

Material Imprimible

Curso Selección por competencias

Módulo Pasos preliminares

Contenidos:

- Concepto de competencias
- La importancia de implementar un modelo de competencias acorde a las necesidades reales de la empresa
- Iniciación del trabajo de reclutamiento
- Herramientas posibles para evaluar competencias previas a una entrevista

Concepto de competencias

La **competencia** es el conjunto de comportamientos que muestran que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica, y con éxito, una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado.

Según los autores Spencer y Spencer, precursores del concepto, las competencias son las características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definidas en términos de un criterio.

Acá consideramos fundamental destacar el concepto de rendimiento en una situación o trabajo, ya que buscamos definir, por un lado, aquellas características que vamos a denominar primordiales, y aquellas más típicas, sin caer en una réplica de asignaciones generales, sino que vamos a establecer aquellas características de los candidatos que van a ser importantes.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que podemos establecer diferentes criterios de desempeño, dado que no todos nuestros colaboradores tienen que ser súper estrellas, y aquí va a ser el lugar para establecer cuál va a ser nuestro *target* esperado.

Podemos clasificar a las competencias en:

- Competencias claves, que son aquellas fundamentales para lograr los objetivos estratégicos de la organización
- Competencias genéricas, que son transversales y necesarias para el conjunto de los profesionales de la organización
- Competencias técnicas, que son aquellas más específicas, y que no son de aplicación global para toda la organización

Es importante tener en cuenta que una competencia tiene que ser el resultado en forma de acción, y no es simplemente un conocimiento teórico.

Además, es fundamental pensar a las competencias como las acciones que un empleado podrá realizar en base a sus características y formación.

Ahora bien. Es muy importante hacer una diferencia entre competencia y habilidad, ya que, si bien generalmente se tratan o consideran como ideas intercambiables, lo cierto es que esto no es necesariamente así.

Las habilidades se clasifican en dos tipos, duras y blandas, y tienen que ver con aquellos conocimientos adquiridos por un trabajador, específicamente para poder desempeñarse cumpliendo con las tareas de un determinado rol. Por su lado, las competencias laborales son aquellas nociones que lo que hacen es describir la manera mediante o por la que este trabajador ejecuta sus funciones.

La mejor manera de diferenciar estos dos conceptos es pensando siempre en el “cómo”. Por ejemplo, un programador puede tener excelentes capacidades de desarrollo de una determinada tecnología. Esta sería entonces su habilidad.

Si hablamos de un programador con altas habilidades y buena competencia, podríamos agregar que además de su *expertise*, este profesional tiene años de experiencia, un portfolio completo, y es apto para liderar proyectos y comandar equipos.

Entonces, en otras palabras, podemos decir que una competencia es el valor agregado que un trabajador puede aportarle tanto a su *performance* como a la organización en la que vaya a integrarse.

Otra noción que también tiene lugar cuando hacemos un proceso de selección es la de “capacidad”. Esta es notoriamente más fácil de distinguir, puesto que se relaciona íntimamente con la “potencialidad” de un candidato.

O sea, si una persona tiene una capacidad, significa que tiene una predisposición o inclusive facilidad innata relacionada con su habilidad. Por ejemplo, la capacidad de adquirir nuevos conocimientos asociados a su área profesional.

Si volvemos al ejemplo del programador, es más probable que esta persona pueda aprender un nuevo lenguaje de programación, ya que cuenta con la capacidad y habilidad para ello. Cosa que, es probable, que un empleado del área de logística y marketing, no tenga, o al menos no con la misma docilidad.

Modelo de competencias

¿Alguna vez escucharon hablar de este? El **modelo de competencias** es una herramienta con la que vamos a definir las competencias adecuadas para una organización y sus puestos.

Cuando estamos hablando de adecuadas nos referimos a que no se puede replicar un modelo de una empresa a otra, sino que cada empresa debe diseñar su propio modelo de acuerdo a sus particularidades.

