

Capítulo 7

Modelo teórico y aplicabilidad de la BEI como experiencia en la transformación laboral

Theoretical model and applicability of the BEI as an experience in labor transformation

Por: Katherine Rivera Quintero¹⁶
Erika Julieth Salcedo Rojas¹⁷
Lina Marcela Duque Jimenez¹⁸
Ingrid Alejandra Montenegro¹⁹
Eilyn Castro²⁰
Jeisson Tobías Rengifo Cuervo²¹

16 Psicóloga, maestrante en Neuropsicología Clínica Universidad Surcolombiana. Investigadora grupo de Investigación Pasos de Libertad. ORCID: 0000-0001-9042-017X Correo: Katherine.rivera@unad.edu.co

17 Psicóloga, Magister, Investigadora grupo de Investigación Pasos de Libertad. ORCID: 0000-0002-0712-9224 Correo: Erika.salcedo@unad.edu.co

18 Psicóloga, Magister, Investigadora grupo de Investigación Pasos de Libertad. ORCID: 0000-0002-0712-9224 Correo: Erika.salcedo@unad.edu.co

19 Psicóloga, Investigadora grupo de Investigación Pasos de Libertad. ORCID: 0000-0002-1154-1481. Correo: Ingrid.montengro@unad.edu.co

20 Psicóloga, maestrante en Neuropsicología Clínica Universidad Surcolombiana. Investigadora grupo de Investigación Pasos de Libertad. ORCID: 0000-0003-2688-8581. Correo: eilyn.castro@unad.edu.co

21 Psicólogo. Magister en Educación. Investigador de los grupos de Investigación Pasos de Libertad y Procesos Sociales, Subjetividad y Cognición. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Director del Centro de Investigación y Acción Psicosocial Comunitaria. Docente asesor de la Maestría en Educación de la Universidad Surcolombiana. ORCID: 0000-0002-5029-8103. Correo: Jeisson.rengifo@unad.edu.co

Resumen

Evaluar competencias dentro de las organizaciones se ha convertido en un aspecto esencial en diferentes ámbitos del desarrollo organizacional tales como: la selección de personal, análisis del desempeño y satisfacción laboral en cualquiera de los cargos que requieren las empresas, ya que a través de la implementación de herramientas como la entrevista de incidentes críticos BEI se evalúa la capacidad que tiene el entrevistado para afrontar situaciones que demanden una respuesta específica de sus competencias, además de permitir contar con un registro del comportamiento de los entrevistados (De Oliveira y Aylmer, 2019).

En el presente artículo se desarrolla una revisión bibliográfica de carácter descriptiva, posteriormente se identifican y detallan las diferentes aplicaciones de la entrevista BEI en el entorno organizacional, reconociendo su funcionalidad en dicho contexto. Después de su revisión y conceptualización, se concluye que, es la principal y más completa técnica de evaluación por competencias a nivel organizacional, pero que, dada su complejidad y profundidad se debe contar con una variedad de recursos para su elaboración adecuada.

Palabras clave: BEI, entrevista, evaluación por competencias, incidentes críticos, organizaciones.

Abstract

Evaluating competencies within organizations has become an essential aspect in different areas of organizational development such as: personnel selection, performance analysis and job satisfaction in any of the positions that companies require; Since through the implementation of tools such as the BEI critical incident interview, the capacity of the interviewee to face situations that demand a specific response of their competences is evaluated, in addition to allowing a record of the behavior of the interviewees (Oliveira and Aylmer, 2019).

In this article, a descriptive bibliographic review is developed, subsequently the different applications of the BEI interview in the organizational environment are identified and detailed, recognizing its functionality in that context. After its review and conceptualization, it is concluded that it is the main and most complete evaluation technique by competencies at the organizational level, but that, given its complexity and depth, a variety of resources must be available for its adequate elaboration.

Keywords: BEI, interview, competency assessment, critical incidents, organizations.

Introducción

En el contexto organizacional, cada una de las personas que integran una empresa, institución u organización, cumplen unas funciones fijadas por un cargo, las cuales son necesarias para su desarrollo y mantenimiento empresarial; por ello, muchos empleadores y profesionales encargados han tenido el interés de pensar en estos sujetos como seres que requieren estar constantemente en evaluación para determinar el cumplimiento de logros, encontrando así, que las competencias con las que cuenten antes de ser seleccionados y durante su vinculación, son vitales para su desempeño (Alles, 2016; Lozano, 2018; Mancilla et al., 2019; Peña, 2017). El concepto de competencia se originó entre los años 60 y 70, producto del interés de muchas organizaciones por abordar diferentes elementos característicos de los individuos y que contribuirían al desarrollo adecuado de estos en sus puestos de trabajo, su auge estuvo marcado por la conceptualización de este fenómeno realizada por distintos autores (Alberici y Serreri, 2005; Díaz y Arancibia, 2011; Hooghiemstra, 1992;).

Las competencias tienen su lugar en los procesos de reconocimiento empresarial que dan importancia a la gestión del talento humano, es desde aquí donde se plantea una conceptualización de este fenómeno que lo define como la puesta en escena de las capacidades del desarrollo humano para el mejoramiento del contexto laboral en donde se desempeña; nace, en buena parte, como respuesta a las dinámicas globalizadoras y económicas que buscaban priorizar lógicas consumistas en aras de globalizar y monopolizar un mercado para construir una sociedad de consumo (Lipovetsky, 2007).

Parte importante de esta lógica consumista se centralizó en comprender que las dinámicas del mercado se centraban en las mecánicas de oferta y demanda, este contexto sumamente competitivo entre distintas empresas, encontró un punto de divergencia en la capacitación de su personal como fuente de personalización, no solo de su marca, sino también de su gestión empresarial y producto (Díaz y Arancibia, 2011; Mertens, 1996), es desde este contexto que el enfoque de competencias busca la conceptualización de capacidades que requiera la empresa en donde se lleve a cabo la gestión laboral.

Esta perspectiva permite también enfatizar a este modelo por competencias como todos aquellos motivos, rasgos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta que puedan ser asociadas al desempeño en un puesto de trabajo (Gil, 2007), y los cuales deben ser evaluados mediante un proceso de recogida de información sobre tales individuos y comparados con las demandas de un cargo en particular.

Para distintos autores (Escobar, 2005; Torres et al., 2018; Tovar et al., 2018) las competencias de los individuos han sido evaluadas antes, durante y después de su vinculación e incorporación en una organización, esta percepción que aborda el fenómeno permite vislumbrar la evaluación de competencias como un proceso continuo y de arduo seguimiento, que incorpora parte importante en la gestión del recurso humano; estos elementos han de ser tenidos en cuenta cuando se aborden las evaluaciones de desempeño laboral soportadas en las evaluaciones por competencias (Fernandes et al., 2016), se deben soportar estos procesos desde una perspectiva que aborde un cambio conceptual dentro de los miembros activos de las empresas, que permitan la transposición de los sujetos de simple *personal* a ser reconocidos ampliamente como parte de los *recursos humanos* de la institución en donde se desempeñen, Javier Gil (2007) concibe importante esta condición, ya que:

Se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar, a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma. (p. 2)

Esta perspectiva retoma también el trabajo de Grados et al. (2006) que plantean la evaluación con una doble finalidad, una de tipo psicosocial, ya que permite estudiar a las personas desde sus particularidades, para asociarlas con su desempeño, funcionalidad y adaptación en el trabajo; y otra de tipo administrativa, porque a partir del anterior análisis, se puede seleccionar a la persona más adecuada para ocupar un puesto o para otorgarle un aumento o ascenso según como sean los casos.

