GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – 2016/17

1. Definición de Goleman de Inteligencia Emocional y enumere las cinco habilidades emocionales y sociales básicas que comprenden el concepto de Inteligencia Emocional de Goleman

Goleman define la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y nosotros mismos". Goleman construye su propia teoría de la inteligencia que gira en torno a cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

1) Conciencia de uno mismo. Capacidad de saber lo que se está sintiendo en un determinado momento y de utilizar las preferencias personales para guiar la toma de decisiones que se basará en la evaluación realista de las capacidades y en una sensación de auto-confianza.

2) Autorregulación. Manejar las emociones para que faciliten la tarea que se está llevando a cabo y no interfieran con ella, ser conscientes de demorar la gratificación en la búsqueda de objetivos, ser capaces de recuperarse del estrés emocional.

3) Motivación. Utilizar las preferencias más profundas para encaminarse hacia los objetivos personales, de forma que ayuden a tomar iniciativas, ser eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y frustraciones que se presenten.

4) Empatía. Darse cuenta de lo que están sintiendo los demás, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con diversas personas.

5) Habilidades sociales. Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando las situaciones de forma adecuada, interactuar fluidamente, utilizar las habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas, cooperar y trabajar en equipo.

2. Resuma muy brevemente las cuatro líneas de investigación que promovieron la aparición del concepto de competencia según Shippman y cols. (2000)

El concepto de competencia es el resultado de años de investigación acerca de las diferencias individuales y su influencia sobre la conducta. Shippman y cols. (2000), han señalado cuatro líneas de investigación como precursoras de su aparición:

1. La investigación sobre el liderazgo y los centros de evaluación, dirigida fundamentalmente al estudio de las diferencias en personalidad y, posteriormente, al análisis de los puestos de supervisión y dirección, como base para el desarrollo de las pruebas a realizar en estos centros.
2. El estudio de las diferencias individuales desde la Psicología Educativa, centrado fundamentalmente en la inteligencia.

3. El trabajo de Prahalad y Hamel (1990) el núcleo de competencias, para referirse no tanto, a los atributos individuales, como a los componentes de la estrategia competitiva de la organización.
4. Los estudios sobre análisis de puestos, cuyo objetivo es identificar las tareas y funciones a realizar por empleados, para que sirvan de base a diferentes programas (de selección, evaluación del personal, formación, etc.), independientemente de las personas que los lleven a cabo.

3. Imagen y prestigio de la organización: Estudio de Cable y Turban (2003).

Algunos de los conceptos que se introducen para explicar la mejor forma de mejorar el reclutamiento provienen del Marketing, uno de los aspectos más estudiados desde esta disciplina es el prestigio de la organización. Parece que un puesto de trabajo es más atractivo si lo ofrece una empresa con prestigio, pues éste actúa como imagen de marca añadiendo valor a otras características como el sueldo o el tipo de trabajo a realizar. La imagen de marca se define como el efecto sobre la venta de un producto que sería atribuible al nombre de la organización y no a otras características como su calidad o precio.

CABLE y TURBAN: Plantean 3 razones por las que el concepto de imagen de marca sería aplicable al estudio del reclutamiento:

1) porque ofrece información a los candidatos sobre las características de la organización, lo que es importante ya que éstos intentaran pertenecer a organizaciones cuya imagen mejore su autoestima personal

2) porque los candidatos están dispuestos a aceptar salarios más bajos por pertenecer a empresas con elevado prestigio

3) porque el prestigio puede influir en las campañas de reclutamiento

4. Definición de reclutamiento y ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno y externo y medios de reclutamiento.

El **reclutamiento** consiste en la captación de candidatos validos a través de aquellos medios que la organización considere adecuados (por ej., poner anuncios, acudir a agencias de colocación, preguntar entre los conocidos…). BARBER (1998) lo define como un proceso cuyo objetivo es buscar e identificar aquellos candidatos valiosos para la organización y retenerlos el tiempo necesario. Las empresas pueden realizar un reclutamiento interno, buscando entre sus propios empleados o, en caso de que no sea posible o conveniente, saliendo de la organización para hacer un reclutamiento externo.

Entre las ventajas del **reclutamiento interno** destacan:

a) Los empleados ya conocen la organización lo que facilita su integración.
b) La organización conoce al empleado con lo que se corren menos riesgos.
c) Los costes son menores.
d) Es más rápido.

e) Mejora la motivación y el clima organizacional pues los empleados perciben las posibilidades de promoción.

Como principal inconveniente del reclutamiento interno, popularmente se alude al Principio de Peter, indicando que en ocasiones, la promoción automática de un buen profesional sólo sirve para llevarlo hasta su "nivel máximo de incompetencia", si previamente no se valora su capacidad para asumir las tareas del nuevo puesto.

Las principales ventajas del **reclutamiento externo** son:

a) Los nuevos empleados pueden traer a la organización competencias que no tienen, lo que puede mejorar su ventaja competitiva o su situación en el mercado.
b) Se reducen los gastos en formación.
c) Se pone de manifiesto que la organización está abierta a introducir cambios y mejoras, como pueden ser la adopción de medidas de discriminación positiva.
d) En ocasiones es la única posibilidad si no se dispone de candidatos internos adecuados.

Entre el principal inconveniente de este tipo de reclutamiento destaca "el peligro de contratar a estrellas" que se da cuando se acude a la competencia para "robar" directivos de elevado prestigio, cuyo rendimiento es menor del esperado.

