

LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACION CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

J. Ricardo López Gumucio

*Administrador de Empresas
Universidad Mayor de San Simón
Magíster en Docencia Universitaria UMSS
Especialista en Educación a Distancia
Docente de pre grado y posgrado
Especialista y Consultor en Recursos Humanos
y Organización
Docente Universidad Mayor de San Simón
Docente Universidad Católica Boliviana*

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones están atravesando cambios profundos fruto de los cambios que también se están produciendo en el entorno que las rodea y que obligan a estas a replantear sus estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las empresas por consiguiente adoptan la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para tener los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es la selección de personal por competencias.

Palabras clave: Selección, perfil, estrategias, competencias

1. INTRODUCCION.-

Nuestro mundo actual se mueve a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente. Las décadas pasadas nos han permitido observar cambios significativos que han afectado la forma de vida de las personas, los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, la globalización como fenómeno mundial está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos como el nuestro, el crecimiento demográfico acarrea más problemas

sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado.

Estos cambios en el entorno están obligando a las empresas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores.

En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad, para ser más competitivos.

Este concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más concientes de sus trabajadores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

Por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, esta función es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. Sin embargo para el presente artículo se analizará la selección de personal pero basada en competencias que cuando está bien manejada se convierte en un ganar- ganar y permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas tanto en conocimientos como en competencias.

Para llevar a cabo este cometido las empresas actualmente se abocan al planteamiento de una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis del currículum vitae, etc. La selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue.

2. LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.-

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba únicamente en resolver problemas gremiales; sin embargo hoy es posible que siga manejando este aspecto, pero también incluye otras actividades como ser:

- Lograr que los empleados sean competitivos
- Dejar de improvisar sus actividades, estas deben estar plenamente planificadas
- Medir el impacto de recursos humanos, en resultados financieros
- Crear valor, no reducir costos
- Crear un compromiso, y no ser una unidad de vigilancia del personal

2.1. Estrategia empresarial y planeamiento de Recursos Humanos.-

Una de las funciones del área de recursos humanos es participar en el planeamiento general de la organización y establecer los costos de su área como centro de costos y también participar en la planificación general.

La unidad debe trabajar en forma integrada con las otras áreas y aportar ideas y soluciones que luego incidirán en los subsistemas de recursos humanos y de manera directa en el personal, por esto es importante vincular las prácticas de área de recursos humanos con la estrategia empresarial.

Actualmente, un nuevo enfoque está siendo considerado por los especialistas de recursos humanos y señalan que “los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro”. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

Si analizamos con detenimiento esta aseveración, veremos claramente que la unidad de Recursos Humanos y el responsable de su manejo, debe ser un miembro más de la dirección de la empresa y debe estar capacitado no sólo en cuestiones del negocio, sino también en las prácticas modernas del área.

Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos, deben ser aspectos a considerar en el Plan.

A partir de la estrategia general de la empresa, el área de recursos humanos diagnostica las necesidades que se plantean y mejora a partir de ello su función, para aportar servicios a la empresa.

Para realizar el planeamiento de recursos humanos, se deberá responder a preguntas tales como:

- ¿Cuál es el foco del negocio?

- ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos del negocio?
- ¿Cómo aplicar las diferentes prácticas de recursos humanos para aprovechar, reforzar o adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

El planeamiento de los recursos humanos es responsabilidad de la dirección de la empresa, no solamente responsabilidad de área de recursos humanos, por esta razón las otras áreas deben apoyar y participar activamente.

El planeamiento de recursos humanos es un aspecto más dentro del planeamiento general de la organización. Cada vez que la empresa realice su plan anual, deberá planificar sus recursos humanos.

Se puede pensar en el planeamiento de recursos humanos en las siguientes ocasiones:

- ☉ al preparar el presupuesto de la próxima gestión
- ☉ como resultado de la estrategia del negocio
- ☉ al abrir o cerrar sucursales
- ☉ al fusionar o comprar empresas

El planeamiento de los recursos humanos, debe ser numérico y cualitativo.

- Numérico: dar altas y bajas del personal
- Cualitativo: necesidades de entrenamiento, capacitación y/o desarrollo de competencias.