Contemplando que, dentro de las organizaciones, se pueden presentar actividades humanas lo suficientemente completas en sí mismas para predecir las acciones que realiza una persona en el entorno laboral, es decir, los incidentes, que ocasionalmente se pueden tornar críticos cuando ocurren en una situación extrema en que el propósito o intención de las acciones o conductas son lo bastante evidentes (Rodríguez, 2006), surge entonces la técnica de la entrevista de incidentes críticos BEI para buscar identificar y comprender las conductas extremas o críticas que son determinantes para hablar de una excelencia o deficiencia en el desempeño laboral.

De este modo, durante la Segunda Guerra Mundial, John C. Flanagan desarrolló la entrevista de incidentes críticos BEI como una herramienta para medir el tipo de respuesta de los militares en distintas pruebas e intentar mejorar el entrenamiento de los pilotos de guerra, para lo cual implementó una metodología que le permitía describir con precisión distintos tipos de eventos o situaciones de éxito y fracaso en el trabajo de los pilotos (Yáñez et al., 2011).

Esto permitió que hoy sea considerado como el primero en realizar un esfuerzo sistemático por recolectar y analizar información a partir de incidentes específicos; donde, a pesar de que se empezó a utilizar esta técnica desde la década del 40, no fue sino hasta 1954 cuando Flanagan formalizó el proceso de recolección de datos y publicó un artículo en que la detalló (Flanagan, 1954).

Es así, como la entrevista de incidentes críticos, también llamada entrevista por eventos conductuales o BEI (*Behavioral Event Interview*), se aborda como una entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad, explorando los incidentes críticos además de ir registrando durante el proceso de entrevista cuáles son los patrones de resultados positivos, negativos y comparándolos entre ellos, esta comparación permite determinar por separado de qué manera el entrevistado dio respuesta a los requerimientos que demandaba la situación haciendo referencia a cualquier hecho o suceso poco usual que permite identificar un desempeño alto o bajo del colaborador en un periodo de tiempo determinado y bajo unas circunstancias específicas (Alles, 2017).

Martha Alles (2006; 2007a; 2007b; 2009; 2016; 2017; 2019) ha realizado un recorrido constante sobre múltiples temáticas ampliamente relacionadas con la definición, acompañamiento, medición y evaluación del área ocupacional; dentro de estas ha referido en distintas ocasiones (2016, 2017 y 2019) que la entrevista por incidentes críticos, a pesar de cumplir con muchas de las características y criterios para ser una evaluación, se considera por su análisis como una entrevista. (Alles, 2019)

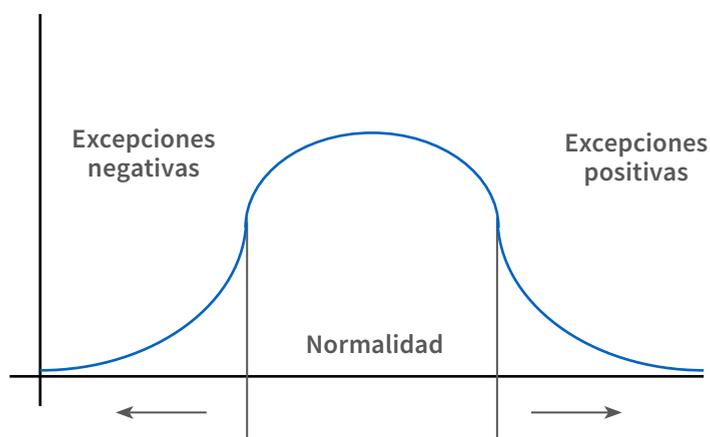
La presente investigación aborda una Evaluación Conductual en la Entrevista (BEI, por sus siglas en inglés) que va más allá de los eventos conductuales positivos y negativos. Aunque estos eventos son parte de la evaluación, representan solo uno de los aspectos considerados. Durante toda la entrevista, el entrevistador recopilará información sobre comportamientos pasados del entrevistado. De esta manera, se podrá evaluar tanto sus competencias como el grado de aplicación práctica de sus conocimientos, así como otros aspectos relevantes como la motivación. Estos elementos en conjunto permitirán realizar un diagnóstico experto sobre la posible adaptación del entrevistado a un puesto de trabajo, ya sea el actual o uno específico que se desee comparar.

Su procedimiento se comprende a partir de cinco grandes pasos o etapas, que las diferencian de las otras técnicas o entrevistas, por su profundidad y el enfoque para el tratamiento de la información, siendo entonces, primero la fase de introducción y exploración, donde se expresa el propósito y formato de la entrevista y se obtienen

los datos básicos del entrevistado tanto desde el contexto personal como laboral; segundo, el abordaje sobre las responsabilidades en el trabajo actual; tercero, la evaluación de competencias y eventos conductuales según el perfil del puesto; cuarto, la identificación de las características para desempeñarse en el puesto actual; y quinto, el planteamiento de conclusiones del entrevistado sobre la entrevista (Alles, 2017), para dar por finalizado el espacio.

La Ilustración 1 explica cómo el ser humano puede presentar todo tipo de conductas tanto positivas como negativas al vivenciar un evento crítico; por lo que este método busca identificar, analizar y registrar aquellas conductas que se salen de la normalidad, es decir, las extremas, para poder determinar el desempeño, actitudes y percepciones del individuo frente a dichas situaciones excepcionales que se pueden presentar en el lugar de trabajo (Rojas et al., 2019).

Ilustración 1 Incidentes críticos o excepcionales.



Fuente: Rojas et al. (2019).

Finalizada la entrevista, el análisis de la información tiene la misma relevancia porque con la realización del informe detallado sobre la BEI, siguiendo los pasos desarrollados, se describen y registran los hechos o comportamientos, utilizando las propias expresiones del entrevistado, y procurando no omitir ningún detalle de este proceso (Alles, 2017).

Si bien, esta técnica inicialmente se centraba exclusivamente en registrar las conductas que eran cruciales para el desempeño en el trabajo, ahora, los procedimientos deben ir más allá y comprender los comportamientos y actitudes que se derivan de

tales situaciones, ya que así se contempla todo el contexto sociolaboral y se pueden ejecutar acciones en las que tanto la persona como la organización trabajen de forma armoniosa (Bedi et al., 2005).