Los medios de reclutamiento son:

- Visitas a empresas: la empresa debe asignar una persona de contacto para recibir y organizar todos los aspectos de las visitas (qué información dar en los diferentes casos y situaciones, etc.)
- Periódicos o revistas: llega a muchos candidatos pero la búsqueda no es selectiva
- Referencias de otros empleados: los empleados son un buen medio de reclutamiento ya que conocen la organización y pueden saber qué tipo de persona es adecuada para el puesto.
- Head hunters (caza talentos): profesionales dedicados a buscar candidatos en empresas de la competencia. Su trabajo se basa en el conocimiento del mercado de trabajo (de las personas clave, empresas punteras, salarios, etc.) y sus contactos. Han recibido importantes críticas (por desconocimiento profundo de la situación de la empresa y de las características de los candidatos, etc.)
- Agencias de empleo (privadas): prestan servicio a las empresas buscando candidatos interesados por la oferta
- Agencia de empleo de carácter público (ej. INEM): recoge ofertas de trabajo y de formación a los desempleados inscritos para facilitar el proceso de transición a un nuevo empleo.
- Instituciones formativas: universidades, institutos u otras organizaciones formativas con medios adecuados para reclutar profesionales jóvenes. Es frecuente que las empresas envíen reclutadores a campus universitarios para lanzar sus ofertas a candidatos que todavía no han accedido al mercado laboral
- Internet y redes sociales

5. Explique la propuesta de Viswesvaan y Jones (2000) de modelos de reclutamiento.

Viswesvaran y Ones agrupan los modelos de rendimiento en tres grandes bloques según se centren:

1) en las tareas a realizar en el puesto de trabajo,
2) en las conductas de ciudadanía organizacional,
3) en las conductas contraproductivas.

En el primer grupo incluyen aquellos modelos que pretenden explicar las dimensiones implicadas en la realización de las actividades de los puestos de trabajo. En el segundo bloque de modelos sitúan los que se centran en las denominadas conductas de ciudadanía organizacional, es decir aquellas conductas que exceden las exigencias de la organización y que, aunque no están reconocidas formalmente en su sistema de compensaciones, facilitan y mejoran su funcionamiento. De un buen empleado no sólo se espera que desempeñe su puesto según los estándares establecidos sino que además y de forma voluntaria realice otras conductas de apoyo a la organización y a sus miembros, como colaborar con sus compañeros, crear un buen clima de trabajo, etc., de ahí la relevancia de las conductas de ciudadanía. Pero no sólo interesan las conductas positivas, en ocasiones, es mucho más importante identificar las conductas que pueden repercutir negativamente en la organización de ahí, la tercera propuesta de Viswesvaan y Jones sobre las conductas contraproductivas en referencia a las conductas de los empleados de carácter intencional que atentan contra los intereses legítimos de la organización de la que forman parte

6. Explique la propuesta de Viswesvaan y Jones (2000) de modelos de reclutamiento y, concretamente, la relativa al modelo de Campbell (1990).

Viswesvaran y Ones agrupan los modelos de rendimiento en tres grandes bloques según se centren:

1) en las tareas a realizar en el puesto de trabajo,
2) en las conductas de ciudadanía organizacional,
3) en las conductas contraproductivas.

En el primer grupo incluyen aquellos modelos que pretenden explicar las dimensiones implicadas en la realización de las actividades de los puestos de trabajo. Uno de los autores clave en esta perspectiva es Campbell (1990) quien identifica ocho dimensiones generales de rendimiento (que a su vez se subdividen en diferentes subdimensiones):

1. Habilidades en tareas relacionadas con el puesto, que incluye las necesarias para realizar las tareas propias del puesto de trabajo y que son distintas de las necesarias para otros puestos o posiciones en la organización.
2. Habilidades en tareas no relacionadas con el puesto.
3. Habilidades de comunicación verbal y no verbal, no haciendo referencia a la calidad de los que se dice o presenta sino a la capacidad de comunicación oral y escrita.
4. Esfuerzo, implicando realizar esfuerzo extra al trabajo tanto en horario laboral como no laboral.

5. Mantenimiento de la disciplina, incluye habilidades que se caracterizan por el rechazo de conductas contraproductivas y que permiten a los empleados dedicar tiempo y recursos al logro de sus objetivos.
6. Contribución al rendimiento grupal y de los compañeros, en la que se enfatizan las habilidades de apoyo que facilitan el funcionamiento del grupo, reforzar la participación de los otros y contribuir a las metas organizacionales.
7. Supervisión/liderazgo: incluye las habilidades dirigidas a controlar el rendimiento de los subordinados a través de la influencia y la interacción interpersonal.
8. Dirección, incluye habilidades de supervisión directa.

Según Campbell estas dimensiones aunque aplicables a cualquier puesto de trabajo tienen pesos diferentes en función de sus características específicas.

7. Explique la propuesta de Viswesvaan y Jones (2000) de modelos de rendimiento y, concretamente, la relativa a las conductas de ciudadanía y la propuesta de Organ (1988).

Viswesvaran y Ones agrupan los modelos de rendimiento en tres grandes bloques según se centren:

1) en las tareas a realizar en el puesto de trabajo,
2) en las conductas de ciudadanía organizacional,
3) en las conductas contraproductivas.

En el segundo bloque de modelos sitúan los que se centran en las denominadas conductas de ciudadanía organizacional, es decir aquellas conductas que exceden las exigencias de la organización y que, aunque no están reconocidas formalmente en su sistema de compensaciones, facilitan y mejoran su funcionamiento. De un buen empleado no sólo se espera que desempeñe su puesto según los estándares establecidos sino que además y de forma voluntaria realice otras conductas de apoyo a la organización y a sus miembros, como colaborar con sus compañeros, crear un buen clima de trabajo, etc., de ahí la relevancia de las conductas de ciudadanía.