Es decir, debe tener en cuenta todas las decisiones estratégicas que ha tomado a lo largo de su historia, como misión, visión y objetivos, considerar la actividad, su cultura, y todo aquel elemento que pueda influir en el armado de este modelo.

La especialista Susana Richino, en su libro titulado “Selección de Personal”, propone una serie de pasos que se deben considerar al implementar el modelo. Conozcámoslos.

En primer lugar, debemos detectar cuáles son las destrezas claves que necesita la organización para obtener resultados exitosos. Por ejemplo, una empresa de servicios, cuya principal ventaja competitiva es la atención al cliente, va a tener la competencia “orientación al cliente” como parte fundamental de su modelo. Una empresa de tecnología, principalmente debe apostar por la innovación, por la actitud ante el cambio, etc.

Una vez detectadas, debemos fijar cuáles son los parámetros de calidad que se propone alcanzar la empresa. Y cuando nos referimos a calidad estamos pensando en qué significa para esta organización en particular hacer las cosas bien.

La misma empresa que se ha planteado tener como ventaja competitiva la orientación al cliente, puede considerar diferentes parámetros con respecto a evaluar su propio servicio. Por ejemplo, puede apuntar a la rapidez con que se brinda el servicio, o puede querer diferenciarse al dar un servicio de manera más personalizada, o que el trato con el cliente sea absolutamente formal, hasta protocolar, etc.

Fíjense que esta estrategia que marca lo que la empresa espera obtener como buen servicio, generalmente la podemos ver plasmada en su marketing a clientes.

En función de estas decisiones, podemos determinar los diferentes niveles que vamos a asignar a cada competencia y a cada puesto.

Lo importante es que, al trabajar con el modelo diseñado, podemos replicar, sistematizar y sostener las competencias de la organización, y de esta manera, asegurar un resultado sostenible. Es decir, su utilidad va a ser no sólo para el proceso de selección, sino también para cuando la empresa requiera brindar capacitación para sostener los niveles de competencias buscados.

¿Conocen el modelo denominado “Modelo del Iceberg” de Spencer y Spencer? En él, los especialistas establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles, uno visible y más fácil de modificar, y otro oculto y que supone mayores dificultades de cambio.

Las cinco variables de su modelo, que a su vez se pueden agrupar en dos vertientes, son las siguientes:

- Dentro del ámbito oculto podemos encontrar los motivos, que es aquello que la persona cree o desea y que afecta sus acciones; los rasgos, que son las características físicas y las respuestas consistentes con situaciones o informaciones; y el autoconcepto, que son las actitudes, valores o autoimágenes de una persona
- En el ámbito visible hallamos el conocimiento, que es la información que una persona posee en áreas de contenido específico; y la habilidad, que consiste en la destreza para ejecutar una tarea física o mental.

De esta forma, el conocimiento y la habilidad se encuentran en la zona visible, es decir, por encima del agua, y los motivos, rasgos y autoconcepto están en la parte oculta del iceberg, o sea, debajo del agua.

Según este modelo, las competencias observables son alteradas por las ocultas. Las visibles son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales.

Decimos esto porque, por ejemplo, es mucho más fácil enseñar a utilizar un sistema de gestión, es decir, brindar los conocimientos y desarrollar la habilidad, que lograr que una persona modifique su actitud flexible. Por esto, muchas empresas apuntan a poner mayor foco durante el proceso de selección, en lo actitudinal y en los valores, y capacitar lo que pueda faltar en conocimiento y/o habilidades.

Ahora bien. Cada competencia va a tener definida una cierta cantidad de niveles y grados, que deben ser definidos claramente. Dependiendo del modelo, puede tener entre tres y seis niveles, y suelen estar identificados por números o letras. Además, cuando asignemos las competencias a determinado puesto, estos pueden tener las mismas competencias en diferentes niveles. Veamos juntos un ejemplo.

En este caso, tenemos las competencias definidas para un jefe de marketing y para un analista senior del mismo sector. Ellos comparten las competencias, pero en diferentes niveles. Por ejemplo, el jefe debe tener un nivel cuatro de creatividad, mientras que el analista, es suficiente con que tenga un nivel tres.