A razón de lo expuesto en los párrafos anteriores, el presente artículo tiene el objetivo de identificar y describir por medio de una revisión bibliográfica las diversas aplicaciones de la entrevista de incidentes críticos BEI dentro del entorno organizacional, porque a partir de esta recolección de información se recopilan los datos y aspectos más característicos de este tipo de entrevista, contribuyendo a la comunidad científica y académica con intereses por los elementos organizacionales que propician la ejecución de procesos de forma oportuna y pertinente.

Esto debido también a que, con la reivindicación de las metodologías cualitativas, la entrevista de incidentes críticos ha cobrado relevancia en el contexto organizacional al ser utilizada como una herramienta completa y suficiente para recoger datos cuantitativos como cualitativos durante su aplicación y análisis, demostrando la amplitud y profundidad de sus elementos, así como todas las posibilidades de respuesta que se pueden recibir (Bedi et al., 2005).

Metodología

El presente artículo se ejecutó desde el enfoque cualitativo, puesto que el investigador indaga diversas fuentes para intentar entender y darle sentido a lo que dice un autor determinado, mostrando los aspectos originales de su planteamiento y permitiendo, además, conocer y comprender el fenómeno (Galeano, 2004).

Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de tipo descriptiva, dado que es un proceso fundamental que garantiza la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos; además, corresponde a la descripción detallada de cierto tema, que, en este caso, corresponde a las diferentes aplicaciones que tiene la entrevista de incidentes críticos BEI a nivel organizacional (Gómez et al., 2014).

De este modo, se realizó una búsqueda en bases de datos como Google Scholar, Researchgate, así como repositorios de diferentes universidades, donde se recolectó, seleccionó y analizaron cerca de 60 documentos comprendidos entre investigaciones, libros y otras publicaciones de carácter teórico y aplicado, las cuales fueron filtradas por año (de 2014 a 2019) y por las palabras claves de la presente revisión, de igual manera se realizó la revisión de autores clásicos que dieron guías a las futuras conceptualizaciones sobre este fenómeno.

Finalmente, estas fueron incluidas en el artículo, destacando no solo el año, autor y localidad, sino los diferentes aspectos metodológicos y prácticos que los investigadores implementaron o descubrieron dentro de las organizaciones para realizar la entrevista de incidentes críticos BEI.

Aplicaciones de la entrevista de incidentes críticos BEI en el entorno organizacional

La entrevista BEI ha sido considerada como una herramienta valiosa para evaluar en profundidad las competencias de una persona (García y Siculaba, 2017), bajo situaciones específicas y permitiendo llevar un análisis determinando al comportamiento y respuestas del entrevistado a lo largo de las preguntas y situaciones en las que se vea sometido y que permitan rendir cuenta de sus competencias laborales.

Alles (2017; 2019) plantea que algunas de las aplicaciones más frecuentes de la entrevista de incidentes críticos son: para evaluar competencias de altos ejecutivos o futuros colaboradores cuando se debe optar por alguno de ellos entre dos o más personas para ocupar un puesto determinado, es decir, para la selección de personal; así como cuando se quiere evaluar el desempeño laboral de los empleados que integran la organización.

Selección de personal

La selección de personal es considerada como un proceso centrado en buscar y encontrar al candidato adecuado según las necesidades de la empresa y las expectativas que se deben asumir desde el cargo al que se aspira, los cuales, mediante un documento escrito señalan los requisitos básicos de conocimiento, habilidades y competencias mínimas que debe cumplir el aspirante para que tenga mayores posibilidades de ser vinculado a la entidad desde donde se realiza este proceso, desde esta perspectiva distintos autores (Arteaga, 2016; Peña, 2017; Sardi y Troilo, 2020) conceptualizan la importancia de circunscribir los procesos de selección de personal en un marco que permita no solo vincular personas a la institución, sino también reconocer talentos con base a los lineamientos y propósitos de cada organización.

También, según Guerrero (2012) la selección de personal podría definirse como un proceso en el que se aplica una diversidad de técnicas que ayudan a identificar las diferentes competencias con las que cuenta cada aspirante y que cumplan con las demandas de la empresa, para así facilitar la toma de decisiones frente a su contratación, sea para aceptarlo o para rechazarlo.

Con base en lo anterior, se puede plantear desde los lineamientos en que se trabaja la entrevista por incidentes críticos (Alles, 2019) que esta supone, no solo parte importante durante un proceso de selección sino de interacción y contacto con los candidatos, porque, aunque se basa en interactuar con el entrevistado y acompañar el proceso con la realización de preguntas, estas deben cumplir con un lineamiento claro, no pueden presentarse de forma lineal y meramente concreta, por lo que en el transcurso se puede ir estructurando y desarrollando de acuerdo con los relatos del individuo sobre la forma en que abordó desde su experiencia los eventos críticos que haya vivenciado.

Para llevarla a cabo la selección por medio de una aproximación a la entrevista por incidentes críticos, inicialmente se deben detectar y determinar los diferentes tipos de incidentes (de logro, gestión personal, capacidad de influencia, entre otros) asociados a un puesto de trabajo en particular, para después solicitar a las personas aspirantes que relaten sus vivencias o experiencias sobre tales eventos y poder identificar, desde sus propias palabras, cómo actuaron frente a estas, partiendo de los pensamientos y sentimientos que le generaron, así como las acciones que tomaron; y así, finalmente, recolectar toda esa información para poder validarla y relacionarla con las competencias que solicita la empresa para el cargo (Alles, 2017).

Chinchín (2014) realizó un estudio sobre el reclutamiento por competencias y su impacto en la rotación de los auxiliares de Farmacia en la cadena de Farmacias en Quito. El estudio empleó métodos de selección como el análisis de incidentes críticos y la evaluación del comportamiento mediante una escala. El enfoque principal estuvo en analizar comportamientos pasados, identificando y evaluando las competencias mostradas por cada empleado a través de una estrategia de exploración estructurada. Además, el estudio buscó indicadores de la aplicación previa de estas competencias por parte de los candidatos.

Además, se plantearon preguntas específicas sobre las habilidades de los entrevistados en situaciones o temas específicos, con el objetivo de recopilar información adicional sin influir en sus respuestas. Este enfoque pretendía evitar generalizaciones y alentar a los entrevistados a relatar sus experiencias tal como sucedieron, obteniendo así la máxima cantidad de información relevante para un adecuado análisis (Chinchín, 2014). Culminó entonces con la identificación de las ventajas de esta herramienta, resaltando que estas ayudan a exteriorizar las competencias superiores o novedosas de las que partieron sus experiencias, además de que precisan lo que representan dichas competencias en relación con su expresión en el puesto de trabajo y las empresas; y posibilitan que se reduzca o elimine cualquier tipo de sesgo o prejuicio (Chinchín, 2014).

En su práctica profesional de psicología organizacional, Botero (2014) propuso la utilización de la entrevista por competencias basada en incidentes críticos como una herramienta crucial para evaluar la idoneidad de los candidatos en los procesos de selección de personal en Riopaila Castilla S.A., una empresa en Colombia. Mediante un formato estructurado y la combinación de diferentes tipos de preguntas relevantes, se buscaba asegurar la objetividad de las entrevistas en un entorno organizacional donde se implementaba un modelo de gestión por competencias. Esta técnica específica permitía una evaluación profunda de las competencias de los candidatos (Botero, 2014).