Todos estos datos a manejar, deben dar el perfil requerido para la posición que la persona ocupe en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

2.2. Estrategia empresarial y el análisis y descripción de puestos de trabajo.-

Analizar puestos y después describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse en esa posición.

Cuando esta actividad está bien realizada, se ha facilitado enormemente las funciones de reclutamiento y selección de personal, además constituye la base para la formación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera y los planes de carrera.

Como definición, el **análisis del puesto de trabajo**, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. (DOLAN S. y otros 2003:19)

El análisis del puesto previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

El análisis de puestos, debe permitir reunir y analizar información sobre:

- el contenido de un puesto (tareas a realizar)
- los requerimientos específicos
- el contexto en que las tareas son realizadas
- qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Muchas organizaciones están definiendo sus puestos de trabajo para adecuarse a ciertos requerimientos, buscando las certificaciones y desvirtuando el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha con los otros subsistemas de Recursos Humanos.

El responsable de recursos humanos debe asumir un rol importante en este proceso y relacionar las descripciones de puestos con los otros subsistemas de recursos humanos y este aspecto debe ser también entendido por los niveles superiores de la organización, dado que muchas veces se delega esta función a consultores y/o especialistas de Organización y Métodos y no se logran los resultados buscados por la organización.

2.3. La descripción de puestos y la gestión por competencias.-

Si una empresa realiza su gestión basada en competencias, estas deberán ser consideradas al momento de realizar la descripción de puestos o al momento de revisar las descripciones existentes. Por esta razón, la aplicación de los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento, deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar competencias. En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben revelar las competencias involucradas para ese puesto.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”.

Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencia, no podrá responder a esta pregunta, entonces es responsabilidad del analista de recursos humanos formular las preguntas de otro modo, para obtener las respuestas deseadas.

Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología, es que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones, por familia de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de cumplimiento necesario.

Por lo tanto, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

Se debe tomar en cuenta que en la medida que se sube en la escala de jerarquía de la organización, las competencias pueden cambiar.

El éxito de los programas de análisis y descripción de puestos, se basa en la revisión periódica que se realice, tomando en cuenta que las organizaciones son entes vivos, que se modifican por causa de la dinámica del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios en la estrategia, fusiones, adquisiciones etc.

3. DEFINICION DE COMPETENCIA.-

Hasta el momento se ha utilizado frecuentemente el término competencia, pero realmente ¿qué es una competencia?

David McClelland es considerado precursor de este modelo de gestión de personal, en la que prima más la consideración de que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente.

El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--**sus competencias**--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo

que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato.

En la actualidad sigue estudiándose las competencias para avanzar en su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación (del tipo 360°).

Spencer y Spencer señalan que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales de la persona e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo".

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

3.1. Clasificación de las competencias.-

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

Es importante distinguir dos tipos de competencias:

a) Competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

- 1.- Capacidad para aprender.
- 2.- Adaptación al cambio,
- 3.- Creatividad e innovación,

- 4.-Trabajo en equipo,
- 5.- Visión de futuro.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales: Comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. Las principales competencias transversales demandadas son:

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de trabajar

2.- Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente

En puestos que requieren experiencia se valoran además:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación

Muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por eso que en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible. Gráficamente podemos apreciar:



FIGURA N° 1 *Modelo de Iceberg*

Las competencias no son conocimientos, aunque sin duda, los conocimientos condicionen en parte los comportamientos. ¿De qué depende que una persona actúe de una manera distinta a otra ante un mismo hecho, teniendo incluso ambas el mismo conocimiento de lo que está sucediendo?. En el "Modelo del Iceberg" de la Figura N° 1, se recogen gráficamente los componentes de las competencias dividiéndolas en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Para poder implantar un modelo de competencias, lo primero que se debe hacer es definir la estrategia, en base a la Misión y Visión, es decir, el modelo de competencias

parte de la información estratégica de la organización, su Misión y Visión y todo el material actualizado disponible con relación a la estrategia.

