país y la situación laboral y educativa de éste, donde vemos concretamente en el estudio, como España e Irlanda a pesar de ser dos países desarrollados pertenecientes a la UE presentan varias diferencias en cuanto el panorama laboral y educativo.



En base a la realización de diferentes encuestas realizadas tanto a profesionales de RRHH en Irlanda como en España vemos como los resultados se asemejan en los dos países, aunque se puede observar como las competencias estudiadas (iniciativa; trabajo en equipo; creatividad; habilidades comunicativas; adaptación al cambio; manejo y gestión de conflictos, multifuncionalidad; distanciamiento emocional; gestión del tiempo; liderazgo; visión estratégica; planificación y organización; gestión de la información; mejora continua; y, manejo de las TIC) son más importantes para los profesionales españoles que no para los irlandeses, siendo las competencias más valoradas por ambos profesionales las siguientes: las habilidades comunicativas; el trabajo en equipo; la iniciativa; la adaptación al cambio; y finalmente, la gestión del tiempo.

Además, se ha podido comprobar como a pesar del crecimiento de las nuevas tecnologías y la importancia de poseer habilidades en cuanto el manejo de estas, la mayoría de los participantes encuestados en Irlanda no la han considerado importante, siendo una competencia laboral más significativa en el contexto de los RRHH en España.

Entonces, tal y como han demostrado los resultados y si realmente no existe una significativa diferencia entre los criterios de Selección de Personal entre la empresa española y la irlandesa, ¿Tiene relación la situación laboral española con la función realizada por el departamento de RRHH en cuanto la Selección? Según la información obtenida en este estudio, no, ya que por lo general los criterios utilizados tanto en España como en Irlanda, siendo este último un país con una situación laboral mucho mejor, son bastante parecidos. Esto nos hace pensar que tal y como se ha comentado anteriormente en la “Introducción y justificación del tema”, la situación laboral española presenta dificultades causadas por la situación educativa del país con una alta tasa de absentismo y con otros muchos problemas educativos en relación con el resto de países de la Unión Europea. Este podría ser un indicador de que la población española al contar con más dificultades educativas no está igual de preparada que la población irlandesa, quienes quizá por estar más dotados de formación llegan al mercado laboral con competencias mucho más desarrolladas, lo que facilita el éxito laboral y una facilidad mucho mayor a la hora de encontrar empleo, teniendo en cuenta, además, las diferencias en las políticas laborales entre ambos países lo cual facilita la situación laboral para los irlandeses en comparación con la de los españoles.

A pesar de ser ésta una de las conclusiones más importantes de este estudio, ésta supone también una limitación ya que, debido a la extensión del trabajo, se podrían haber tratado otros temas y factores importantes acerca de esta situación, ya que como vemos, la situación laboral abarca muchos otros aspectos de la población de un país, lo que dificulta comprobar con exactitud el porqué de las diferencias y/o semejanzas, que a partir de mi criterio, sería la clave para la continuación de este estudio ya que se complementarían muchísimo más la información aportada en base a las encuestas.

Además, otra de las principales limitaciones aparte de la anterior, ha sido la dificultad para contactar con los participantes de las entrevistas, sobre todo aquellos quienes desarrollan su actividad laboral en Irlanda. La tarea para contactar con estos, así como el tiempo de espera para conseguir respuestas, fue mucho más largo en comparación con los participantes españoles. Además, también es importante destacar que éste ya era un factor con el que se contaba de antemano previa a la realización del estudio, ya que se trata de un país diferente al de origen donde yo personalmente, como la autora, no tenía personas conocidas para enviar la encuesta de una manera mucho más sencilla, informal y con confianza. La tardanza y dificultad para contar con las respuestas, también supuso realizar el estudio con una muestra menor de participantes.

A parte de este inconveniente y dificultad, también me encontré con varios problemas a la hora de encontrar documentación interesante sobre el tema del estudio dentro del contexto irlandés. Lo que dificulta la investigación, a pesar de que por lo general las competencias laborales más importantes son internacionales, aunque como se ha podido ver para los profesionales en España han resultado más importantes.