En su estudio, Botero (2014) también aplicó los pasos propuestos por Spencer & Spencer para llevar a cabo la entrevista. Estos pasos incluyen: introducción y explicación de la entrevista, indagación sobre la información personal y trayectoria profesional del individuo; exploración de las responsabilidades y funciones laborales de su puesto actual; dedicación especial a los eventos conductuales o incidentes críticos, que constituyen un paso crucial; identificación de las características necesarias para desempeñar el trabajo; y, por último, las conclusiones y resumen de la entrevista. Estos pasos proporcionaron una estructura y guía para asegurar la efectividad de la entrevista por competencias y obtener información relevante y precisa para la evaluación de los candidatos (Botero, 2014).



Con ello, formuló la entrevista de incidentes críticos realizada por un profesional en psicología como un instrumento identificador de aspectos significativos del candidato, de modo que se pueda determinar la idoneidad en asumir un cargo en la organización colombiana, centrándose en sus competencias personales y laborales que son indispensables para cumplir con las responsabilidades y deberes establecidos dentro del perfil del cargo (Botero, 2014).

Igualmente, Quesada (2014) elaboró perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas en Costa Rica, que les garantice el alcance de objetivos organizacionales, creando el diccionario de competencias, describiendo los puestos de trabajo, identificando las diferencias en los perfiles y definiendo el nivel de competencia requerido para cada puesto.

Aplicó la entrevista BEI para la identificación de competencias, porque fue aplicada de forma individual a todos los sujetos que cumplieran con los criterios de inclusión y procedió a analizar la información determinando las competencias presentes en situaciones descritas y su nivel o grado de la misma, por lo que también comparó cuáles han sido las acciones e interacciones que le han permitido a uno y a otros alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo (Quesada, 2014).

En modo más específico, esta se centró en realizarse en las oficinas de la empresa a cada ocupante del puesto, que consistieron en solicitar a cada vendedor narrar dos eventos de éxito, lo más importante para ellos en los últimos dos años y dos eventos negativos críticos que habían vivido en su puesto como vendedores; así, conforme iban narrando, se profundizaban en aspectos de las situaciones, las acciones que tomaban, sus sentimientos y pensamientos, entre otras cosas, para poder entender la escena y determinar las competencias presentes en cada uno (Quesada, 2014).

Como se puede evidenciar, esta investigación de Quesada tuvo un abordaje y descripción más amplia de cómo se llevó a cabo la entrevista de incidentes críticos a la población de estudio, lo que es muy significativo y valioso para el presente estudio porque brinda mayor claridad y soportes sobre las estrategias idóneas para desarrollar esta técnica de forma adecuada, aprovechando la información y recursos que se pueden obtener de ella.

En su trabajo final de máster en Recursos Humanos, Kitchin (2015) llevó a cabo el proyecto SAYMA, el cual se centró en el proceso de selección de personal. En dicho proyecto, destacó la entrevista por competencias focalizada en incidentes críticos como una herramienta fundamental. Durante la entrevista, se formularon preguntas de carácter general, donde se requería que el candidato describiera cuatro situaciones en las que desempeñó un papel importante. Dos de estas situaciones debían tener un resultado positivo y satisfactorio, como resolver un problema, mientras que las otras dos debían involucrar situaciones con resultados menos favorables, por ejemplo, no lograr cerrar una venta en el caso de un vendedor. Durante la entrevista, el entrevistador prestaba atención a lo que el candidato decía, hacía, pensaba y sentía en cada una de las situaciones mencionadas.

En este sentido, la investigación realizada por Kitchin es otra representante de la descripción y profundización de la BEI como técnica para evaluar competencias a nivel organizacional en el marco de la selección de personal, expresando la metodología y el proceso que lleva a cabo para implementar este enfoque y obtener resultados importantes para tomar decisiones y escoger el candidato más adecuado.

Pero la selección no solo está dirigida a los candidatos a ocupar un puesto dentro de una organización, ya que Clemente y Castro (2015), ejecutaron una estrategia de elección de proveedores en las industrias de Uberaba con el uso de la técnica de incidentes críticos y análisis conjunto.

El análisis de datos realizado fue cualitativo y cuantitativo; para el primero mediante la BEI que utilizaron para identificar los factores que las empresas consideran importantes en la elección de proveedores; y para el segundo, el análisis conjunto, donde las utilidades de los factores considerados más relevantes en la elección del consumidor fueron calculadas (Clemente y Castro, 2015).

Concuerda con la metodología de las anteriores investigaciones, al fundamentarse en Flanagan (1954), estableciendo el objetivo general del estudio, desarrollando el plan de recolección de datos, recogiendo la información, analizando los datos e interpretándolos. Y cuando se estableció contacto con las empresas, pidieron a los encuestados qué conocimiento tenían sobre sus proveedores y pudieron señalar qué factores que pueden interferir en la elección / selección de los mismos (Clemente y Castro, 2015).

Para el mismo año, Medina (2015) implementó un modelo de selección de personal por competencias con base al método de incidentes críticos y su relación con la satisfacción laboral del personal operativo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército en Quito, en su ejercicio como psicóloga Industrial.

Esta implementación evaluó la satisfacción laboral del personal operativo y estableció la posible influencia de la implementación del modelo de selección de personal por competencias en los puestos operativos del Cuerpo de Ingenieros del Ejército (Medina, 2015).

Para poder desarrollarlo, formuló que tanto los directivos como los jefes debían comprometerse a utilizar de manera continua dicho sistema, porque su involucramiento representaría apoyo tanto para poder hacer inversiones económicas como para lograr conseguir los resultados esperados y mejorar el rendimiento; teniendo en cuenta

que además de esto, se requiere que haya una muestra estadísticamente válida de individuos de desempeño extraordinario, así como de aquellos cuyo desempeño es regular o adecuado (Medina, 2015).

Existe un antecedente realizado en el 2018 por Arias, que buscó la construcción de una propuesta de herramientas básicas para los procesos de elección de personal constituidos por el análisis de sus habilidades desde el sector público, este se centró en las empresas de agua potable en Ecuador. Se realizó la aplicación de esta herramienta con resultados centrados en el análisis de las respuestas que se obtienen al comprender cómo se da la incidencia de los actores en el medio ambiente laboral en el que se relacionan, así como la forma en que se puede hacer un análisis de competencias centrado en la comprensión de los procesos aledaños a la iniciación en el medio.

Consecuentemente, teniendo en cuenta las cinco reglas de los aspectos que se deben identificar, que van desde los comportamientos demostrados por el entrevistador, a quién se dirige la entrevista, los comportamientos específicos y completos, las acciones claras y específicas, y los pensamientos/sentimientos explicitados por el entrevistado en ese momento (Arias, 2018).