El siguiente paso, es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

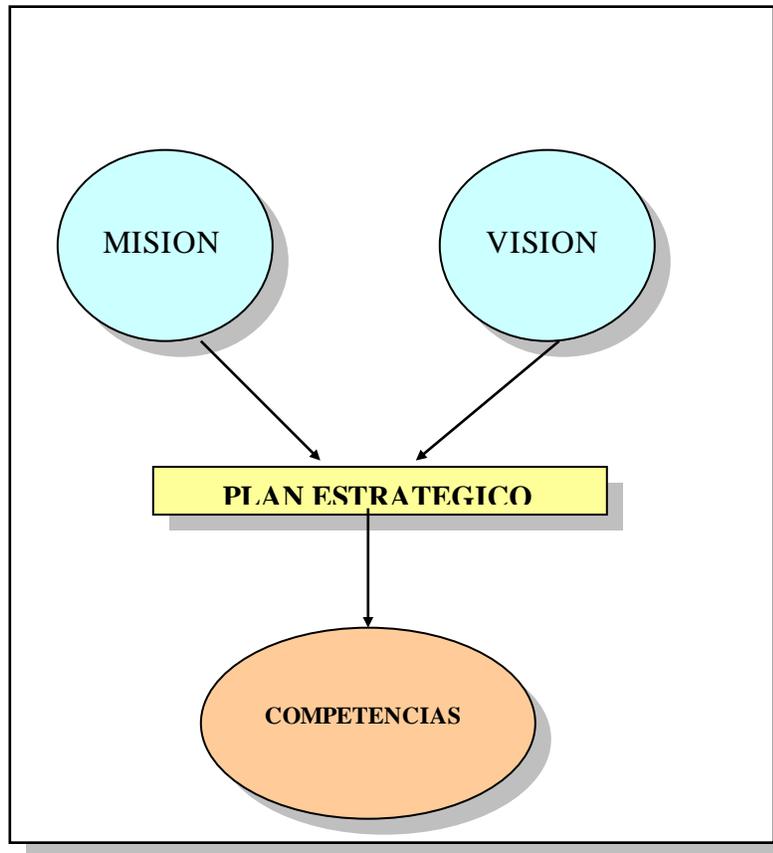


FIGURA N° 2 *Competencias en relación a la estrategia*

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- a) Competencias Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- b) Competencias específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

La definición de competencias partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, sin embargo esto no continuó debido a que al comprobarse que se transferían a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes.

Por esto, es importante considerar cómo se define una competencia, puesto que muchas empresas trabajan equivocadamente, producto de una incorrecta definición del modelo.

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

3.2. Definición del perfil.-

La palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. En este caso, la cuestión física tendrá poco o nada que ver ya para este sentido del término serán aquellas cuestiones que no se ven y que son invisibles a los ojos, las que determinen su perfil.

En la definición del perfil de una persona, un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta por las empresas a la hora de elegir el personal que integrará la misma, es generalmente considerar factores como: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión.

Así por ejemplo para diversos puestos como ser vendedores, diseñadores, analistas, psicólogos, profesores, administrativos, directores de proyectos, etc., cada uno de estos tendrá un perfil determinado. En el caso de aquellos puestos que requerirán de un marcado perfil como vendedor, se observará detenidamente y se estudiará que el aspirante al puesto tenga características como ser la buena dicción, habilidades comunicativas, facilidad y efectividad en función de lograr la persuasión de los posibles consumidores, simpatía, buenos modales y buena presencia, entre otros.

En tanto, para aquellos puestos que requieren una mayor responsabilidad como puede ser el caso del Director de un Proyecto será necesario que además de algunas de las características anteriormente mencionadas, la persona, ostente capacidad de mando para la toma de decisiones que produzcan soluciones y resultados efectivos a favor de la productividad de la empresa, así como un buen manejo de las relaciones interpersonales porque normalmente estos tipos de cargos suponen el manejo de gente a su cargo.

Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados.

Además las organizaciones buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito. Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de:

- Los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (**saber**)
- Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (**saber hacer**)
- Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (**saber estar**)
- Las formas de organización e interacción (**saber ser**)

Al definir el perfil profesional, sentamos las características fundamentales que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Habitualmente se distingue entre:

- a) **Requerimientos básicos o fundamentales:** son aquellas “condiciones indispensables sin las cuales será imposible un rendimiento “normal” en el puesto: por ejemplo, una capacitación básica para las tareas fruto de una formación y experiencia relacionada (en puesto similar).
- b) **Requerimientos adicionales o complementarios:** son las características que, combinadas con los requisitos básicos, permitirían un “rendimiento superior”: por ejemplo, formación específica y experiencia en puesto idéntico.

