

Tema 1. Método de Selección por Competencias

Introducción

La selección por competencias es una técnica que se utiliza en las organizaciones, para elegir al personal o talento humano idóneo y cubrir una determinada posición que se requiera; es decir, que su perfil sea acorde al perfil de puesto que se tiene.

Existen varios inconvenientes que son comunes a los procesos de selección de talento en las empresas y que, además no se dan de manera aislada; esto es algo que afecta los resultados de las áreas, el clima laboral, los costos en la inversión de tiempo en capacitación, etc. Lo cual hace que el proceso de selección sea ineficaz.

A continuación, se comentará algunos de esos inconvenientes, que pueden parecer familiares:

- Procesos muy largos y desorganizados que generan la pérdida de buenos candidatos.
- Toma de decisiones apresuradas por la desesperación de cubrir una vacante.
- Entrevistadores que suelen hablar más y preguntar menos.
- No preguntar información relevante para la posición.

Por lo tanto, debemos buscar la forma de realizar un proceso de selección que sea eficaz, eliminando inconsistencias, manejando un método de entrevista que sea conocido y utilizado por los entrevistadores que intervengan según Martínez-González (2019).



Explicación

Cuando se busca tener un proceso de selección eficiente, si bien el currículum indica que un candidato tiene los conocimientos y los antecedentes de experiencia necesarios para cubrir el puesto vacante, la entrevista es un paso fundamental, para evaluar otros elementos necesarios que permitan elegir, entre varias personas, a la más adecuada de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y motivaciones. Todo lo cual lleva a considerar que no se debe aplicar una entrevista laboral común, sino que es necesario una entrevista por competencias; porque permite obtener elementos para saber si un candidato puede llegar a ser efectivo en la posición que actualmente se tiene, además de lo que haya realizado en el pasado.

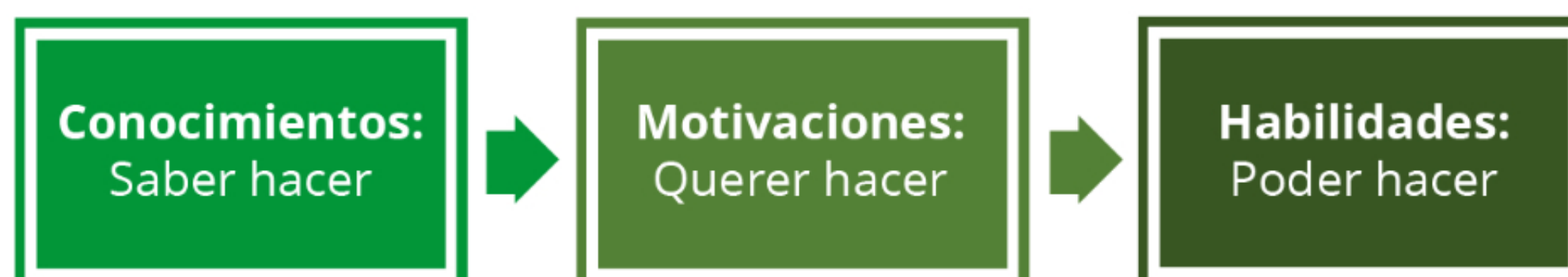
Este tipo de entrevistas por competencias permiten abarcar y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Sabe? ¿Tiene los conocimientos necesarios?
- ¿Puede? ¿Cuenta con las habilidades requeridas?
- ¿Quiere? ¿Tiene la actitud / la motivación para hacerlo?

Estos tres elementos que se acaban de considerar son los que estructuran una dimensión o competencia y guía para realizar una **entrevista por competencias**. Es una técnica de entrevista diseñada para medir conductas y comprender cómo se desempeñará cada uno de los candidatos dependiendo su perfil, en el puesto concreto que se requiere cubrir. Las preguntas instan a los candidatos a contar una historia lineal; a partir de esta, los entrevistadores pueden identificar diferentes competencias que podrían no ser visibles mediante las entrevistas tradicionales.

Y entonces ¿Qué son las competencias?

Estas describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso de un empleo. La información recopilada en la entrevista debe clasificarse en estas tres categorías.



Por tanto, la entrevista por competencias se fundamenta en que la forma más real, para inferir la conducta o comportamiento futuro de una persona, es a través de hechos pasados. La clave para averiguar la manera en que alguien se desempeñará en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento real del candidato.

Por consiguiente, Morón (2014), menciona que una competencia es "la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Competencias genéricas o transversales: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias genéricas son atribuibles a todos en la organización y permiten alcanzar la visión.

Competencias específicas. Competencia aplicable a cada posición de manera específica, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial (Alles, 2017).

Para realizar una entrevista por competencias necesitamos revisar el perfil del puesto que buscamos y de ahí definir las competencias que se requieren encontrar en los candidatos. Una vez que tengamos definidas las competencias, las desglosamos en comportamientos o actividades observables, como se muestra continuación:

Competencia: Planeación.