En el caso de la competencia de liderazgo, aquí la estamos teniendo en cuenta para los fines teóricos, pero en realidad, al hablar de un nivel uno, estaríamos diciendo que el puesto no requiera de esta competencia, y en la práctica, directamente la omitiríamos en el descriptivo del puesto del analista.

Pero ahora nos preguntamos... ¿cómo se define una competencia? Y podemos decir que cada empresa debe desarrollarla junto con su modelo de competencias.

Veamos juntos un ejemplo. Podemos manifestar que la definición de la competencia “iniciativa” es la siguiente: “predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje”.

A su vez, a esta competencia le podemos asignar niveles denominados por letras, donde A es el mejor nivel de desarrollo de la competencia, y lo definimos de la siguiente manera: “actúa anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas”, y así descendemos en los niveles hasta el D, que está definido como “ejecuta órdenes bajo supervisión”, lo que sería la ausencia de la competencia. En otra empresa, pueden definir iniciativa de manera diferente, adecuada a su propia idiosincrasia.

Algo muy importante a comprender es que la evaluación de las competencias que posee el candidato se debe realizar a partir de la observación de sus comportamientos, y dependiendo del recurso que utilicemos, vamos a condicionar la respuesta del candidato, y por ende, cómo es que vamos a ver los comportamientos.

Entre las herramientas de evaluación que vamos a ver, en este momento vamos a agruparlas en dos grandes tipos, con la única finalidad de entender la evaluación de los comportamientos.

Por un lado, las entrevistas individuales, que van a enfocarse en el análisis de lo conductual. Un ejemplo de esto son las entrevistas de incidentes críticos. El otro grupo es en el que evaluamos a varios candidatos a la vez, en una entrevista grupal específica que se denomina *Assessment Center Method* o Centro de Evaluación.

En ambos casos vamos a evaluar comportamientos que nos permitan inferir el nivel de competencia que posee el candidato.

En el caso de las entrevistas conductuales, a través de las preguntas *flashback*, con las

que conoceremos comportamientos pasados del candidato en una situación específica, le vamos a solicitar al candidato que nos relate esta situación haciendo principal foco en cómo fue su actuación en la misma. Por ejemplo, podríamos decir “¿Me podrá contar una situación en la que haya tenido algún inconveniente con un cliente difícil? ¿Qué sucedió? ¿Cuál fue su reacción?”. Acá estamos buscando evaluar la orientación al cliente.

En el caso del *Assessment Center*, observaremos el comportamiento del postulante en el momento que interactúa con sus compañeros de candidaturas a través de la dinámica que nosotros le planteamos, que tiene que ser específicamente pensada para evaluar las competencias que nos interesa. Si seguimos buscando evaluar la orientación al cliente, podemos plantear un *rol play* que replique la interacción con un cliente.

Retomando el ejemplo de la competencia “iniciativa” que anteriormente hemos definido, así como sus niveles, vamos a imaginar que debemos encontrar un candidato que la posea en su máximo nivel, es decir, el nivel A. Recordamos que definimos este nivel como “actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas”.

Entonces, debemos buscar comportamientos que nos hable de alguien con una visión a largo plazo, que busca o buscó diferentes alternativas ante una situación dada, y que elabora planes de contingencia; además, que si está en un equipo de trabajo promueve la participación de los otros, y los convoca a la producción de ideas innovadoras, los contiene y prepara en situaciones a cambio, así como también lidera con el ejemplo.

Si estamos en un *Assesment Center*, vamos a plantear alguna dinámica donde exista la posibilidad de presentar varios caminos alternativos. En cambio, si estamos en una entrevista individual, podemos preguntar si recuerda alguna situación donde se presentaba el futuro como una gran incertidumbre, momentos de cambio, etcétera, y cómo fue su accionar ante ese contexto. Todo esto lo profundizaremos más adelante.