A pesar de todos estos inconvenientes, considero que se ha realizado una investigación profunda que combina tanto una exhaustiva búsqueda bibliográfica así como también un trabajo de campo donde se han intentado plantear una serie de interrogantes no solamente basados a partir de las funciones del departamento de RRHH, y más concretamente de la Selección de Personal, sino que también se ha intentado ir más allá planteando una posible causa acerca de las diferencias laborales producidas entre España e Irlanda.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL I (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1)*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Recuperado desde: <https://journals.copmadrid.org/jwop/>
- Báez, F., & Santos, F. (2014). *Gestión de los Recursos Humanos*. (Trabajo de Fin de Grado, Instituto Superior Sol, Santa Fe, Argentina). Recuperado desde: <https://es.scribd.com/>
- Ballester, L., Nadal, A., & Amer, J. (2014). *Métodos y técnicas de investigación educativa*. Palma: UIB edicions.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2). Recuperado desde: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe>
- Eurostat. (2019). *Unemployment rate*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Eurostat (2018). *Labour Force Survey*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Fernández, M., Mena, L., & Rivière, J. (2010). *Fracaso y abandono escolar en España.* Fracaso y abandono escolar en España. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(3), 319-321. Recuperado desde: <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado>
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wímbu*. 10(2), 19-37. doi: [10.15517/WL.LV1012.20676](https://doi.org/10.15517/WL.LV1012.20676)
- Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Luxembourg: The European Union. doi:[10.2791/82116](https://doi.org/10.2791/82116)
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Contaduría y administración*. 58(1), 251-288. doi: [10.1016/S0186-1042\(13\)71205-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71205-1)
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed.* Madrid: ESIC Editorial.

Los criterios de la Selección de Personal en la actualidad: una comparativa entre la empresa irlandesa y la española.

---

López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/home.oa>

Melitón, R. (2017). *Competencia laboral y la calidad del servicio en la atención a los ciudadanos en el Servicio de Administración Tributaria*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado desde: <http://repositorio.ucv.edu.pe/>

Pexels, (2018, 21 de agosto). Los profesionales más técnicos reciben de media unas 10 ofertas de trabajo al día. Europapress. Recuperado desde: <https://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-profesionales-mas-tecnicos-reciben-media-10-ofertas-trabajo-dia-20180821132537.html>

Ramírez, M. (2017). *Manual de reclutamiento y selección de personal de grupo LALA*. (Trabajo de Fin de Máster, Instituto Tecnológico de Colima, Méjico). Recuperado desde: <http://dspace.itcolima.edu.mx/>

Díaz, H. (2017). Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico. *Economía Informa*, 405, 30-45. doi: [10.1016/j.ecin.2017.07.002](https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.002)

Romero, J., & Delgado, R. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Miguel Hernández de Elche, Alicante). Recuperado desde: <https://biblioteca.umh.es/biblioteca-digital/rediumh/>

Saavedra, D. (2017). *Competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad de Maranura - La Convención*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Andina del Cusco, Perú). Recuperado desde: <http://repositorio.uandina.edu.pe/>

Salgado, J. (2010). *Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación*. Barcelona: CEMICAL.

Santos, M. (2002). Desempleo y precariedad laboral en Europa. *Acciones e investigaciones sociales*, 2002 (14), 5-33. doi: [10.26754/ojs.ais/ais.200214211](https://doi.org/10.26754/ojs.ais/ais.200214211)

Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel selection: A theoretical approach*. California: Sage Publications.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*. Lima, Perú. Recuperado desde:

Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos* (Vol. 2). BookBaby.

Universidad Carlos III de Madrid (en estado de elaboración). *Diccionario de competencias*.

Universidad de Santiago (2013). *Diccionario de competencias*.

Vallejo-Martín, M. (2018). Calidad del empleo y satisfacción laboral en emigrantes españoles en países europeos. *Papeles del Psicólogo*, 39(1), 71-78. doi: [10.23923/pap.psicol2018.2853](https://doi.org/10.23923/pap.psicol2018.2853)

## Anexos

### **Encuesta para los profesionales en España**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVqZiMFA-Uad-8DJh4eW3gQZnNdZDLB-LMaFsw\\_lavIzdprQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVqZiMFA-Uad-8DJh4eW3gQZnNdZDLB-LMaFsw_lavIzdprQ/viewform?usp=sf_link)

### **Encuesta para los profesionales en Irlanda**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdRSKJLyvhCa5In9fXeaIiaC3UO4j6JFPw4iVVEkZh6zGVg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdRSKJLyvhCa5In9fXeaIiaC3UO4j6JFPw4iVVEkZh6zGVg/viewform?usp=sf_link)