Por último, aparece Moreno (2019) en Managua, Nicaragua, con un estudio más actualizado, proponiendo la metodología de evaluación de las competencias concentric a lo largo de tres niveles de puestos en la organización, delimitando los comportamientos específicos a evaluar y las herramientas pertinentes para evaluar las competencias en cada nivel de puesto.

En su investigación, Moreno (2019) examinó la presencia de comportamientos relacionados con competencias específicas en puestos de nivel tres, que implicaban la capacidad de actuar ante incidentes críticos. Estos incidentes se referían a situaciones poco comunes o problemáticas complejas que permitían evaluar las competencias de los altos ejecutivos y respaldar la reubicación o reestructuración de la organización. Los hallazgos obtenidos también contribuyeron a la planificación de sucesiones y a la creación de diagramas de reemplazo. Dado el alto nivel de complejidad de estos puestos, el enfoque en los comportamientos asociados a competencias específicas resultó relevante para evaluar y gestionar efectivamente a los ejecutivos de alto nivel en la organización (Moreno, 2019).

Es entonces cuando se puede expresar que, en el ámbito de la selección, sea de personal, de proveedores o de altos ejecutivos, la entrevista de incidentes críticos BEI es muy pertinente, a pesar de su extensión, porque aborda las competencias laborales

y personales de cada individuo para determinar si sus actitudes y aptitudes frente a situaciones específicas, son las más adecuadas o acertadas según las demandas y necesidades de sus cargos.

Por ello Dibure (2004) plantea que las características que son compartidas por los diferentes investigadores y autores, ya que parten de la entrevista de incidentes críticos como herramienta para evaluar competencias y poder explorar las experiencias de los candidatos tan y como las han vivenciado, obteniendo de ellos las acciones y pensamientos producto de tales eventos; y, como factor agregado, indaga (sin llegar a opinar, objetar o juzgar) sobre sus valores, virtudes y capacidades (además de sus motivaciones, percepciones y actuaciones) que pueden asegurar su buen desempeño laboral y por tanto, el crecimiento mismo de la empresa (Dibure, 2004).

Evaluación del desempeño laboral

El desempeño laboral ha sido definido como una característica necesaria para los empleados y que se traduce en todas las acciones o conductas observables en el personal y que son fundamentales para lograr los objetivos organizacionales; por ello, su evaluación o medición debe ser realizada en relación con las competencias que desarrolla cada individuo, así como el nivel en que este contribuye o aporta a la empresa (García, 2001).

Como todo elemento dentro de una organización, merece ser evaluado por medio de los comportamientos, atributos y logros de los empleados conforme a las funciones y tareas que deben ejecutar, analizando si estos llegan a ausentarse y cómo se han desenvuelto en su puesto de trabajo, ya que así se pueden implementar estrategias y políticas que garanticen el futuro del personal, las mejoras continuas y la toma de decisiones sobre procesos de capacitación, de rediseño de los perfiles de los cargos, entre otros aspectos que se puedan presentar en el entorno laboral (Sánchez y Calderón, 2012).

Inicialmente, López (2006), en Pereira, Risaralda, Colombia, realizó su práctica profesional de psicología en la empresa La Integridad S.A., donde tuvo que realizar un plan de intervención sobre la organización, ya que uno de los intereses de la gerencia era conocer el desempeño de sus trabajadores, donde para ello, aplicó la entrevista de incidentes críticos a 8 dinamizadores y 7 facilitadores, para un total de 15 empleados.

Para la ejecución de dicho instrumento, identificó roles y la población que en el momento presentaba un mejor desempeño en las labores que ejercía e inició exponiendo la información necesaria para iniciar la actividad; y prosiguió tomando dirección hacia

las competencias institucionales (integridad, orientación al servicio, proactividad y compromiso con la organización) y de rol (dinamizador: liderazgo, toma de decisiones, planeación y dirección, y desarrollo del personal; mediador: competencia, trabajo en equipo, colaboración y planeación; y facilitador: competencia, disciplina y colaboración) (López, 2006), resaltando que en el personal hay una suficiente proporción de conductas asociadas a las competencias laborales y por lo tanto su desempeño es positivo aunque puede ser mejorado mediante actividades de sensibilización y capacitación.

Guerrero y Jiménez (2013) realizaron una revisión de técnicas para la identificación y evaluación de competencias, enfatizando la Entrevista de Eventos Conductuales (BEI) como un método altamente efectivo para obtener aspectos importantes de la experiencia laboral de un individuo a través de preguntas basadas en narrativas. El BEI implicó entrevistar a personas para recopilar relatos de primera mano de incidentes o situaciones específicas. Los investigadores analizaron el contenido temático de las transcripciones textuales proporcionadas por personas que se habían desempeñado con éxito en sus funciones laborales, así como las que no lo habían hecho. Al contrastar los comportamientos exhibidos en estas transcripciones, identificaron comportamientos clave que estaban ausentes en el desempeño promedio.

El estudio también demostró que la aplicación del método BEI tuvo una correlación significativa con la validez predictiva en la selección de personal y la rentabilidad como herramienta de evaluación de competencias. El método exhibió una correlación de eficiencia de aproximadamente 48% a 61%, lo que indica su efectividad en comparación con otros métodos de evaluación. Estos hallazgos resaltan el valor de la técnica BEI para capturar información rica y significativa sobre las competencias y el desempeño de un individuo. Al utilizar relatos narrativos de incidentes críticos, el BEI permite que los entrevistados reflexionen y describan sus experiencias, proporcionando información valiosa para la evaluación de competencias. El estudio subraya la importancia de emplear técnicas efectivas, como el BEI, en la evaluación de competencias para mejorar la selección de personal y el desempeño organizacional.

En 2014, hubo un interés creciente en realizar investigaciones sobre la evaluación del desempeño utilizando el método Behavioural Event Interview (BEI). Medina (2014) surge en Boyacá, Colombia, realizando una revisión sobre conceptos y aspectos generales de la gestión por competencias aplicables a las organizaciones con el fin de establecer un marco teórico. El estudio reveló que la entrevista BEI tenía como objetivo capturar actividades o comportamientos observables del pasado que podrían predecir comportamientos futuros. La investigación se centró en comprender

cómo realizaban sus tareas las personas que lograban resultados sobresalientes en su trabajo (Medina, 2014).

Este estudio contribuyó a ampliar el cuerpo de conocimientos sobre técnicas de evaluación del desempeño, en particular el método BEI. Al analizar conductas y actividades pasadas, la entrevista BEI proporcionó información valiosa para predecir el desempeño futuro. La investigación de Medina enfatizó la importancia de considerar los comportamientos observables como indicadores de desempeño excepcional y destacó la importancia de utilizar el método BEI como una herramienta para evaluar competencias en el lugar de trabajo.

Mientras tanto, Mino (2014) desarrolló una correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, Perú, encontrando en el método de incidentes críticos la herramienta para denotar el mejor o peor desempeño del empleado que enlagna parte del trabajo y que puede originar un éxito o fracaso para la misma.

