



# CAPACITARTE



# Curso Selección por Competencias

## Módulo 2

Como en la construcción de un edificio, las bases son muy importantes para un buen desarrollo del proceso de selección por competencias.

En este modelo, veremos ciertas sugerencias que nos ayudarán a ser más efectivos en las instancias subsiguientes.

### Pasos preliminares

#### Modelo de Competencias

Es una herramienta con el cual 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.

Debe tener en cuenta todas las decisiones estratégicas que ha tomado a lo largo de su historia;

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Actividad
- Cultura
- Etc.

#### Desarrollo de un modelo

La autora Susana Richino, en su libro "Selección de Personal" propone una serie de pasos que se deben considerar al implementar el modelo:

1. Identificar destrezas claves para un resultado exitoso.

2. Parámetros (estándar de calidad)
3. Calificación
4. Sistematización y transmisión de destrezas

## Concepto de competencia

La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

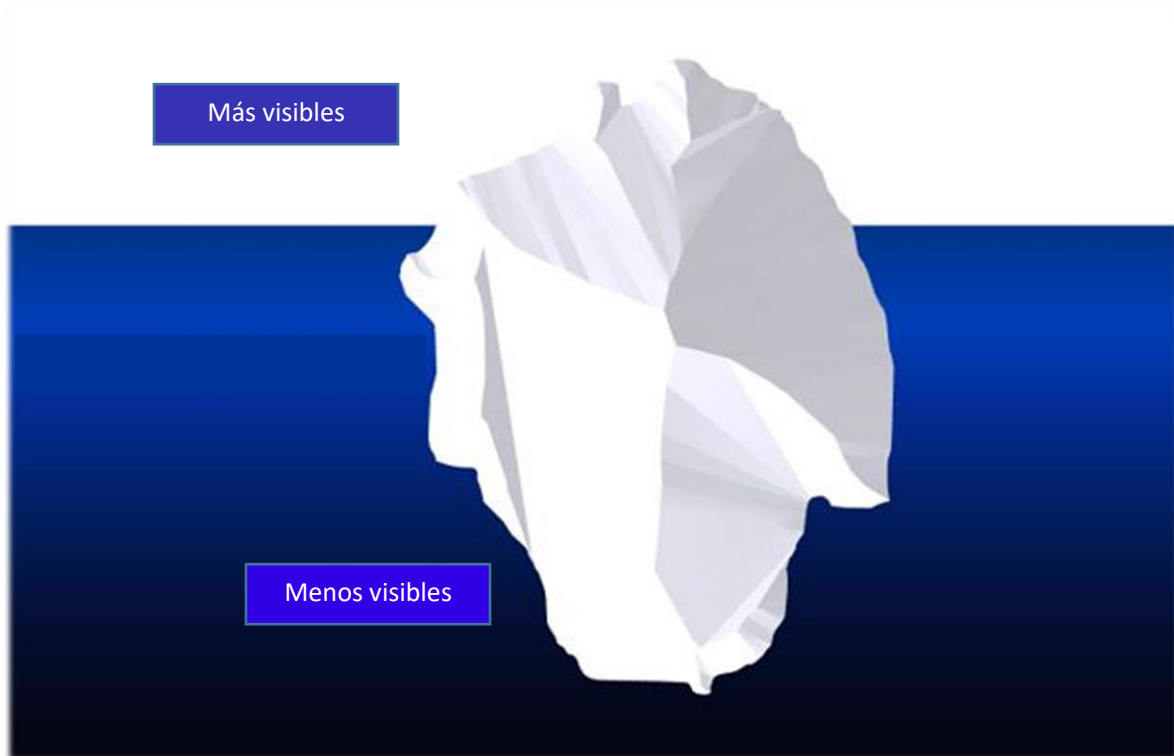
## Apertura del concepto

Ahora veamos las diferentes partes que surgen de esta definición:

- Característica propia de cada persona,
- Predicen el rendimiento o el comportamiento futuro del candidato,
- Fijar los parámetros que consideramos para identificar un rendimiento como efectivo o como superior.

## Modelo del Iceberg

El modelo de Iceberg desarrollado por Spencer & Spencer es uno de los más difundidos a lo largo de los años.