Organ (1988) identifica cinco factores en las conductas de ciudadanía: el altruismo (conductas de ayuda dirigidas a personas), la conciencia (ir más allá de los niveles mínimos requeridos), la deportividad (tolerar los inconvenientes inevitables del trabajo sin quejarse), la cortesía (informar a los compañeros con el objeto de prevenir la ocurrencia de problemas en el trabajo) y el civismo (participar y estar interesado por la marcha de la organización), aunque posteriormente se han propuesto algunos cambios.

8. Explique la propuesta de Viswesvaan y Jones (2000) de modelos de reclutamiento y, concretamente, la relativa a las conductas contraproductivas y la propuesta de Gruys y Sackett (2003).

Viswesvaran y Ones agrupan los modelos de rendimiento en tres grandes bloques según se centren:

1) en las tareas a realizar en el puesto de trabajo,
2) en las conductas de ciudadanía organizacional,
3) en las conductas contraproductivas.

El término de conductas contraproductivas se refiere a las conductas de los empleados de carácter intencional que atentan contra los intereses legítimos de la organización de la que forman parte. GRUYS Y SACKETT (2003) a partir de un análisis factorial identifican once tipos de conductas contraproductivas:

1. Robos y sustracciones
2. Destrucción de la propiedad
3. Uso indebido de la información
4. Pérdida de tiempo y de recursos
5. Conductas inseguras
6. Problemas de asistencia
7. Realizar un trabajo sin calidad
8. Abuso de alcohol
9. Consumo de drogas
10. Conductas verbales inadecuadas
11. Conductas físicas inadecuadas.

Analizan a través de escalamiento multidimensional si son independientes unas de otras o se dan de manera conjunta y, como resultado, obtienen dos dimensiones bipolares: una con conductas relevantes para la realización de las tareas y otra con conductas relevantes desde el punto de vista organizacional-interpersonal. Según estos autores, la conclusión es la fuerte relación de las conductas contraproductivas entre sí, de forma que cuando una persona realiza una, es más probable que realice otras.

9. Explique que son las conductas contraproductivas y el modelo de Martinko y col. (2002) para explicar su aparición.

Las conductas contraproductivas son las conductas de los empleados de carácter intencional que atentan contra los intereses legítimos de la organización de la que forman parte. Martinko y col. (2002) después de analizar las investigaciones sobre el tema proponen un modelo para explicar la ocurrencia de las conductas contraproductivas. Su propuesta parte de tres aproximaciones teóricas: la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), la teoría del refuerzo (Skinner, 1957) y la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1972) y consideran que estas conductas son el resultado de una compleja interacción entre la persona y lo que ocurre en su ambiente. Según la que denominan teoría del razonamiento causal las conductas contraproductivas son el resultado de un proceso en dos fases: en la primera, el sujeto percibe algún tipo de desequilibrio en su trabajo (como alguna injusticia) y, en una segunda, hace atribuciones para explicar ese desequilibrio. La idea es que las atribuciones sobre las causas de la injusticia son el principal motivo para que se den este tipo de conductas, pero dependiendo de si las atribuciones son

internas o externas, estables o inestables, las consecuencias serán más o menos graves para la organización.

10. Explique los resultados del meta-análisis de Hunter y Hunter (1984).

La investigación sobre la inteligencia como predictor del rendimiento en el mundo del trabajo ha generado en los últimos años resultados interesantes y que ponen en cuestión algunas ideas tradicionales. Los meta-análisis ponen de manifiesto que la inteligencia general ofrece los valores más elevados de validez predictiva.

El meta-análisis realizado por Hunter y Hunter (1984) la inteligencia general y el periodo de prueba son los mejores predictores del rendimiento, mientras que indicadores muy utilizados en selección como el nivel educativo o la edad no alcanzan los valores necesarios para ser utilizados con garantías psicométricas. En este análisis la capacidad intelectual general obtiene un valor promedio en la predicción del rendimiento de 0.53 en una muestra de 32124 personas, frente al nivel académico que en la misma muestra obtiene un valor de 0.10.

11. Explique los resultados del meta-análisis de Schmidt y Hunter (1999).

La investigación sobre la inteligencia como predictor del rendimiento en el mundo del trabajo ha generado en los últimos años resultados interesantes y que ponen en cuestión algunas ideas tradicionales. Los meta-análisis ponen de manifiesto que la inteligencia general ofrece los valores más elevados de validez predictiva.

Según sus resultados, las pruebas con mayor validez son los tests de habilidades cognitivas, las muestras de trabajo y las entrevistas estructuradas. Los centros de evaluación, las pruebas de personalidad, sobre todo el factor conciencia y los tests de integridad también serían predictores útiles en selección, sin embargo, y en contra de lo que se piensa en muchas ocasiones, los años de experiencia laboral o formación, no garantizan el éxito en un puesto de trabajo según estos resultados. Por último, la grafología, una prueba muy utilizada en países como Francia, no 5 muestra ninguna validez por lo que su uso en selección no estaría justificado bajo ningún concepto.

Otro aspecto importante del estudio realizado por Schmidt y Hunter (1999) es cómo combinar las pruebas, o lo que es lo mismo, cuánto aumenta la validez con el uso de más de un predictor. Según este meta-análisis las mejores combinaciones se obtienen de utilizar, además de una prueba de habilidad cognitiva, una prueba de integridad, una entrevista estructurada o una muestra de trabajo.

12. Enumerar las formas de estructurar una entrevista relacionada con la mejora de la fiabilidad y su validez.

CAMPION, PALMER Y CAMPION (1997) en su artículo sobre la forma de estructurar la entrevista de selección, señalan que tras 80 años de investigación el resultado más contundente es que estructurando la entrevista se mejora su fiabilidad y validez. A partir de la revisión de la literatura identifican 15 formas de estructura que clasifican en dos grupos según mejoren el contenido o el proceso de entrevista, aunque reconocen que algunas podrían estar en ambas categorías.