En un proceso de selección debemos centrar toda nuestra atención en delimitar los requerimientos con exactitud, valorando en qué medida en el mercado de trabajo podemos encontrar perfiles que reúnan los requisitos básicos y complementarios.

Obviamente, además del establecimiento del conjunto de requerimientos de cualificación, en la delimitación del perfil se atenderá a las condiciones propias del puesto (jornada, salario, etc.) como elementos que cada persona candidata esté dispuesta a aceptar.

4. PROCESO DE SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.-

La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Cuando se pretende contratar personas, los procesos de selección, no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones que contratan, sino también para el nuevo colaborador.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando a las empresas modernas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

4.1. Conceptos de reclutamiento y selección de personal.-

Reclutamiento: “Es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización, pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.” (DOLAN, y otros 2003:71)

Selección: La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, ¿qué significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Algunas organizaciones buscan consultoras externas lo que se conoce como el “outsourcing”, tendiendo a reducir los costos fijos de la empresa; sin embargo esta política no debe ser rígida y deberá decidirse si la búsqueda se hace internamente o externamente y analizar el mejor canal de acceso al mercado laboral según sea el requerimiento de la organización y de la posición a cubrir.

4.2. El proceso de selección.-

Son muchos los pasos que se siguen dentro del proceso de selección, que abarcan desde la necesidad de cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción.

Frente a la gran cantidad de pasos, la mejor decisión sobre cuáles pasos aplicar, dependerá de las habilidades o competencias del selector, aunque cuanto mayor sean los pasos, más seguridad se tendrá de los postulantes a seleccionar.

A fin de orientar al lector, se presenta en forma sintética, los aspectos más importantes del proceso; así tenemos:

La redacción de anuncio

Un anuncio debe ser directo y claro y constituye el reflejo de la organización y la imagen que se desea comunicar. Un buen anuncio es la diferencia entre recibir muchas cartas malas y pocas cartas buenas. El anuncio básicamente debe contener:

- El nombre y tipo de empresa
- Contenido, responsabilidades y cualquier otro dato como el lugar de trabajo, viajes etc.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes
- Remuneración (pretensiones salariales) y otros beneficios
- Lugar de presentación de los C.V. y medios de recepción (actualmente las empresas están utilizando los e-mail)

Análisis del currículum vitae

La lectura del currículum vitae (C.V.) debe estar en relación con el perfil que se pretende cubrir, tomando en cuenta además la prolijidad, tipo de escritura, errores comunes etc. Algunos aspectos como edad, sexo, raza etc., pueden ser discriminatorios, por lo que se deberá tener en cuenta según las normas legales, a fin de no ser demandados.

Después de leer los C.V. se tendrá una lista de postulantes a entrevistar y por consiguiente habrá de establecerse la forma de citación a fin de garantizar el proceso de selección.

La entrevista

La entrevista es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato. Es un diálogo que tiene un propósito definido y toma en cuenta las expresiones, ademanes, posturas etc.

Tanto en entrevistador como el entrevistado, tienen su rol y deben actuar dentro de él. Las preguntas de la entrevista, deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas.

La entrevista por competencias

Cuando se está buscando a un candidato para ocupar un puesto, las empresas suelen recurrir a las entrevistas personales. Para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias

En primer lugar este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la **interrelación entre el entrevistado y el entrevistador**. Debe existir algún tipo de correlación entre nivel y experiencia. No es aceptable que un joven sin experiencia pueda entrevistar a un gerente general. Si bien puede tener una buena base teórica (que es imprescindible), ésta debe ser acompañada por su propia experiencia gerencial y profesional.

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella.

Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por

lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.

Esta herramienta se puede aplicar para seleccionar todo tipo de personal, aunque en estos momentos se utilice para empleados de cargos superiores, porque es compleja y costosa.

Debido a su duración (mucho más tiempo que una entrevista normal) permite evaluar mejor al postulante.