Allí, contrario a las anteriores investigaciones, determinó que gran parte del personal no toma responsabilidades sobre los incidentes que se presentan dentro de la empresa y en el ejercicio de su cargo, por lo que consideran que no hay una estructura organizacional bien definida y esto provoca que no puedan solucionar los problemas de forma inmediata o con un inferior impacto (Mino, 2014); lo que demuestra que dicha técnica de entrevista a profundidad ayuda a la empresa a reconocer las falencias o debilidades que se puedan estar presentando a nivel interno y que pueden repercutir en el desempeño de sus empleados.



Se ha demostrado que el clima organizacional tiene un impacto positivo o negativo en el desempeño de los empleados dentro de sus roles, influyendo así en la productividad organizacional (Grimaldo et al., 2018). Además, el talento humano es el activo más valioso de cualquier organización y juega un papel crucial en la implementación de las estrategias comerciales y el logro de los objetivos de la empresa establecidos por la dirección (Cristancho, 2015). Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar un clima organizacional positivo e invertir en el desarrollo y el bienestar de los empleados como un medio para mejorar la productividad y alcanzar las metas organizacionales.

Otra investigación, en este caso desarrollada por Lizano en el año 2014, se estructuró con el propósito de determinar de qué manera incide la gestión del talento humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. en Ambato, Ecuador, identificó inicialmente las competencias a incluir en el proceso, las cuales clasificó según la motivación y la personalidad por medio de la entrevista de incidentes críticos a los diferentes empleados del puesto de oficiales de crédito. Para ello, realizó una guía donde contemplaba las habilidades, características y rasgos del empleado, formulando una serie de preguntas para cada una de ellas e igualmente caracterizó sus desempeños según la capacidad de brindar apoyo a los compañeros, responder a sus necesidades y solucionar problemas (Lizano, 2014).

Con razón a lo anterior, el modelo de gestión por competencias propuesto ofrece potencial para resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. La implementación de este modelo permitiría a los líderes de la organización alinear efectivamente el talento humano con estrategias adecuadas, resultando en una fuerza laboral motivada y una clara identificación de competencias alineadas con los roles de trabajo. En consecuencia, esto contribuiría a la mejora del clima organizacional dentro de la institución (Lizano, 2014). Al centrarse en las competencias y aprovecharlas estratégicamente, la organización puede mejorar el compromiso de los empleados, el rendimiento y la eficacia general de la organización.

Angulo (2015) realizó una evaluación del desempeño del talento humano en pequeñas y medianas empresas del sector informático. El objetivo era identificar áreas de mejora y aumentar la eficiencia en las actividades relacionadas con el trabajo. Para lograrlo, Angulo desarrolló un modelo de gestión por competencias utilizando el método de incidentes críticos. Este modelo tenía como objetivo agilizar las tareas y responsabilidades asignadas a cada empleado, mejorando en última instancia la productividad dentro de las organizaciones. Al identificar y abordar las brechas de desempeño, el modelo proporcionó un marco para optimizar la utilización de los recursos humanos y mejorar la efectividad organizacional general en el sector de informática. Se apoyó en el método propuesto por McClelland, donde plantean que la entrevista de incidentes críticos consiste en identificar a quienes tienen un desempeño extraordinario frente a un trabajo en particular para posteriormente estudiarlo mediante sus competencias distintivas, acentuando aquellas conductas o comportamientos de gestión, sin limitarse a exclusivamente contemplar las competencias de conocimientos (Cortez, 2009).

Angulo (2015) delineó distintas etapas para el desarrollo del modelo de gestión por competencias. Estas etapas incluyeron el establecimiento de criterios de desempeño, identificación de la muestra, recolección de información, análisis de datos y definición

de competencias, validación del modelo y diseño de aplicaciones. El estudio reveló que los métodos utilizados para la evaluación del desempeño influyeron directamente en el desarrollo personal de los empleados de las pequeñas y medianas empresas. Al implementar el modelo de gestión por competencias, estas empresas buscaron mejorar su posicionamiento de mercado en la industria y dentro de la comunidad de Babahoyo. El modelo proporcionó un enfoque sistemático para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados, lo que condujo al éxito y al crecimiento general en el competitivo mercado.

Alemán y Palacios (2016) realizaron un análisis del subsistema de diseño, análisis, descripción de puestos y evaluación del desempeño en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Destacaron su importancia como herramienta para la mejora continua en el desempeño de los empleados dentro de una organización. El estudio empleó varias técnicas, incluido el uso de la entrevista de incidentes críticos. La técnica constaba de cuatro pasos: creación de dimensiones, generación de incidentes, documentación y transferencia de incidentes y asignación de valores de efectividad. Tanto los supervisores como los empleados contribuyeron a crear incidentes basados en el comportamiento que proporcionaron una descripción detallada del desempeño. Los resultados sirvieron de base para los sistemas de evaluación del desempeño y los programas de capacitación.

La investigación enfatizó la importancia de capturar y documentar con precisión los incidentes críticos para obtener información sobre el comportamiento y el desempeño de los empleados. Al analizar estos incidentes, las organizaciones podrían identificar áreas de mejora e implementar programas específicos de capacitación y desarrollo. El enfoque sistemático de la entrevista de incidentes críticos facilitó una comprensión integral del comportamiento de los empleados y sirvió como un recurso valioso para las evaluaciones de desempeño y las iniciativas de capacitación. En general, el estudio destacó el papel del subsistema de diseño, análisis, descripción del trabajo y evaluación del desempeño para promover la mejora continua y mejorar el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. La técnica de entrevista de incidentes críticos demostró ser una herramienta valiosa para recopilar datos de comportamiento detallados e informar sobre la evaluación del desempeño y los procesos de capacitación.

Berryman (2016) realizó un estudio con el objetivo de mejorar la comunicación interna en una organización hotelera evaluando la satisfacción de los empleados con el sistema de comunicación actual. La investigación se centró en el uso de la técnica de entrevista de incidentes críticos dentro de un marco de investigación interpretativo. Las entrevistas profundizaron en incidentes de comunicación específicos

experimentados por los empleados en sus roles de trabajo. Las preguntas exploraron cómo los empleados recibieron y reaccionaron a las noticias o comunicaciones, si las experiencias fueron positivas o negativas, los detalles de los incidentes, las personas involucradas, las causas de los incidentes y sus consecuencias. El estudio tuvo como objetivo identificar los problemas de comunicación subyacentes experimentados por los empleados y determinar con precisión las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la organización.

La investigación destacó la importancia de la técnica de entrevista de incidentes críticos para evaluar y mejorar la comunicación interna. Al examinar incidentes de comunicación de la vida real, el estudio proporcionó información valiosa sobre las experiencias, percepciones y desafíos de los empleados con respecto a la comunicación dentro de la organización. Los hallazgos ayudaron a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para mejorar la eficacia de la comunicación interna. En general, el estudio enfatizó la importancia de comprender las experiencias de comunicación de los empleados y abordar cualquier problema subyacente. La técnica de entrevista de incidentes críticos demostró ser una herramienta valiosa para descubrir problemas de comunicación y mapear las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la organización. Los hallazgos de la investigación podrían guiar el desarrollo de intervenciones y mejoras específicas para mejorar los procesos de comunicación interna y la satisfacción general de los empleados.