1. Formular sólo preguntas basadas en el "análisis del puesto"
2. Preguntar exactamente lo mismo a cada candidato
3. Controlar las sugerencias
4. Usar preguntas mejor diseñadas
5. Alargar la entrevista
6. Controlar la información secundaria
7. No responder a los candidatos hasta terminar la entrevista
8. Evaluar cada pregunta y usar escalas múltiples
9. Utilizar escalas de evaluación "ancladas"
10. Tomar notas
11. Utilizar diferentes entrevistadores
12. Que el mismo entrevistador entreviste a todos los candidatos
13. No interaccionar con los candidatos fuera de la entrevista
14. Formar a los entrevistadores.
15. Predicción clínica frente a predicción estadística

13. Campion, Palmer y Campion (1997) identifican cuatro tipos de preguntas estructuradas ¿cuáles son?

En una entrevista las preguntas pueden referirse a aspectos socio-demográficos, conocimientos, habilidades, motivación u otros constructos. Por su naturaleza hay algunas preguntas más estructuradas que otras. Campion, Palmer y Campion (1997) identifican cuatro tipos de preguntas estructuradas

1. Una de las más estudiadas son las preguntas situacionales que plantean al candidato situaciones hipotéticas que generalmente responden a incidentes críticos del puesto de trabajo y preguntan a los candidatos «qué harían en esa situación».
2. Un segundo tipo, también muy estudiado y estructurado son las preguntas basadas en conductas pasadas. A diferencia de las situacionales que preguntan al candidato por su conducta futura, estas se refieren al pasado y se pide a los candidatos que describan «qué hicieron en puestos anteriores» y se relaciona con los requerimientos del puesto al que se presentan.

3. Un tercer tipo, con alto grado de estructuración son las preguntas sobre el background del candidato. Estas se centran en la experiencia de trabajo, la formación y las cualificaciones de los entrevistados.
4. Un cuarto tipo, en este caso sólo relativamente estructurado, son las cuestiones sobre el conocimiento del puesto y en las que se pide a los candidatos que describan, documenten o demuestren sus conocimientos del puesto al que optan.

14. Cite las dimensiones de personalidad según el Modelo Big Five.

Las dimensiones de personalidad según el Modelo Big Five.

- Neuroticismo: Preocupado, inseguro, consciente, temperamental. Incluye aspectos ligados al malestar psicológico, al afecto y a las emociones negativas como ansiedad, depresión, angustia y desconcierto.
- Extraversión: Sociable, amante de la diversión, amistoso, hablador y afectuoso. Tiene gran importancia la sociabilidad. También se asocian a ella la asertividad, el nivel de actividad y el buen humor.
- Apertura a la experiencia: Original, imaginativo, de amplios intereses y atrevido. Se identifica por sentimientos estéticos, aunque es difícil distinguirla de la inteligencia.
- Conciencia: Responsable, prudente, controlado. La persona que posee esta dimensión en su polo positivo es alguien gobernado por sí mismo, respetuoso, cuidadoso y planificado.
- Agradabilidad: En el polo negativo, llamado antagonismo, se incluye ser irritable, crítico, cínico, vengativo e insensible. Tiene una clara connotación moral o valorativa por lo que no está presente en otros modelos de personalidad.

15. Describe brevemente en qué consisten las entrevistas conductuales estructuradas y cuáles son sus principales ventajas y limitaciones.

La entrevista conductual estructurada (ECE) puede ser definida como un sistema de obtención de información mediante una conversación que virtualmente garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los entrevistados. Existen varias alternativas que se podrían englobar en esta categoría general:

- Entrevista estructurada desarrollada a partir de un análisis del puesto (EEAP)
- Entrevista situacional (ES)
- Entrevista de descripción de conducta (EEDC)
- Entrevista multidimensional
- Entrevista conductual estructurada

La propia entrevista conductual estructurada es una entrevista en la que varias dimensiones del puesto (normalmente entre cinco y ocho) son valoradas utilizando la conducta pasada de los candidatos como indicador de su aptitud para el puesto. Las preguntas que se utilizan son de descripción de conducta, pero

en la ECE las respuestas de los candidatos son evaluadas utilizando escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS). Se recogen incidentes críticos para identificar las dimensiones relevantes del puesto, crear las preguntas de la entrevista y desarrollar las EVAS. En algunos casos en la entrevista conductual estructurada se utiliza un panel de entrevistadores.

Entre sus principales ventajas figuran que:

1) Las entrevistas conductuales estructuradas poseen una validez predictiva elevada, similar a la de los mejores instrumentos de selección.
2) Al utilizar un sistema de valoración objetivo es mucho más imparcial y se pueden evitar muchos de los sesgos propios de la entrevista convencional.
3) La ECE presenta una utilidad económica importante en términos de ganancia de productividad, es decir, coloca a personal más adecuado en los puestos, lo que reduce considerablemente el número de malas colocaciones y el coste que esto supone a medio o largo plazo.

Y entre sus limitaciones que:

(1) Aunque es posible que con un entrenamiento adecuado cualquier profesional pueda realizarla, es necesaria una formación y experiencia previa tanto en su realización como en su valoración, lo que hace que se reduzca considerablemente el número de usuarios.
(2) Su generalidad a otras situaciones es mucho menor que los de los otros tipos de entrevistas debido a que la entrevista conductual estructurada está condicionada a un puesto o familias de puestos concretos.
(3) Los costes de producción de una ECE son tan elevados como los de los instrumentos de selección más costosos (p.e. assessment centers), ya que requiere la realización de análisis de puestos sistemáticos, precisa de un número elevado de expertos en el puesto y obliga a importante análisis psicométricos previos a su validación y utilización.