Iniciación del trabajo de reclutamiento para que resulte efectivo desde el punto de vista de trabajar la selección por competencias

En la actualidad, es muy utilizado el modelo de selección por competencias, puesto que las empresas ya no le dan tanta importancia al título universitario como indicador de aptitud o capacidad para un puesto, sino que ahora están más dispuestas a contratar sobre la base de habilidades y competencias demostradas.

Pero... ¿saben qué es la selección por competencias? Es una técnica que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar

profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas, posean características concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

Es decir, la **selección por competencias** pone el foco en las competencias requeridas en el candidato para el desempeño adecuado de una función específica en la empresa.

Estas competencias laborales están agrupadas bajo dos categorías:

- Por un lado, las habilidades, conocimientos y capacidades técnicas, puesto que se comprueban sus conocimientos y aptitudes para la ejecución de su rol
- Y, por otro lado, las características de comportamiento, atributos de personalidad y aptitudes individuales, ya que se observan actitudes y reacciones ante situaciones en trabajos anteriores

Gracias al reclutamiento por competencias podemos:

- Enfocarnos en habilidades y competencias, dado que la selección por competencias se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y competencias específicas que un candidato necesita para desempeñar una función determinada en la organización, a diferencia de los métodos tradicionales de selección de personal, que suelen centrarse en la experiencia laboral y la formación académica del candidato
- También podemos realizar una evaluación más objetiva, ya que la selección por competencias proporciona un marco claro para evaluar a los candidatos de manera objetiva y justa, en comparación de los métodos tradicionales, que a menudo se basan en la opinión subjetiva de los entrevistadores y pueden estar influenciados por factores no relacionados con las habilidades y competencias del candidato
- De igual manera, conseguimos identificar las brechas de habilidades en los empleados existentes y diseñar planes de formación y desarrollo para ayudar a mejorar sus habilidades y competencias
- Y por último, nos permite retener talentos existentes, ya que nos proporciona oportunidades claras de desarrollo profesional y avance en la organización

Pero... ¿Cómo se realiza un proceso de selección por competencias? Podemos decir que existen ciertos pasos necesarios que todo equipo de Recursos Humanos debe considerar.

El primer paso consiste en establecer las competencias necesarias y obligatorias que tiene que tener el candidato para ocupar el puesto. La idea es crear un mapa de las habilidades, los conocimientos y las actitudes adquiridas por el candidato previamente, además de aquellas que puede desarrollar en la empresa.

El segundo paso es diseñar y redactar la descripción para el puesto de trabajo basada en la selección de competencias del primer paso. Aquí, el equipo de reclutamiento debe proponer, diseñar y redactar las cualidades que se están buscando en un candidato, enfatizando las competencias nucleares y reduciendo la importancia de sus certificados o grados académicos.

Luego se tiene que elaborar y aplicar pruebas de preselección, que son las evaluaciones objetivas que buscan valorar las habilidades cognitivas, las aptitudes, los rasgos personales y las habilidades técnicas de un candidato mediante la ejecución de test estandarizados.

Posteriormente se deben realizar las entrevistas basadas en competencias, que evalúen directamente a los candidatos. En ellas se utilizan preguntas para determinar cómo el candidato gestionó las tareas, los desafíos y otros problemas durante su periodo laboral en un trabajo anterior o en el actual.

Por último, se evalúan los resultados de las entrevistas para poder decidir qué candidatos pasarán a la siguiente etapa del proceso de selección.

¿Qué les parece si ahora conocemos las tendencias actuales en selección por competencias que las empresas deben considerar?

- Podemos manifestar que se hace un enfoque en las habilidades blandas o sociales, como la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos, puesto que las empresas están comenzando a reconocer que estas habilidades son cruciales para un ambiente de trabajo productivo y positivo
- También se pone especial foco en el uso de la inteligencia artificial, ya que el aprendizaje automático se utiliza para analizar grandes cantidades de datos y hacer coincidir candidatos con habilidades específicas requeridas para un puesto
- De igual manera, se consideran las habilidades específicas, como habilidades tecnológicas, habilidades lingüísticas, habilidades de liderazgo, entre otras. Los

reclutadores le realizan pruebas a los candidatos para poder identificar rápidamente a aquellos que poseen las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto.

