

Tema 4. Toma de decisiones para elegir candidatos

Introducción

La técnica de selección por competencias busca conocer a los candidatos de acuerdo con sus competencias (conocimientos, habilidades y motivaciones). La información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso de selección permite tener un perfil profesional y personal de cada uno, mismo que se compara con el perfil del puesto y, de esa forma, podremos saber qué tan cerca o lejos está cada uno de la posición para la cual se le está evaluando. En esta experiencia educativa se abordará la Toma de decisiones como una competencia que, de acuerdo con Martha Alles (2020), es la "Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada."



Esto es, se tiene que elegir un solo candidato para una posición específica, que será el más cercano al perfil deseado.

Explicación

El proceso de toma de decisiones (perfil de puesto vs perfil de competencias de la persona)

Cuando se habla de un proceso de selección por competencias es posible tener diversas opciones para llegar a consensar la información obtenida de cada uno de los candidatos y así elegir a algunos finalistas, para después optar por una sola persona.

En este proceso, pueden estar involucrados varios evaluadores, de algunas de las siguientes áreas y combinaciones:

1. Selección de talento y el jefe inmediato.
2. Selección de talento, el jefe inmediato y algún cliente interno.
3. Selección de talento, el jefe inmediato, algún cliente interno, gerente o director del área.

Una vez que cada persona realizó la entrevista, es necesario que todo aquello que se registró se traslade a una matriz que ayude a ser lo más objetivos posible y a hacer el proceso imparcial.

Por lo tanto, es necesario realizar, previamente al proceso, la preparación de la entrevista; para lo cual se necesita contar con las competencias a evaluar, así como los comportamientos que se espera obtener en cada una de ellas.

Posteriormente, de acuerdo con las calificaciones obtenidas por cada evaluador, en las diferentes competencias, se aplicará un promedio y serán comparadas con las requeridas y especificadas en el perfil del puesto; de tal forma que se pueda ver qué tanto se apega cada candidato al puesto.

Consecuentemente, se dirá que la decisión estará enfocada al menor *gap* que exista entre las personas evaluadas y el puesto a cubrir. Se recomienda evaluar cada dimensión por consenso, en los diferentes pasos del proceso.



En el siguiente cuadro, de acuerdo con Career Services (2020), se puede observar un ejemplo de una competencia con su definición y cuatro comportamientos que nos permiten tener más claridad de lo que esperamos observar en los candidatos. Es de esta manera que debemos tener definidas las competencias.

Competencia	Definición	Comportamientos
Comunicación	Capacidad para expresar ideas, proporcionar información, transmitir mensajes y órdenes de manera clara y objetiva.	1. Escucha con atención lo que dice su interlocutor. 2. Muestra empatía hacia los demás. 3. Verifica el entendimiento de lo que se dice. 4. Se comunica de manera efectiva a través de un lenguaje claro.

Cada evaluador deberá registrar lo que ha observado en la STAR, realizado en las competencias requeridas, pudiendo manejar una matriz; lo que permitirá facilitar el consenso y tomar una decisión en conjunto.

Matriz de calificación de conductas observadas / Consenso grupal

Como instancia final, se sugiere realizar una Matriz con todas las competencias por evaluado.

Competencias entrevistadas	Persona 1 RRHH	Persona 2 Jefe	Persona 3 Cliente Interno	Resultado final
Comunicación.	4	4	3.5	4
Toma de decisiones.	3	2	3	3
Planeación.	4	3	3	3
Solución de conflictos.	3	2	2	2

Esto permitirá comparar los resultados de cada candidato de manera objetiva con respecto a cada una de las competencias evaluadas y, tomar decisiones más certeras y eficaces.

Cierre

La toma de decisiones en el proceso de selección requiere tener muy claro el perfil del puesto que se busca, así como involucrar a las personas con las que el candidato tendrá relación, lo cual ayudará a tener evidencias grupales que complementen la información y permitirá ver a los candidatos desde una mejor perspectiva.

Es importante considerar que conocer a una persona desde sus experiencias pasadas ayudará a predecir su forma de actuar y reaccionar en el futuro.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2020). *Selección por competencias. Nueva Edición*. Argentina: Granica.
- Career Services. (2020). *STAR Method Interview Prep Packet*. Recuperado de <https://career.unm.edu/career-tools/star-method-interview-prep-packet-2020.pdf>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Tener los comportamientos necesarios para entrevistar y apreciar cada competencia a evaluar.
- Incluir a otras personas en el proceso, esto lo hará más enriquecedor y ayudará a evitar sesgos en la elección.
- Realizar consensos lo más rápido posible, para tener la información fresca.

"Tecnimilenio 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".