16. Describa brevemente en qué consiste la entrevista multimodal.

Schüler (1989) desarrolla este tipo de entrevista para intentar dar respuesta a dos preguntas: (a) ¿qué es lo que mide la entrevista de empleo?, y (b) ¿se puede mejorar la validez predictiva de la entrevista de selección de personal?

La entrevista multimodal presenta los siguientes pasos:

1. Introducción para crear ambiente adecuado
2. Autopresentación en la que el candidato habla de sí mismo, de sus logros, expectativas durante aproximadamente 5 min
3. Elección de la ocupación e intereses específicos, en las que el candidato debe responder a varias preguntas estandarizadas sobre sus opciones e intereses.

4. Una conversación libre durante la que se puede hablar de cuestiones que no están recogidas en el modelo de entrevista
5. Preguntas autobiográficas desarrolladas previamente a partir de cuestionarios o análisis de puestos.
6. Una visión previa realista del puesto, en la que se ofrece información sobre el puesto y la organización.
7. Preguntas situacionales sobre cómo se comportaría en situaciones hipotéticas relacionadas con los requisitos del puesto.
8. Preguntas del solicitante
9. Valoración, en la que se entregan las distintas puntuaciones obtenidas en las secciones que se valoraban y con las impresiones generales de las secciones no puntuables.

17. Describa brevemente en qué consiste la entrevista de descripción de conducta.

Este tipo de entrevista fue desarrollado por Janz (1980, 1989). Se basa en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias. Es decir, se trata de conocer el comportamiento del candidato en situaciones pasadas que se relacione o sea lo más parecido posible a las conductas que el candidato deberá realizar en el puesto. Este principio se llama también principio de consistencia interna, pero Janz et al. (1986) añaden dos corolarios ya que este principio no es perfecto, puesto que la gente cambia y se desarrolla. El primer corolario dice que cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo. El segundo afirma que cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.
Este principio implica, en primer lugar, un análisis del puesto mediante la técnica de incidentes críticos, que proporciona las dimensiones necesarias para el rendimiento en el puesto

Janz distingue entre dimensiones:

- Que tienden hacia el rendimiento máximo: competencia técnica y conocimientos del candidato con respecto al puesto.
- Que se refieren al rendimiento típico: destrezas necesarias para tener éxito en el puesto, a lo que el candidato haría normalmente.

La mayor importancia o presencia de uno u otro tipo de rendimiento depende de cada puesto. Después hay que desarrollar las preguntas para cada dimensión basándose en los incidentes críticos que se habían extraído previamente. Cada pregunta consta de dos partes:

1. Se plantea la situación sobre la que se quiere preguntar, para localizar un ejemplo concreto en el pasado del candidato y que éste se centre en él.
2. Para conocer cómo se comportó el solicitante en esa situación y cuáles fueron las consecuencias de su conducta se hacen las preguntas pertinentes. El entrevistador debe indagar en la conducta

del candidato hasta tener un conocimiento amplio de la situación planteada y así poder valorar correctamente al candidato en esa dimensión.

18. Describe brevemente en qué consiste la entrevista situacional.

Este tipo de entrevista fue desarrollado por Latham, Saari, Pursell y Campion (1980) y está basado en el principio de que las intenciones de una persona están relacionadas con su conducta, es decir, lo que una persona dice correlaciona altamente con lo que esa persona hace, por lo tanto el futuro rendimiento del solicitante puede predecirse si se conocen sus metas e intenciones. Esta premisa surge de la teoría de la fijación de metas propuesta por Locke (1968). A partir de esto el desarrollo de la entrevista sería el siguiente:

1º El primer paso sería hacer un análisis del puesto basado en la técnica de los incidentes críticos y se eligen aquel grupo de incidentes que representen mejor cada dimensión de rendimiento

2º Después, los incidentes seleccionados se convierten en preguntas que representan una situación hipotética que se puede presentar en el puesto. Todas las preguntas de la entrevista derivan del análisis del puesto, es decir, son preguntas relacionadas con el puesto.

3º Expertos en el puesto desarrollan las escalas de valoración para cada pregunta (escalas de 5 ptos) y explican en qué lugar de la escala se deben situar las posibles respuestas mediante anclajes conductuales

4º Después, se realiza un estudio piloto para comprobar la fiabilidad interevaluador y para determinar si las preguntas desarrolladas son discriminantes

5º Y finalmente, los entrevistadores reciben un curso de entrenamiento en la entrevista situacional.

19. Señale cinco aspectos para mejorar el reclutamiento desde una perspectiva aplicada

- Asociar el reclutamiento con las metas y objetivos estratégicos de la organización
- Implicar a todos los empleados en las actividades de reclutamiento
- Comprobar regularmente las prácticas de reclutamiento y sus resultados
- Experimentar con estrategias y métodos más actuales
- Vincular el trabajo aplicado y la investigación.