- Además, las entrevistas de selección por competencias también están evolucionando para enfocarse más en las habilidades que los candidatos poseen. En lugar de preguntas tradicionales, los entrevistadores están utilizando preguntas situacionales para evaluar cómo los candidatos resolverían problemas específicos en el trabajo
- Por último diremos que se hace foco en la diversidad y la inclusión, puesto que las empresas están reconociendo la importancia de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo y están utilizando la selección por competencias para asegurar que se estén considerando candidatos de diversos orígenes y habilidades.

Anteriormente conocimos las fuentes de reclutamiento, ¿recuerdan? Lo que les vamos a proponer ahora es pensar de qué manera se pueden optimizar esos recursos en función de generar un proceso de selección enfocado en competencias.

Con este objetivo vamos a ver por qué es importante empezar bien, y cómo debemos redactar nuestro aviso de empleo y valernos de los recursos que en la actualidad muchas veces se generan a partir de las tecnologías.

Existen múltiples factores por los que podemos decir que ser efectivos en esta instancia es fundamental, ya que armar una buena base nos va a asegurar un buen producto final.

En primer lugar vamos a decir que muchas veces las postulaciones que recibimos, no cumplen con ningún requisito de la búsqueda. Para subsanar esto, la mayoría de los portales de empleos brindan un servicio de filtrado de postulaciones: en algunos casos directamente no permiten postularse al candidato que no cumple con los requisitos excluyentes, en otros portales, sí les permiten postularse, pero luego clasifica por un lado los que no cumplen, y por otro los que sí. De esta manera, facilita la tarea de preselección. La idea es que desde nuestro anuncio logremos bajar, aunque sea un poco, esta tendencia.

El segundo punto a considerar es que estamos promoviendo un canal de comunicación entre la empresa y el mercado de recursos humanos, y que para lograr un buen posicionamiento, es fundamental que pensemos en el impacto que podemos generar

como marca empleadora. Recuerden el concepto de *employer branding* que aprendimos anteriormente.

Acá podemos marcar un paralelismo con anuncios de marketing de productos y servicios. Esta es una promesa de cumplimiento futuro, por lo que debe ser atractivo, pero con información real, tanto más si estamos anunciando algo tan sensible como es el futuro laboral de nuestros candidatos.

Además, para poder desarrollar bien el proceso de selección, vamos a necesitar una cantidad suficiente de candidatos idóneos. Para esto, además de trabajar apropiadamente el aviso, necesitamos conocer aquellas fuentes de reclutamiento que son más efectivas para el perfil que estamos buscando en particular. Hay muchas fuentes que son generalistas, pero no por eso nos garantizan efectividad en todas las búsquedas.

Asimismo, un factor siempre importante, es el económico. Esto tiene que ver con los gastos que vamos a tener de acuerdo a las elecciones, así como el tiempo invertido, que también se puede traducir en dinero.

Y por supuesto, habrá que tener en cuenta los plazos que durará todo el proceso para cumplir con la necesidad de cubrir un puesto o conseguir un perfil con ciertas competencias en el tiempo previsto.

Ahora bien. Anteriormente aprendimos que antes de realizar el anuncio de empleos, tenemos que tener en claro cuál es el perfil que estamos buscando, y especialmente debemos tener bien determinadas cuáles van a ser las competencias fundamentales que vamos a necesitar evaluar en nuestro proceso.

Tengamos en cuenta que no vamos a evaluar todas las competencias que tiene definido ese puesto, ya que es absolutamente imposible, sería un proceso agotador.

Por lo tanto, el primer paso, como sabemos, es definir cuáles son las competencias fundamentales. Sin embargo, esta información no necesariamente va a aparecer en el aviso.

Pero... ¿por qué decimos esto? Porque informar en el aviso qué estamos buscando, puede condicionar el comportamiento de los candidatos y dificultarnos la evaluación. Por esto, sugerimos que limitemos lo que publicamos.