Por su parte, Cortez en el 2018 retomó el tema del clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo para hallar aquellos aspectos negativos que afectan las dinámicas laborales sobre los empleados y que influyen no solo en su nivel de satisfacción con el trabajo sino con su rendimiento. Cortez (2018) empleó varios métodos, incluida la evaluación de 360 grados, la evaluación de la escala de calificación y la entrevista de incidentes críticos (BEI), entre otros. La BEI se consideró una técnica en la que se le pedía al revisor que documentara incidentes que ejemplificaran comportamientos tanto positivos como negativos del empleado evaluado. Esta técnica tuvo como objetivo investigar los comportamientos de los empleados que conducen a situaciones positivas o negativas o al logro de los objetivos deseados. Al utilizar el BEI y otros métodos de evaluación, Cortez pretendía obtener una comprensión integral del desempeño y el comportamiento de los empleados, lo que permitía evaluaciones informadas e intervenciones específicas para mejorar la eficacia individual y organizacional.

Igualmente sucedió con Da Silva (2018), que efectuó una evaluación del desempeño organizacional en el sector comercial de Cedaspy, mapeando el proceso evaluación de desempeño actual; analizando el proceso de evaluación del desempeño en

empresa; evidenciando las dificultades que enfrenta el sistema de evaluación actual y proponiendo mejoras en el proceso de evaluación del desempeño.

Entre todos los métodos tradicionales y modernos que emplearon para dicha evaluación, se encuentra la entrevista BEI, ya que analiza claramente los comportamientos extremos, ya sean negativos o positivos para cada empleado, desde sus variaciones en sus conductas en la realización de algunas actividades (Da Silva, 2018).

Para su ejecución, porque formuló dos formas de realizar este método, la primera es desde la necesidad de observar el comportamiento del empleado en el desarrollo de actividades; y en el segundo, desde la necesidad de registrar las actitudes positivas y negativas existentes, donde con la gran cantidad de información adquirida con este método, ya que la evaluación considera situaciones reales de la vida cotidiana con alto contenido de detalles, ayuda en la toma de decisiones importantes (Da Silva, 2018).

Bajo la misma línea de ideas, Derevetski en el 2018, investigó sobre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo en Brasil, para tratar de explicar la relación existente entre dichas variables con factores como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la participación y la estructura organizacional. Surge entonces como método la entrevista BEI formulada por McClellan (1999), Flanagan (1954) para demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas; con ello, hallaron que para todos los casos que analizaron, hay una significativa asociación estadística entre las competencias a nivel organizacional, como son de liderazgo, trabajo en equipo, colaboración, motivación, comunicación asertiva, entre otras cosas; y el desempeño laboral, de modo que sus dimensiones competenciales se vuelven apropiadas y manifiestas en el desempeño laboral en la organización o institución, en este caso, en la iglesia (Derevetski, 2018).

Finalmente, González et al. (2018) estudiaron el clima organizacional de la gran empresa boyacense, en el Valle de Sugamuxi, Colombia, con el objetivo de analizar todos los incidentes críticos que estuvieran dirigidos a las diferentes actitudes frente a la compañía, su remuneración económica, los incentivos de los que pueden ser acreedores, el apoyo entre jefe y empleado, así como entre empleado y compañero de trabajo; sus condiciones laborales, sumado a aspectos como la creatividad, la comunicación y solidaridad, la motivación, sentido de pertenencia, innovación, capacidad de liderazgo, entre otras cosas esenciales para el desarrollo de la empresa. Así, dentro del modelo de clima organizacional que manejaban, pudieron obtener e identificar que

la enseñanza empresarial brindada por los supervisores, la resolución de problemas, la disponibilidad y disposición, el cumplimiento de objetivos empresariales y la medición de tales variables, impactaban no solo en dicho factor (el clima organizacional), sino en el desempeño laboral de sus empleados en sus correspondientes cargos (González et al., 2018).

De tal modo y comprendiendo los hallazgos encontrados, desde la evaluación del desempeño empleando la entrevista de incidentes críticos BEI, se puede afirmar que aunque en su mayoría no describen el proceso completo de cómo llevaron a cabo esta metodología, la destacan entre las otras herramientas que implementan, porque permite recoger una mayor cantidad de información que sirve no solo para reconocer los factores negativos o positivos que afectan el rendimiento de los empleados, sino que les otorga la posibilidad de verbalizar sus experiencias y resaltar sus competencias laborales.

Conclusiones

La Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) es una herramienta importante para evaluar competencias durante una entrevista. Aunque no es ampliamente reconocida o utilizada en las organizaciones debido a su longitud, muchos autores sugieren su uso en casos especiales que requieran una evaluación detallada de una persona. La BEI permite recopilar información sobre incidentes específicos en los que el entrevistado ha demostrado comportamientos destacados, tanto positivos como negativos, lo que ayuda a comprender mejor sus habilidades y competencias. Al implementar la BEI de manera selectiva, se puede obtener una visión más profunda y precisa de las capacidades de los individuos, lo que puede ser útil en situaciones que requieren una evaluación minuciosa y detallada.



Es así, como Jiménez (2016) sostiene que este tipo de entrevista presenta un nivel de exactitud muy elevado, dado el nivel de correlación estadística de los criterios valorados, con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo; prediciendo si una persona tendrá las competencias requeridas y suficientes para afrontar los eventos positivos y negativos que puedan acontecer.

Asimismo, la entrevista de incidentes críticos tiene diferentes modos de aplicación dentro de las organizaciones, que se basan principalmente en evaluar competencias en el personal, sea desde el área administrativa como de los empleados, quienes deben cumplir diferentes funciones dentro de sus respectivos cargos y tener tanto disposición como actitud para afrontar las posibles situaciones o eventos negativos que se puedan presentar en su entorno de trabajo.

Como técnica de selección de personal, permite escoger al candidato más adecuado para un puesto en particular y que cuente con la capacidad de haber tenido experiencia o conocimientos sobre las mejores actuaciones para la resolución de problemas, siendo uno de los objetivos competenciales que debe cumplir.

Y, como herramienta para evaluar el desempeño laboral, permite analizar si el personal es eficiente y efectivo con respecto a sus responsabilidades y a las actitudes que debe desarrollar en el momento de encontrarse en situaciones específicas dentro de la organización.

Es por ello que tanto para los profesionales en psicología como para el personal encargado, este proceso debe ser bien ejecutado, familiarizándose previamente con las competencias e indicadores del puesto, utilizando estrategias de exploración que contribuyan a obtener de la forma más clara y completa la experiencia del entrevistado (teniendo en cuenta sus acciones, pensamientos y sentimientos) y manteniendo siempre la buena comunicación tanto para explicar el propósito de la entrevista, como para aclarar las dudas que surjan (Jiménez, 2016).