Definición: establecer un curso de acción para sí mismo y para los demás, a fin de lograr un objetivo específico, planear las asignaciones apropiadas de personal y la adecuada distribución de los recursos.

Acciones clave o comportamientos:

- Fijar prioridades.
- Establecer objetivos claros.
- Calcular el tiempo y programar las actividades.
- Identificar y asignar los recursos.
- Usar herramientas (calendarios, archivos, gráficas, etc.).

Con este grado de claridad en lo que estamos buscando al entrevistar a una persona, el entrevistador recopila ejemplos de comportamiento en una entrevista y tendrá que asegurarse de obtener la historia completa: la situación en la que actuó el candidato, lo que hizo y el resultado de sus acciones.

Una manera fácil para recordar que debe obtenerse toda la historia es utilizar el método **STAR**, para llevar al candidato a describir un ejemplo de comportamiento completo.



La palabra STAR, que da nombre a este método de entrevista por competencias, es un acrónimo en inglés y, también en español, que proviene de las palabras: *Situation, Task, Action, Result*, (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

Situación: las preguntas de la entrevista deben buscar una situación o contexto en la que se presentó un problema o una situación que el candidato finalmente resolvió o no. Los entrevistados pueden explicar cómo surgió la situación y quién más estuvo involucrado.

Tarea: en este componente se intenta hacer que el candidato conteste a las siguientes interrogantes: ¿Qué se tenía que hacer concretamente en respuesta a la situación que se presentó?, ¿Quién identificó esta tarea?, ¿Cuál era el objetivo que se esperaba alcanzar?

Acción: la acción revela cómo el candidato realmente abordó esa tarea y los procedimientos que siguió para resolver el problema que se presentó en la etapa "Situación".

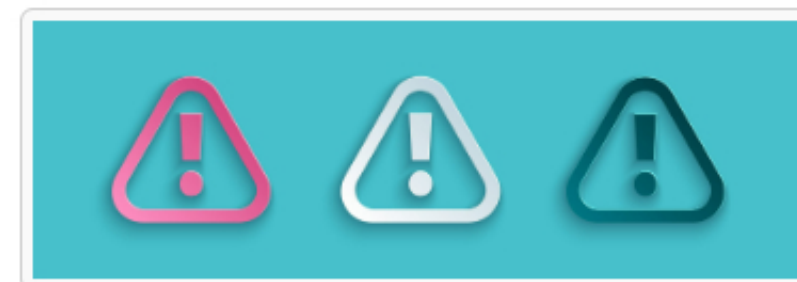
Resultado: debe explicar el efecto de las acciones del candidato. ¿Se resolvió la situación original?, ¿En qué se diferenciaron los resultados del candidato de los resultados esperados?

Por ejemplo, en lugar de preguntar, "¿Cuál es su mayor debilidad?", una buena pregunta STAR podría ser: "Dé un ejemplo de una meta que no cumplió y cómo la manejó". De esta manera, se está conduciendo al entrevistado a que brinde información más profunda y menos filtrada, sobre aspectos de su personalidad que nos interesa obtener y que, de la otra manera, nos sería muy difícil acceder; por ello, si se usa correctamente, el método STAR puede ser una herramienta muy efectiva (Attendancebot, 2020).

Después de haber recorrido las competencias (genéricas y específicas), elegidas para un determinado puesto de acuerdo con el perfil, es posible identificar qué nivel de dominio tiene el candidato al validar los comportamientos que nos indicaron si cuenta o no con esas competencias y con qué frecuencia las manifestó en sus ejemplos.

Cierre

Siempre es importante tener presente que las preguntas del método de entrevista STAR deben usarse con moderación y con prudencia: hacer muchas preguntas seguidas solo confundirá al candidato. Por el contrario, se deben combinar preguntas conductuales tipo STAR con preguntas de entrevista más estándar, especialmente durante la primera reunión. Permitir que el candidato entre en confianza con algunas preguntas estándar, antes de sumergirse en una estrategia de entrevista con este método, resulta más provechoso para ambas partes y se generan conversaciones sinceras, perspicaces y muy útiles durante los procesos de selección.



Referencias bibliográficas

- Morón, M. (2014). *Cómo mejorar tus competencias con el coaching empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-mejorar-tus-competencias-con-el-coaching-empresarial/>
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Argentina: Granica.
- Attendancebot. (2020). *Behavioral Interview and STAR Method: Ultimate Guide With 37 Behavioural Interview Questions*. Recuperado de <https://www.attendancebot.com/blog/behavioral-interview/>
- Martínez-González, M., Selva, C. y Crespo, J. (2019). *La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial*. *Quaderns de Psicologia. International Journal of Psychology*, 21(1), 1-16. Recuperado de <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v21-n1-martinez-selva-crespo/1471-pdf-es>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Elegir las competencias genéricas y las funcionales requeridas para el puesto.
- Identificar los comportamientos observables para cada competencia.
- Preparar las preguntas con el modelo STAR antes de iniciar una entrevista.

"Técnilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".