De igual manera, podemos pensar en alternativas, como son las herramientas para evaluar de manera preliminar, o generar frases que remitan a la competencia sin

mencionarla.

¿Qué no nos deberíamos olvidar en un anuncio? Veamos este ejemplo de anuncio que aparece en pantalla. En primer lugar, debe aparecer la información de la empresa, esto es el nombre de la misma si se decidió que el aviso sea abierto y se conozca que están buscando en esa empresa en particular, o una breve descripción si decidieron que fuera una búsqueda confidencial. También se puede colocar nombre y breve descripción a la vez.

Luego debemos informar sobre el puesto, nombre, descripción, y requisitos.

En cuanto al nombre del puesto, no es obligatorio que coincida exactamente con el nombre interno, ya que lo que estamos buscando acá es ser efectivos con la atracción de los candidatos, y quizás el nombre del puesto en la estructura organizacional, no remita a atraer a los candidatos adecuados.

Posteriormente, en cuanto a la descripción y requisitos debemos equilibrar la manera en que lo desarrollamos. Vamos a encontrar avisos con una descripción puntillosa y muy extensa de las tareas y responsabilidades del puesto, que trae como resultado que el postulante no lo lea dada su extensión; pero también podemos hallar avisos escuetos que no posean la información que explique la posición. Por eso es que decimos que debemos tener un equilibrio.

A su vez, en los requisitos vamos a diferenciar los excluyentes, como lo marcado en rosa, indicando que es imprescindible o excluyente para el puesto; de los que no, resaltado en amarillo. Es primordial hacer foco en los excluyentes para disuadir a no postularse a aquellos candidatos que no los posean. Acá informamos aquellas competencias que requiere el puesto y que decidimos oportunas darlas a conocer en esta instancia.

Luego nos explayamos sobre qué es lo que la empresa ofrece, siendo esta una descripción realista y haciendo hincapié en aquellos beneficios o condiciones que consideramos va a hacer más atractiva a esta propuesta laboral.

Y por último, damos la información de cómo postularse. Los portales de empleos suelen tener un botón para postularse con un click, sino informamos casilla de correo, generalmente pidiendo que se aclare en el asunto del mail la referencia de la búsqueda a la que se postula, sobre todo si tenemos varias búsquedas, y que informen la remuneración pretendida.

Consideremos que todas las sugerencias que vamos trabajando son en función de ser más efectivos, a la vez que optimizamos los recursos con los que contamos. Por eso, cada

decisión, desde las fuentes de reclutamiento, a la preselección, y el trabajar con diferentes herramientas, va a ser tomada en cuenta para no sólo ser efectivos, sino también eficientes, y de esta manera, llegar a los mejores resultados de la manera más productiva. Como decíamos al principio de este módulo, debemos articular estas instancias de manera tal que estén alineadas con nuestro propósito de resultado efectivo.

Herramientas posibles para evaluar competencias previas a una entrevista

En una búsqueda tradicional, vamos a realizar una preselección de acuerdo a la información que tenemos en los currículums vitae.

Es decir, la selección tradicional toma como referencia el CV y la experiencia previa al desempeñar puestos. Esto sirve para hacer un cribado de perfiles y quedarse con aquel que consideramos más ajustado.

No obstante, el problema con el que nos podemos encontrar es que los perfiles sean muy genéricos. En algunos casos, y en algún momento concreto, es más importante tener capacidad de liderazgo o de interacción que una titulación universitaria.

Por eso es que se utiliza mucho la selección por competencias, en la que, como sabemos, priorizamos más las competencias que posee el candidato, y con la selección tradicional muy poco podemos detectar porque no se desprende del CV.

Ahora bien. Existen diversas herramientas que son muy eficaces para poder evaluar las competencias de los profesionales. Podemos mencionar:

- DISC
- Centro de desarrollo
- Diagnóstico de la personalidad MBTI
- Sistema de evaluación 360°
- La rueda de las competencias
- Test online
- Juegos en línea

La herramienta DISC se encarga de evaluar la personalidad del candidato, considerando cuál es la preponderancia de los factores en el individuo.

