

RECENSIÓN DE LIBROS

Título: **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Autora: MARTHA ALLES

Año de edición: 2008

Buenos Aires: Granica.

433 páginas

“A pesar del importante avance tecnológico, el valor máspreciado en las organizaciones serán siempre las personas”.

Podemos observar que ya desde los años 80's han surgido cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto.

Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

La idea es la siguiente: “Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes”.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias, que es el tema que brevemente iremos desarrollando y principalmente conociendo más a profundidad su importancia y la manera de irlo gestionando en las organizaciones.

Así mismo puedo mencionar que en la actualidad las personas que trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

Martha Alicia Alles, cuya obra lidera la bibliografía en castellano referida a la temática de gestión de Recursos Humanos por competencias, nos presenta en su libro “Selección por competencias” un método de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del proceso de selección, según las más modernas prácticas en la materia. Se podrá encontrar de una manera ordenada, práctica y a lo largo de la obra conocimientos teóricos, análisis de distintas fuentes, gráficos explicativos, formularios y esquemas de trabajo, sugerencias, y un resumen al final de cada capítulo.

Empezaremos entonces la reseña acerca del libro de la autora Martha Alles “Selección por competencias”

Tanto en el Capítulo 1 como en el capítulo 2 nos sitúa en el inicio del proceso, como manejarnos dentro de alguna terminología básica como lo es competencias, talento, motivación y comportamiento, terminología que debemos identificar y diferenciar. Mencionan en este capítulo también que la definición de acuerdo al diccionario de la lengua española, talento es el “conjunto de dotes intelectuales de una persona”, por lo que a partir de esta definición será necesario discernir como está conformado el conjunto de dotes intelectuales, más aún podemos destacar que no necesariamente una persona muy inteligente necesariamente será la más “competente”, posicionándonos de una definición de “competencia” a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Pudiendo resumir estos conceptos en una interesante intersección de dos sub conjuntos, en donde los cono-

cimientos y competencias nos dará como resultado “el talento”, requerido para un puesto preciso, sin embargo esto tampoco nos asegura un desempeño adecuado o superior, entra en conjunción “la motivación”, no sólo estás comprometido con lo que haces sino que también está alineado a sus intereses, siendo la ejecución los comportamientos de la persona, es decir lo que cada persona desea hacer o decir.

Así mismo, en el capítulo 2 podemos mencionar que enfocan al área de recursos humanos como un área orientada a ejercer una labor social, ¿en qué sentido?, sabemos y tenemos claro que las organizaciones tienen fines de lucro, y eso en definitiva es lo adecuado, inclusive las que no tienen esta misma finalidad deben cumplir objetivos, cómo podemos visualizar entonces este rol social en un área de recursos humanos, no dándole un puesto de trabajo a una persona que no cumple el perfil sólo por el hecho de estar desempleado, cumpliendo sólo un porcentaje del requerimiento, esa definitivamente no es una solución, debemos crear conciencia en pro de un enfoque social en donde la persona que cumple con las competencias y conocimiento del tema será nuestro gran talento, a quien dentro de la organización lo formaremos y desarrollaremos su potencial.

Seguimos avanzando en nuestra lectura y nos encontramos con el capítulo 3, 4 y 5, en donde se intensifica el detalle de un proceso de selección, la definición de los perfiles de puesto y la planificación de una asertiva búsqueda de talentos. La importancia de realizar una buena selección dentro de las organizaciones no deviene de una ley o exigencia normativa legal, sin embargo si podemos afirmar que todas las etapas de un proceso de selección son vitales, pero de manera especial el inicio, definir con claridad los primeros pasos de manera correcta será la base, la piedra fundamental de una selección adecuada.

Cuando hablamos de inicio nos referimos al momento en el que surge la necesidad de incorporar a un empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de datos necesarios para su realización, este paso se llama “definición del perfil”, esta etapa incluye la revisión descriptiva del puesto y una reunión con el cliente interno para pulir bien el levantamiento de datos a nivel cualitativo. Esta etapa es vital, ya que si

no se tiene claro “qué es lo que se busca”, no lo encontraremos o realizaremos una selección inadecuada.

Continuando con la lectura, en el capítulo 5 nos mencionan un tema fundamental y ya estructurado en 20 pasos, los cuales constituyen la columna vertical de todo proceso de selección:

El primero surge, como ya lo mencionamos anteriormente, con la necesidad de cubrir una posición, luego viene la solicitud de personal, la revisión de la descripción del puesto, seguido de la recolección de información sobre el perfil requerido, análisis sobre posibles candidatos internos, luego de ello se debe llegar a definir si se realizará una búsqueda externa o no, paso seguido se revisarán las fuentes de reclutamiento, recepción de candidatos, la primera revisión de antecedentes, continúa las entrevistas, se llevan a cabo las entrevistas específicas y psicológicas, se prosigue con la formación de candidaturas, confección de informes sobre finalistas, presentación de finalistas al cliente interno, selección de finalistas por parte del cliente interno, se va cerrando el proceso y se llega a la negociación con el candidato, se da la oferta por escrito, se brinda la respuesta a los candidatos no elegidos, y se va cerrando el proceso con el proceso de admisión e inducción al candidato seleccionado.

Continuamos avanzando el libro y los términos se nos van haciendo cada vez más familiares, en los capítulos 7 y 8 vamos a encontrar todo lo referente a la evaluaciones específicas que muchas veces son aplicadas: la entrevista BEI o entrevista por incidentes críticos, las evaluaciones psicológicas los assesment center.

Ya en el capítulo 8 y 9 podemos ir visualizando el término de un proceso de selección, ya cuando el candidato es seleccionado se procederá a realizar las negociaciones del caso, respecto a su remuneración, horarios, tareas de manera más puntual y se procede a brindar al candidato una carta de aceptación en donde figure la oferta y aceptación de la misma por escrito. Es también importante en este tiempo cerrar el tema de las referencias laborales del último lugar en donde laboró, en este aspecto las referencias no deben ser sólo a nivel técnica, es decir fechas, tiempos, cumplimientos, es necesario poder también profundizar en sus competencias alcanzadas y las que le falta reforzar.

Finalizando el libro en los capítulos 9 y 10, nos mencionan aspectos de comunicación, los cuales definitivamente son importantes, sobre todo cuando una consultora es quien maneja el tema del proceso de selección, es importante diferenciar que es lo que debe o no comunicar la consultora, estos puntos en el libro nos dan un panorama claro de lo que corresponde, tanto a la empresa como a la consultora comunicar y ejemplifica el tema con algunos casos.

Cuando empezamos el capítulo diez nos da un panorama general del porqué es tan importante la aplicación de índices o indicadores de gestión dentro de un proceso de selección, es importante contar con ellos para poder planificar la tarea, preparar el presupuesto, proyectar tendencias, detectar fortalezas y debilidades, y actuar sobre ellos, compararse con otras empresas, reducir costos etc. También encontraremos una clara visión de una serie de indicadores que pueden ser aplicados en

relación con la función de selección, agrupados en dos grandes grupos, el primer grupo, los indicadores de tipo general, es decir los que miden el proceso de selección en su conjunto y en el segundo grupo, los indicadores parciales por etapas dentro del proceso de selección, estos últimos son más utilizados en situaciones específicas.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, esta última parte del proceso viene a ser la medición y evaluación de “cómo” hemos llevado a cabo nuestros procesos, pero sobre todo nos permitirá hacer de este sistema de evaluación, un sistema cada vez más viable y sobre todo confiable, haciendo que podamos seleccionar personas competentes para cada puesto de trabajo.

Carla La Serna