

LAS COMPETENCIAS

El primer paso en un sistema de selección eficaz es determinar los requisitos del puesto (Perfil). Conocer estos requisitos ayuda a concentrar los esfuerzos de recopilación de datos en una entrevista y proporciona criterios claros, en los cuáles se puede basar la decisión de contratación.

²Martha Alles, se refiere al perfil del puesto y destaca la importancia de trabajar bajo un esquema de competencias. Para la autora las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a las características del puesto.

¿Qué es una competencia?

De acuerdo a lo anterior es posible afirmar entonces que las competencias son comportamientos individuales o colectivos que generan el desempeño deseado. Se refiere a los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un puesto. Las competencias son los requisitos de un puesto.

Durante el proceso de selección se busca obtener información del candidato que permita predecir sus comportamientos futuros. Las competencias son los puntos en los que se debe centrar el proceso de selección.

³La autora francesa Claude Levy-Leboyer se refiere al tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en mas eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

² Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000

³ Levy-Leboyer, Claude, Gestión de las competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997

Tipos de competencias

La mayoría de los puestos requieren algún nivel de capacidad en las competencias de cada una de estas categorías.

- **Conocimientos:** (⁴Denominadas por Martha Alles como competencias técnicas). Conocimientos especializados que se requieren en el ejercicio de un cargo, tales como conocimientos financieros, office, dominio de un idioma extranjero, herramientas de calidad.
- **Comportamientos:** (⁵Denominadas por Martha Alles de Gestión). Se refieren a conductas o aspectos de la personalidad que permiten determinar si el candidato puede realizar el trabajo.
- **Motivaciones:** Se refiere a la disposición de una persona para desempeñar un trabajo, ya que a largo plazo este hecho se reflejará en su efectividad. Esta información es de suma importancia y determina la compatibilidad entre lo que está buscando un candidato y lo que puede ofrecerle el cargo y la organización. Por ejemplo el entrevistador puede enterarse de que:
 - Lo que al candidato menos le gustaba de su cargo anterior era la realización de turnos.
 - Lo que al candidato más le gustaba de su cargo anterior era interactuar con mucha gente.

Beneficios de utilizar las competencias

- Concentran a los entrevistadores en la información más importante requerida para predecir el desempeño de los candidatos
- Evitan que el desempeño en una sola competencia influya excesivamente en la decisión de contratación: Todas las competencias dominantes son evaluadas.
- Aseguran que la información de los candidatos sea recopilada y evaluada en forma consistente e imparcial en todas las competencias.
- Ayudan a evitar que los entrevistadores hagan preguntas que no estén relacionadas con el puesto y que podrían ser no legalmente creíbles.
- Proporcionan las normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, lo cuál ayuda a que los entrevistadores eviten contratar a la persona equivocada.

Las competencias determinadas en el perfil del cargo son parte integral del proceso de selección. Se usan para:

⁴ Alles, Martha, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, BA, 1999

⁵ Alles, Martha, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, BA, 1999

- Guiar la obtención de los datos.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los candidatos en relación al cargo.
- Tomar decisiones justas en el proceso de selección.