20. Describa brevemente los ejercicios que se utilizan en los centros de evaluación.

- Discusión en grupo: Hay dos posibilidades: con formato libre o asignando roles. En el primer caso, los miembros del grupo deben actuar libremente sin una posición o papel específico y la única instrucción que reciben es sobre el objetivo del ejercicio. Y en el segundo caso, a los miembros del grupo se les asigna un rol específico, y según según el rol asignado se les pide que actúen como en una reunión de trabajo en la que hay que aprobar unos presupuestos y cada miembro es representante de un departamento

- Entrevistas, se trata de simular una entrevista en la que al candidato se le asigna un rol (directivo, vendedor…) y debe mostrar sus competencias en la realización de ese rol. Hay diferentes alternativas: los candidatos pueden recibir información y preparar su actuación por anticipado o no.
- Presentaciones: El candidato presenta y defiende un determinado producto, servicio o normativa, en un tiempo determinado con lo que se consigue evaluar su capacidad para establecer prioridades y responder a las preguntas de la posible audiencia.
- Resolución de casos: El evaluado recibe un caso que incluye un problema de cierta gravedad o repercusión parea la organización lo que le supone considerar gran cantidad de información y adoptar las decisiones oportunas. Evalúa la capacidad de analizar problemas, de evaluar las diferentes alternativas, de establecer prioridades y de comunicar los resultados.
- Ejercicios "in basket": Es uno de los más utilizados y característicos. Incluye la simulación de las tareas y problemas que se le presentarían a una persona que ocupa el puesto a la vuelta de sus vacaciones. Hay muchos ejercicios dependiendo del puesto de trabajo pero se caracterizan por la sobrecarga de información, lo que genera en el candidato la necesidad de procesarla rápidamente, capacidad de decisión y de planificación, y organización del trabajo propio y los subordinados. Requiere capacidad de comunicación verbal y escrita ya que posteriormente en una entrevista se deben justificar las decisiones adoptadas.

21. Imagen de la empresa: a) imagen corporativa e imagen como empleadora, b) investigación de Lemmik y col. (2003).

La imagen de empresa depende del tipo de contacto que se ha tenido con ella por lo que puede haber diferentes imágenes. Así, se distingue entre **imagen corporativa,** que incluye aspectos como las relaciones con la comunidad, con los empleados, el cuidado del entrono, la calidad de los servicios que se prestan y el trato a las mujeres y otras minorías e **imagen como empleadora**, que incluye aspectos como los salarios, las condiciones de trabajo, el sistema de promociones, etc., u que está más relacionada con el atractivo de la organización para los que buscan empleo.

Lemmik y col. (2003) analizan el papel de la imagen corporativa de la empresa en la intención de los candidatos de formar parte de ella y proponen un modelo que vincula la imagen corporativa con la empleadora. La investigación se centró en preguntas a estudiantes holandeses sobre 324 empresas nacionales e internacionales, concluyendo que las empresas deberían centrarse en potenciar su imagen como empleadoras pero sin olvidar su imagen corporativa general, dadas las relaciones que se dan entre ambas.

22. Según Quijano (1997) ¿cuáles son las condiciones necesarias para que una evaluación del desempeño cumpla sus objetivos?

Quijano (1997) señala como condiciones necesarias para que la evaluación cumpla sus objetivos:

1. Que se realice en un momento adecuado (p. ej. en ausencia de conflictos).
2. Una voluntad clara y decidida por parte de la dirección que se debe traducir en recursos económicos y apoyo a las acciones a adoptar.
3. Un clima y cultura organizacional favorable a la participación de los empleados.
4. Unas tareas claramente definidas.
5. Fines y objetivos claros y conocidos por todos los implicados.
6. Asegurar el rigor en la recogida de información.

23. Señale cuáles son las ventajas de una Evaluación de 360º.

Si el sistema de evaluación 360º se diseña de forma adecuada sus principales ventajas son:

1. Ofrece la oportunidad de mejorar.
2. Motiva a los que reciben puntuaciones positivas.
3. Los evaluados suelen manifestar su deseo de recibir más información.
4. Mejora la comunicación entre niveles jerárquicos y entre compañeros o colegas.
5. Los empleados consideran que tienen algo que decir y aportar a su organización.
6. Permite la evolución de la cultura organizacional hacia una mayor participación, mejora la perspectiva del grupo y la vinculación entre el desempeño individual y los objetivos organizacionales.

24. Según Bracken (1996), ¿qué cinco factores deberían valorarse antes de iniciar un programa de 360º, ya que de ellos va a depender su éxito o su fracaso?

A pesar de las ventajas de los programas de 360º, Bracken (1996) identifica cinco factores deberían valorarse antes de iniciar un programa de 360º, que van a determinar su éxito o su fracaso:

1. La confianza de los empleados en la organización.
2. La implicación de la Dirección con el proceso de evaluación.
3. La estabilidad de la organización, ya que un sistema tan complejo como este no será adecuado cuando se encuentre en un momento de cambios.
4. Que la organización genere un clima de apoyo para que el feed-back se perciba como un elemento que contribuye a la mejora y no como una amenaza.
5. Establecer objetivos a largo plazo ya que a corto puede que las mejoras no se perciban o que incluso no se den.

25. Lévy-Leboyer (2000) señala una serie de cuestiones prácticas a considerar al aplicar un sistema de 360º ¿cuáles son?

Las cuestiones prácticas que Lévy-Leboyer (2000) propone que deben considerarse al aplicar un sistema de 360º son:

- Deben clarificarse de antemano los objetivos, el procedimiento y qué va a suponer para los empleados la introducción de este sistema.
- Si hay varios de evaluadores de un mismo grupo se promedian las puntuaciones obtenidas.
- Debe haber al menos tres o cuatro evaluadores para que sea posible el anonimato.
- Hay que elaborar un informe en el que se ponen de manifiesto los puntos fuertes y débiles del evaluado así como las áreas de mejora (Plan de Desarrollo).
- Los resultados obtenidos sólo se entregan al evaluado, que es el único que puede interpretarlos adecuadamente.
- Es interesante establecer perfiles colectivos de las competencias de un servicio o departamento que servirán para diseñar programas de formación, sistemas de compensaciones, etc.