DISC es el acrónimo de los cuatro factores de comportamiento que analiza la herramienta, basada en la metodología del mismo nombre.

- La D es de decisión, y evalúa cómo la persona reacciona ante los retos, los desafíos y la toma de decisiones.
- La I es de interacción, y evalúa cómo se relaciona con las personas
- La S es de serenidad, y analiza cómo afronta los cambios y el ritmo de transición
- Y la C es de cumplimiento, y evalúa cómo responde a las reglas y los procedimientos

Esta herramienta, por tanto, proporciona una radiografía de las conductas predominantes de los candidatos, tanto de aquellos comportamientos que aparecen de forma inconsciente y natural como de aquellas actitudes adaptativas que generan de forma consciente.

Por su parte, un centro de desarrollo o *Development Center* es una herramienta objetiva de análisis de competencias en la que, a través de varias pruebas, un experto puede evaluar el talento mediante la observación de comportamientos que un profesional lleva a cabo en una serie de pruebas que simulan su día a día.

Esta evaluación incluye pruebas individuales, por parejas y de equipo en dinámicas de grupo, donde el consultor puede observar comportamientos relacionados con la interrelación con los demás.

El diagnóstico de la personalidad MBTI identifica diferentes tipos de personalidad, y en función de cada tipo, se obtiene información valiosa acerca del estilo de aprendizaje, de liderazgo, de comunicación y de toma de decisiones de cada persona.

Gracias a la herramienta de MBTI es posible saber, según el tipo de personalidad, cuáles son las capacidades más desarrolladas en cada candidato, qué puestos son los más afines dentro de la organización, cómo reacciona cada uno ante situaciones de estrés o qué tipo de comunicación utiliza, entre otros factores.

Por su lado, el sistema de evaluación 360° es una herramienta fundamental para propiciar el denominado “cambio de observador” entre la autopercepción de las competencias de éxito empresarial y la percepción de los demás, como colaboradores, jefe, clientes, proveedores y grupos de interés.

Con este sistema, en el que las competencias de cada candidato son evaluadas por uno mismo y por jefes de la empresa, se obtiene un enfoque más objetivo y una mayor precisión en la medición del nivel de cada una de ellas, facilitando la elaboración de retos

y planes de acción concretos para trabajarlos luego con el coaching.

¿Y la rueda de las competencias? Esta herramienta le permite al candidato autoevaluar de forma sencilla su nivel en cada una de las competencias que se le requieren. De esta manera, se obtiene una visión muy gráfica de aquellas áreas que es necesario mejorar y de aquellas fortalezas o habilidades en las que es competente.

Se llama así porque tiene forma de círculo dividido en 8 segmentos iguales separados por los radios de lo que podría ser una rueda. No solo sirve para evaluar el nivel actual de competencias, sino que también puede utilizarse para proyectar en la misma rueda el valor futuro que la persona desea alcanzar en cada competencia y tomar conciencia de aquellas que es preciso desarrollar a través de un plan de acción.

También podemos mencionar los diversos test online que pueden encontrarse en la web que nos permiten descubrir las competencias profesionales que posee el candidato a través de una serie de preguntas sencillas y rápidas de responder.

Por otra parte, encontramos variedad de juegos que le facilitan el reclutamiento a diferentes empresas. ¿En qué consisten? Por ejemplo, la empresa Wasabi Waiter desarrolló una aplicación donde le propone al candidato que atienda una mesa de clientes, otorgándole una serie de tareas que tiene que ir resolviendo. Con eso, el reclutador puede ver cómo se organiza, qué tan eficiente es, y cómo maneja las relaciones interpersonales.

Otro gran ejemplo es el de la cadena hotelera Marriott, que recluta a través de una aplicación en Facebook, denominada “My Marriot Hotel on Facebook”. En ella, los participantes deben gerenciar un hotel virtual, ocupándose de las compras, manejando presupuesto, capacitando empleados y atendiendo clientes.