Sin duda, la entrevista de incidentes críticos no es una herramienta fácil de conducir, por lo que se requiere de un investigador hábil y con competencias específicas que le faciliten obtener respuestas claras del entrevistado, controlando sus propias ideas sobre el asunto y enfocando la entrevista para obtener un relato lo más nítido posible de los eventos.

Por lo tanto, en conclusión, los ámbitos de aplicación de la BEI son concretos y como todo proceso organizacional, procuran que las empresas marchen de acuerdo con sus necesidades, pero trabajando desde las particularidades propias de los empleados, ya que son los que facilitan la funcionalidad de las organizaciones.

Las investigaciones encontradas demuestran que esta técnica tiene gran fuerza en el contexto organizacional, pero debe ser empleada de forma adecuada y en común acuerdo con los administrativos o gerentes, para que, en cuanto a tiempo y recursos económicos y humanos, se cuente con el apoyo de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Alberici, A. y Serreri, P. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias*. Laertes.
- Alemán, D. y Palacios, R. (2016). Subsistema de diseño, análisis, descripción de puestos y evaluación del desempeño. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 1-110.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007b). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016a). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Volumen 3. (Nueva edición). Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016b). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales. Entrevista y medición de competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). Definición y proceso de la entrevista de incidentes críticos. En Alles, M. (3 ed.). *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas* (pp. 357-384). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2019). *Elija al mejor. (Nueva edición). La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Ediciones Granica.
- Angulo, O. (2015). Gestión por competencias y desempeño del talento humano en las áreas críticas de las pequeñas y medianas empresas del sector informático, Cantón Babahoyo provincia de los ríos año 2015. Universidad Técnica de Babahoyo, 1-116.

- Arias, K. (2018). Elaboración de una propuesta de instrumentos de selección basados en competencias para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Quito. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, 1-104.
- Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1).
- Bedi, R., Davis, M., & Williams, M. (2005). Critical incidents in the formation of the therapeutic alliance from the client's perspective. *Psychotherapy*. 42(3), 311-23.
- Berryman, L. (2016). Propuesta de mejora de la comunicación interna en una entidad hotelera. *Universitat de les Illes Balears*, 1-65.
- Botero, M. (2014). La entrevista por competencias fundamentada en los incidentes críticos, como una herramienta determinante para identificar la idoneidad de candidatos en los procesos de selección de personal de la empresa Riopaila Castilla S.A. *Universidad Católica de Pereira, Colombia*, 1-51.
- Chinchín, G. (2014). Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal. *Universidad Central del Ecuador*, 1-117.
- Clemente, D., & Castro, F. (2015). Escolha de fornecedores nas indústrias de uberaba com o uso da técnica do incidente crítico e análise conjunta. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Producao, 1-16.
- Cortez, E. (2009). El valor de los roles y competencias. Ediciones Granica.
- Cortez, O. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato, Ecuador*, 1-63.
- Cristancho, F. (2015, 27 de noviembre). Clima laboral y su influencia en la productividad de la organización. <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>
- Da Silva, J. (2018). Avaliação de desempenho organizacional no setor comercial da ceadspy. Universidade federal do ceará, 1-65.

- De Oliveira, M., & Aylmer, R. (2019). Behavioral event interview: sound method for indepth interviews. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 8(1), 1-6.
- Derevetski, A. (2018). Competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016. *Universidad Peruana Unión*, 1-141.
- Díaz, R. y Arancibia, V. (2011). Enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2).
- Dibure, J. (2004). Un modelo de gestión por competencias. *Gestión 2000*.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es
- Fernandes, D., Sotolongo, M. y Martínez, C. (2016). La evaluación del desempeño por competencias. Percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior. *Formación universitaria*, 9(5), 15-24. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062016000500003&script=sci_abstract
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin* 51.4, 327.
- Galeano, M. (2004). Diseños de proyectos en la investigación cualitativa. https://www.researchgate.net/publication/38291752_Diseño_de_proyectos_en_la_investigación_Cualitativa
- García, J. y Siculaba, W. (2017). *Proceso de humanización desde la entrevista por competencias* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5782d78a-4dd7-4f23-9771-652ab68a4839/content>
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*, 2(9), 3.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21, 83-106.

- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G. y Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
- González, J., Rodríguez, M. y González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 39 (37), 1-19.
- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. Trillas-Eduforma.
- Grimaldo, A., Sánchez, H., Ramírez, E. y Cuervo, M. (2018). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa Rest-cafe S.A.S. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, 1-24.
- Guerrero, C. (2012). La selección por competencias en los recursos humanos utilizando los subconjuntos borrosos. Congreso Nacional Internacional de Contaduría Administración e Informática, 1-18.
- Guerrero, C. y Jiménez, M. (2013). Metodología para evaluar e identificar competencias: revisión bibliográfica de los instrumentos de evaluación. *Inceptum*, 8(15), 343-356.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En: A. Mitrani y otros (Coords.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, 13-42.
- Jiménez, D. (2016). El proceso de selección. En Jiménez, D. (3.ª ed.). *Manual de recursos humanos*, (pp. 95-132).
- Kitchin, B. (2015). *Sayma: el proceso de selección*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España, 1-50.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica* (p. 190). Anagrama.
- Lizano, J. (2014). La gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 1-163.

- López, R. (2006). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- Lozano, G. (2018). Estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar desempeño laboral de colaboradores del área Administrativa Clínica del Pacífico, Chiclayo.
- Mancilla, G., Arreguin, J. y Morales, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: Empresas Familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, (40), 63-84.
- Medina, N. (2014). Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la gestión por competencias aplicables a las organizaciones. *In Vestigium Ire*, 7, 151-169.
- Medina, V. (2015). Implementación de un modelo de selección de personal por competencias con base al método de incidentes críticos y su relación con la satisfacción laboral del personal operativo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército. Universidad Central de Ecuador, 1-131.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas. Surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, 1-72.
- Moreno, R. (2019). Propuesta de metodología de evaluación de las competencias Concetrix en tres niveles de puestos en la organización. Universidad Centroamericana, Managua, Nicaragua, 1-94.
- Peña, S. (2017). Modelo de selección de personal con base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 2(3).
- Quesada, A. (2014). Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas. Universidad de Costa Rica, 1-112.
- Rodríguez, M. (2006). Ética gerencial. Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 42(143), 41-54.

- Rojas, A., Cázares, A., Bonilla, M., Nazario, R. y Larios, V. (2019). Gestión del desempeño.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.
- Sardi, B. y Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: la perspectiva de selectores (Nº. 737). Universidad del CEMA.
- Torres-López, S., Cuesta-Santos, A., Piñero-Pérez, P. y Lugo-García, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 124-134.
- Tovar, C., Ricaurte, J. y Ricaurte, O. (2018). Creación del capital cultural desde la formación y evaluación por competencias laborales. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 1(4).