26. Según Rynes, Gerhart y Parks (2005) ¿qué cuatro aspectos hay que tener en cuenta a la hora de dar los resultados de una evaluación?

Rynes, Gerhart y Parks (2005) señalan los siguientes aspectos a tener en cuenta al dar los resultados de la evaluación:

1. Si la información que se va a dar es positiva o negativa. Es interesante señalar que parece que cuando se da una evaluación que excede las expectativas de los evaluados, éstos tienden a mejorar su rendimiento posterior.
2. Cuando la finalidad de la evaluación es el desarrollo personal los resultados no reducen la motivación, la satisfacción ni el desempeño de los empleados.
3. La existencia de variables situacionales que influyen en la eficacia del feed-back como las relaciones de poder, cuáles son los fines de la evaluación, etc.
4. Dónde se sitúe el foco de la evaluación en la persona, en la tarea o en el aprendizaje

27. Según Cardy y Dobbins (1994), ¿cuáles son las principales ventajas de establecer un sistema de evaluación del desempeño para los directivos y para los empleados?

Cardy Dobbins (1994) encuentran diferencias en las razones que señalan directivos y empleados para introducir un sistema de evaluación del desempeño. Para los directivos las principales ventajas son:

- Identificar las diferencias en el desempeño de los distintos empleados.
- Operativizar aquellas dimensiones y aspectos del desempeño de los empleados que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Identificar los criterios para la evaluación grupal y organizacional.

- Disponer de información que sirva para apoyar el feed-back que se da a los empleados.
- Tener documentación que se pueda presentar en caso de demandas contra la organización.

Para los empleados las principales ventajas de la evaluación son:

- Que éstos desean recibir información adecuada sobre su desempeño.
- Que para mejorar, es necesario saber cómo se está actuando.
- Que para fomentar la justicia organizacional, hay que evaluar las diferencias en el rendimiento de los empleados y, además, establecer un sistema por el que esas diferencias repercutan en las compensaciones que reciben.

28. Señale las cinco fases que componen un proceso de evaluación del desempeño según Bracken, Timmerck y Church (2001).

Las cinco fases que componen un proceso de evaluación del desempeño según Bracken, Timmerck y Church (2001):

1. Preparación:
   - Decidir si la organización está preparada para la introducir un sistema de este tipo.
   - Clarificar los procesos y los objetivos del sistema (p. ej. Administrativos o de desarrollo).
   - Establecer un modelo conductual alineado con los objetivos organizacionales.
   - Asegurarse de que existen los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
2. Diseño del sistema.
   - Elaborar los instrumentos específicos.
   - Decidir quién realizará la evaluación, cuánto durará y la formación de los evaluadores.
3. Recoger y analizar la información obtenida.
4. Dar feed-back a los diferentes implicados. Determinar cómo y cuándo se dará la información a los evaluados.
5. Evaluar el sistema, lo que permite determinar si cada una de las fases anteriores se ha realizada de forma adecuada y si se están obteniendo los resultados esperados.

29. Defina los términos justicia distributiva, justicia procedimental, justicia en la información y justicia en las relaciones.

La justicia distributiva tiene que ver con la percepción de un reparto adecuado de los resultados o consecuencias derivadas del proceso de selección.

La justicia procedimental se refiere a si se ha obrado de forma equitativa en los procesos empleados para adoptar decisiones relacionadas con la selección o promoción del personal.

La justicia en la información: si la información que se da a los empleados durante la evaluación se considera adecuada.

La justicia en las relaciones: Si en la evaluación se ha tratado a los empleados de forma justa.

30. ¿Cuáles son las cuatro condiciones que identificaron Dipboye y de Pontbrian (1981) para lograr que el feedback de la evaluación tuviese un efecto positivo sobre los empleados?

Tradicionalmente se han identificado 4 condiciones para lograr que el feed-back tenga un efecto positivo:

- Que la evaluación incluya aspectos positivos y negativos del desempeño, y mejor si se dan en ese orden: primero resaltar los positivos y luego los negativos
- Plantear no más de 2 problemas en cada entrevista de feed-back
- Seguir una aproximación participativa en la que el evaluado pueda intervenir dando sus razones o puntos de vista al respecto
- Mantener un buen nivel de comunicación entre evaluador y evaluado.

Por el contrario, se darán más reacciones negativas cuando:

- El evaluado no puede participar en la entrevista
- Los objetivos se han fijado previamente y no se han consensuado con el evaluado
- No se evalúan aspectos relevantes del trabajo.

31. Señale cuáles son los métodos de formación con presencia en el aula.

- CONFERENCIAS: Consisten en charlas para presentar temas o documentos técnicos, expuestos por un experto o un panel de expertos que ofrecen modelos teóricos que ayudan a comprender, de manera estructurada, lo que en ocasiones se conoce informalmente
- DEMOSTRACIONES que pueden ser: 1) De productos o documentos reales para conocer sus características, su utilización o su comercialización. 2) De tareas realizadas por expertos para que otros las aprendan, observando el modo de hacer, escuchando los por qué y para qué y ofreciendo la posibilidad de que los alumnos practiquen
- DRAMATIZACIONES: Los participantes representan diferentes papeles, tratando de actuar como si se tratara de situaciones reales. A veces consisten en una simulación colectiva (business game) en la que se toman decisiones sobre las diferentes situaciones que van apareciendo y se comprueba el impacto de esas decisiones.
- DISCUSIÓN GRUPAL: Se fomentan debates para que surjan nuevas ideas. Por ej el brainstorming.
- CUESTIONARIOS Y CASOS PRÁCTICOS: Se trata de contestar por escrito, y luego comentar en grupos, las preguntas que se formulan. Ayudan a autoevaluarse en situaciones laborales.