Para utilizar este método las empresas deben fijar las competencias genéricas: la visión, misión y los grandes valores que se persiguen. En segundo lugar y para que esas ideas sean más concretas, es preciso detectar a los empleados exitosos que tienen este comportamiento.

El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

- Las competencias técnicas
- La experiencia funcional
- Las competencias profesionales
- Las capacidades sociales

Basándose en estas vertientes preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo.

El entrevistador/a consigue averiguar lo que de verdad hace, más allá de una simple descripción de funciones. Son conscientes de que a igual nivel de responsabilidad difieren mucho las capacidades y el alcance real del trabajo realizado. En cierto modo es un tipo de selección más objetiva y "democrática", ya que las competencias profesionales son de la persona no del "puesto". Cada candidato/a tendrá la misma oportunidad de demostrar su valía, más allá de una formación en un centro de prestigio o por provenir de una empresa más reconocida en el mercado.

Para una mejor comprensión sobre cómo interpretar las respuestas se presenta la tabla a continuación, consignando posibles respuestas

- Valoración de la respuesta. En base a una escala de 4 niveles o grados: A, B, C y D, al cual se adiciona una quinta opción donde la competencia o capacidad no desarrollada.

- La respuesta podría corresponder a un nivel de *número 1, gerente, subgerente o supervisor*. Cabe aclarar que cada organización podrá tomar su propia escala jerárquica.

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

Tabla N° 1 Niveles de grados para competencias Adaptado de Alles Martha Diccionario de Comportamientos pag. 194-195

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de **cómo se pregunta** y de saber **escuchar**. Para ello es importante:

- formular las preguntas de forma sencilla y comprensiva
- efectuar una sola pregunta a la vez
- evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- formular las preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud defensiva o negativa

El registro de la entrevista

Una vez realizada la entrevista es importante registrar todo el proceso, de manera que se cuente con la información suficiente y necesaria para tomar la decisión de contratación.

Los registros pueden realizarse en dos etapas. La primera que se realiza durante la entrevista, donde se anotan todos los datos que responde el entrevistado, como ser: experiencia, conocimientos, remuneración actual, motivo de cambio etc. La segunda, se realiza al finalizar y que implica una valoración del candidato, tomando aspectos como: presentación, expresión, contacto, competencias de personalidad y sobre todo la comparación con el perfil requerido.

4.3. Evaluación

Las evaluaciones pueden ser de distintos tipos como ser:

- psicológicas
- assessment center
- conocimientos técnicos o habilidades específicas

Las pruebas psicológicas son un instrumento informativo para considerar la candidatura final y permite que las personas demuestren distintas facetas. No debería utilizarse como elemento excluyente del proceso, salvo que se detecten ciertos estados psicológicos, que puedan perjudicar el desempeño del puesto, o demuestren posibles casos patológicos.

La evaluación psicológica es un elemento enriquecedor y lo habitual es que confirme lo evaluado anteriormente.

El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos.

Este sistema tiene ventajas importantes, respecto a otras técnicas de evaluación, ya que tiene una sencilla aplicación, tiene una alta fiabilidad y validez, ya que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos.

Con la práctica de los ejercicios se potencia el entrenamiento y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, y a su vez se ven conductas de carácter grupal. Con todo, este método elimina muchos de los inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetiva y es mejor aceptada por los candidatos, por lo que cada vez más se está utilizando como una ayuda en la gestión de recursos humanos.

El inconveniente del Assessment Center es su elevado costo, ya que en él, se emplean observadores, que además han tenido que ser formados y entrenados para poder evaluar utilizando este método.

Es aconsejable que el Assessment Center sea revisado por el responsable que solicitó cubrir una vacante y el proceso se enriquece cuando el de línea participa como observador del mismo.

Las pruebas de conocimiento o habilidades específicas pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee.

Depende de cada empresa y el nivel de candidato buscado, para la aplicación, pueden ser al inicio del proceso, o a la mitad del mismo, así como la profundidad de ellas.