Las competencias consideradas como más visibles son:

- Destrezas
  - Habilidad física
  - Habilidad Mental
- Conocimientos
  - Información
  - Su puesta en acción

Las menos visibles:

- Auto comprensión
  - Actitudes
  - Valores
  - Imagen propia
- Rasgos de personalidad
  - Características físicas
  - Respuestas ante determinadas situaciones
- Motivaciones
  - Logro
  - Afiliación
  - Poder

La característica de ser más o menos visible nos indica también el nivel de dificultad que vamos a encontrar en el proceso de selección para poder identificarlas y evaluarlas.

## Niveles o Grados de competencia

Cada competencia va a tener definida una cierta cantidad de niveles y grados, cada uno de estos deben ser definidos claramente. Dependiendo del modelo puede tener entre tres y seis niveles.

Los mismos suelen estar identificados por números o letras.

Cuando asigne las competencias a determinado puesto, estos pueden tener las mismas competencias en diferentes niveles.

Ejemplo de dos puestos del mismo sector y diferente Seniority:



## Ejemplo de una competencia

### Iniciativa

Definición: Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

Grados o niveles:

- A. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas
- B. Introduce cambios en la manera de trabajar
- C. Trabaja sin supervisión constante.
- D. Ejecuta órdenes bajo supervisión

### **Observando las competencias**

Vamos a evaluar las competencias a través del análisis del comportamiento del candidato.

Entre las herramientas de evaluación que vamos a ver podemos resumirlas en dos grandes grupos:

- entrevistas individuales que van a enfocarse en el análisis de lo conductual (ejemplo las entrevistas de incidentes críticos).
- entrevista grupal (Assessment Center Method o Centro de Evaluación).

En ambos casos vamos a evaluar comportamientos, que nos permita inferir el nivel de competencia que posee el candidato. En el caso de las entrevistas conductuales, a través de las preguntas flashback, con las cuales conoceremos comportamientos pasados del candidato en una situación específica. En el caso del Assessment Center, observaremos el comportamiento del candidato en el momento que interactúa con sus compañeros de candidaturas a través de la dinámica que nosotros le planteamos. Esta dinámica tiene que ser específicamente pensada para evaluar las competencias que nos interesa.

## Reclutamiento efectivo

### Importancia de empezar bien

Existen múltiples factores por los cuáles podemos decir que ser efectivos en esta instancia es fundamental, algunos de ellos son:

- 70% postulaciones no cumplen con los requisitos
- Canal de comunicación
- Suficientes candidatos idóneos
- Presupuesto
- Tiempo

### ¿Cómo anunciar cuando seleccionamos por competencias?

Antes de redactar el anuncio consideremos estos pasos:

- Definir
  - Competencias fundamentales
- Analizar
  - Impacto en el proceso
- Sugerir
  - Alternativas

Más allá que en el primer paso definamos ciertas competencias, esto no nos genera la obligatoriedad de publicarlas en el anuncio, sino que debemos evaluar cuáles no nos van a afectar en el proceso de evaluación, si los candidatos conocen con antelación que es lo que vamos a estar evaluando.

En caso de decidir no informarlas, podemos buscar alternativas, como por ejemplo las herramientas que veremos más adelante.

## Optimizando recursos

En cada una de las decisiones que vayamos tomando buscamos la manera de optimizar nuestros recursos, en cuanto a:

- Tiempo
- Dinero
- Tecnología

## El semáforo de la preselección

En una búsqueda tradicional, vamos a realizar una pre selección de acuerdo a la información que tenemos en los curriculums vitae. Tengamos en cuenta que acá es importante las competencias del candidato, y muy poco podemos detectar en esta instancia.

Por eso es importante durante la asignación de las calificaciones que establezcamos algunos pasos previos, como ser:

- Test online para evaluar competencias
- Verificaciones de ciertas competencias vía video entrevista (ej.: Skype)
- Juegos en línea
- Videos de presentación

## Herramientas previas para evaluar competencias

Estas herramientas están disponibles gracias a las nuevas tecnologías, algunas de ellas pueden ser utilizadas de manera gratuita, y otras con un costo relativamente bajo.

- Test
- Juegos
- Video entrevistas
- Videos



En cuanto a test existe una herramienta denominada D.I.S.C. que evalúa la personalidad del candidato, considerando cuál es la preponderancia de los factores en el individuo. Estos factores son:

- Dominio, que va a medir como se enfrenta a los retos y desafíos
- Influencia: hacia otras personas
- Solidez ó Estabilidad: cómo reacciona ante los cambios
- Cumplimiento: cómo se adapta a las normas.