32. Describa las ventajas e inconvenientes de los principales métodos en formación en el aula.

- CONFERENCIAS que permiten presentar mucho contenido en poco tiempo pero que tienen como inconveniente que a menudo, es difícil mantener la atención de los oyentes
- DEMOSTRACIONES que si que mantienen la atención de los alumnos pero que pueden consumir demasiado tiempo.
- DRAMATIZACIONES que permiten ensayar en situaciones libres de riesgo pero que requieren formadores muy entrenados.
- DISCUSIÓN GRUPAL que permite opinar y escuchar pero puede suponer una pérdida de tiempo si los participantes no están motivados.
- CUESTIONARIOS Y CASOS PRÁCTICOS que permiten involucrar y activar la participación, pero que en ocasiones es difícil ver su conexión con la realidad de las organizaciones.

33. Ventajas e inconvenientes de los métodos de formación fuera del aula:

ENSEÑANZA PROGRAMADA: Suelen ser cursos a distancia que proporcionan lecturas o videos, con la posibilidad de recibir feedback por correo, teléfono o e-mail. Tienen como ventaja que cada alumno puede seguir su propio ritmo de aprendizaje, mientras que el inconveniente principal es que es preciso adaptar el material a cada alumno para que no pierda el interés

TUTORÍAS, en las que se presta atención personalizada del tutor para resolver dudas, aclarar ideas, animar y asistir al alumno, por lo que la principal ventaja es la relación con una persona experta, mientras que como inconveniente destaca que requieren de un alto grado de preparación y motivación por parte del experto y del alumno, respectivamente.

FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, que consiste en observar a un compañero experto, ensayando bajo su supervisión y recibiendo las instrucciones y explicaciones necesarias para ir asumiendo progresivamente la responsabilidad sobre las tareas aprendidas. La principal ventaja es que se centra en las necesidades concretas del empleado mientras que presenta como inconveniente el estrés de sentirse observado y vigilado.

34. Enumere las nueve condiciones para maximizar la adquisición, la retención y la transferencia de los aprendizajes en los puestos de trabajo según Gagne y Briggs (1979).

Desde la perspectiva instruccional se han estudiado los métodos y las condiciones para maximizar la adquisición, la retención y la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo. Según GAGNE y BRIGGS las condiciones serían las siguientes:

1. Despertar el interés y la atención del alumno
2. Informar de los objetivos del aprendizaje
3. Recordar los requisitos previos
4. Presentar los materiales
5. Aportar guías para el aprendizaje
6. Fomentar la aparición de las conductas objeto de aprendizaje
7. Aportar feed back sobre la ejecución de dichas conductas
8. Evaluar el rendimiento en dichas conductas
9. Promover la retención y la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

35. Enumere las dimensiones de Kirkpatrick y Alliger y col (1997) sobre las dimensiones a considerar en la evaluación de la formación.

Kirkpatrick distingue cuatro posibles resultados de la formación:

1. Reacciones de la formación
2. Cambio en los aprendizajes
3. Cambio en las conductas
4. Cambio en los resultados organizacionales.

Alliger y col, realizan un meta análisis de los estudios realizados sobre la evaluación de la formación, y proponen una versión ampliada de la propuesta de Kirkpatrick, señalando:

1. Reacciones afectivas y reacciones sobre su utilidad
2. Aprendizajes, distinguiendo entre:
    a. Aprendizajes inmediatos
    b. Retención de lo aprendido
    c. Demostración de conocimientos/ habilidades
3. Transferencia al puesto de trabajo
4. Resultados organizacionales

36. McCloy y col. (1994) especifican que la inteligencia general está directamente relacionada con el rendimiento laboral por medio de su influencia sobre tres factores.

McCloy y col. (1994) especifican que la inteligencia general está directamente relacionada con el rendimiento laboral por medio de su influencia en el conocimiento declarativo, en el procedimental y en la motivación. Estos resultados son coherentes con los de otros investigadores que proponen que la habilidad cognitiva general predice el rendimiento laboral en primer término porque sirve para pronosticar el aprendizaje y la adquisición de conocimiento en el trabajo.

37. Tracey y cols (1995) identifican cuatro componentes de la formación continua, señale cuáles son y descríbalos.

TRACEY y COLS identifican cuatro componentes de la formación continua:

1) La formación se considera un aspecto clave para todos los puestos de trabajo. La adquisición de conocimientos y habilidades es responsabilidad de cada miembro de la organización de forma que los puestos de trabajo deben diseñarse con el objetivo de que supongan un reto para los empleados, y, a la vez, posibiliten su desarrollo personal.
2) La adquisición de los conocimientos y habilidades se apoya en gran medida en las relaciones e interacciones sociales entre los miembros de la organización. Se potencia el trabajo en equipo, con la finalidad de ofrecer a los empleados la visión y comprensión de las tareas del resto de compañeros y de cómo estas tareas se relacionan entre sí.
3) La organización ofrece los recursos y las oportunidades necesarias para adquirir y aplicar los conocimientos y habilidades importantes y, los sistemas formales (cultura, estructura etc.) refuerzan esto a través de su sistema de compensación. Tb se brinda la posibilidad de que los empleados se desarrollen personalmente.
4) Uno de los objetivos organizacionales es la innovación, y cuando esta se produce se compensa adecuadamente. Los empleados asumen los niveles de rendimiento establecidos, lo que permite que la organización mejore sus resultados.

38. Resultados del meta-análisis de Levy y Williams respecto a la investigación sobre evaluación del rendimiento.