Existen una infinidad de pruebas de conocimiento y habilidad a aplicar, entre algunas de ellas se tiene:

- ▶ Exámenes escritos
- ▶ Pruebas de conocimiento específico
- ▶ Pruebas de competencia personal
- ▶ Pruebas del logro
- ▶ Pruebas de lápiz y papel
- ▶ Pruebas de competencia personal
- ▶ Simulación en el trabajo
- ▶ Ejercicios en bandeja
- ▶ Juegos de empresa y debates en grupo etc.

4.4. Decisión sobre el candidato.-

Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección, no es responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien Recursos Humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, quien en definitiva es el inmediato superior con el que trabajará el que toma la decisión final.

La gestión por competencias se está utilizando cada vez mas en las empresas y por ello es importante encararla con la debida responsabilidad, dado que una mala decisión no solamente traerá perjuicios a la empresa, sino que a la larga quien paga este error es el empleado.

5. ORIENTACION.-

Esta actividad se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a sus nuevos compañeros, es considerado también el proceso de socialización. En este punto la comunicación juega un papel importante, es mediante ésta que se informa al empleado sobre la cultura de la organización, las normas, reglamentos, estructura orgánica etc., a fin de que el nuevo empleado aprenda los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesario para sumir su puesto.

Recursos Humanos debe crear un sistema de que complemente las actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan comprometidos y motivados con la organización.

Cada empresa puede aplicar la orientación de manera diferente, dependiendo de su presupuesto y objetivos perseguidos, así, pueden entregarse al nuevo colaborador, carpetas con información sobre la empresa, el organigrama, costumbres, horarios, políticas etc.

Otros medios también son de mucha utilidad para facilitar la incorporación del empleado, dándole videos sobre la compañía, o cursos cortos de inducción.

6. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL RECIEN INCORPORADO.-

Las decisiones sobre selección y orientación, así como los procesos que entrañan, pueden evaluarse a partir de varios criterios diferentes. Los responsables de Recursos Humanos, pueden utilizar enfoques tangibles, como la utilidad de diversos instrumentos de selección y sus costos relativos a la rotación de personal entre los empleados nuevos contratados.

Las organizaciones tiene necesidad de predecir hasta qué punto se quedarán los candidatos que contraten, retener a los mejores en fundamental.

De igual manera más allá de los métodos utilizados para evaluar a los recién aceptados, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores mediante entrevistas a sus jefes y por supuesto a ellos mismos. Una forma de descubrir la razón por la que los empleados abandonan la organización, es mediante la **entrevista de salida**, la que no debería realizarla el inmediato superior de la persona que se aleja de la organización, sino una persona de recursos humanos con el nivel de preparación

suficientes para poder detectar mensajes ocultos o temas profundos que requieren experiencia para ser descifrados.

Al final de la entrevista, se debe preparar un informe con recomendaciones para hacer las correcciones al proceso de selección.

CONCLUSIONES

Los cambios que viven las empresas afectan a los perfiles profesionales de los ejecutivos, de los trabajadores y, de manera especial de los mandos intermedios. El perfil de éstos ha evolucionado y busca asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización. Estos directivos-líderes han de saber extraer lo mejor de sus colaboradores, propiciando al mismo tiempo su satisfacción profesional.

La unidad de Recursos Humanos conjuntamente la dirección de las empresas asumen el reto de propiciar este clima de rendimiento y satisfacción; hoy en día se necesitan nuevas competencias para ser más competentes, y en este sentido, la formación continua demanda una cierta actitud de compromiso. Nos encontramos ante un nuevo mundo del trabajo que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas.

El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha, 2010 *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* Buenos Aires Ed. Granica

ALLES, Martha, 2005 *Diccionario de Comportamientos* Buenos Aires Ed. Granica

CHIAVENATO, Idalberto 2002 *Administración en los nuevos tiempos* Colombia Ed. McGrawHill

CHIAVENATO Idalberto, 2000 *Administración de Recursos Humanos* Colombia Ed. McGraw-Hill

DOLAN Simón, VALLE Ramón, SCHULLER Randall, 2003 *La Gestión de los Recursos Humanos* Ed. McGraw-Hill

DESSLER Gary 1996 *Administración de Personal* Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

WERTHER B. William, 2000 *Administración de personal y recursos humanos* Ed. McGraw-Hill

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/index.htm

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>