LABORA
AVALEM TERRITORI

# Guía
# Selección por Competencias

## ¿Proceso de selección por competencias?

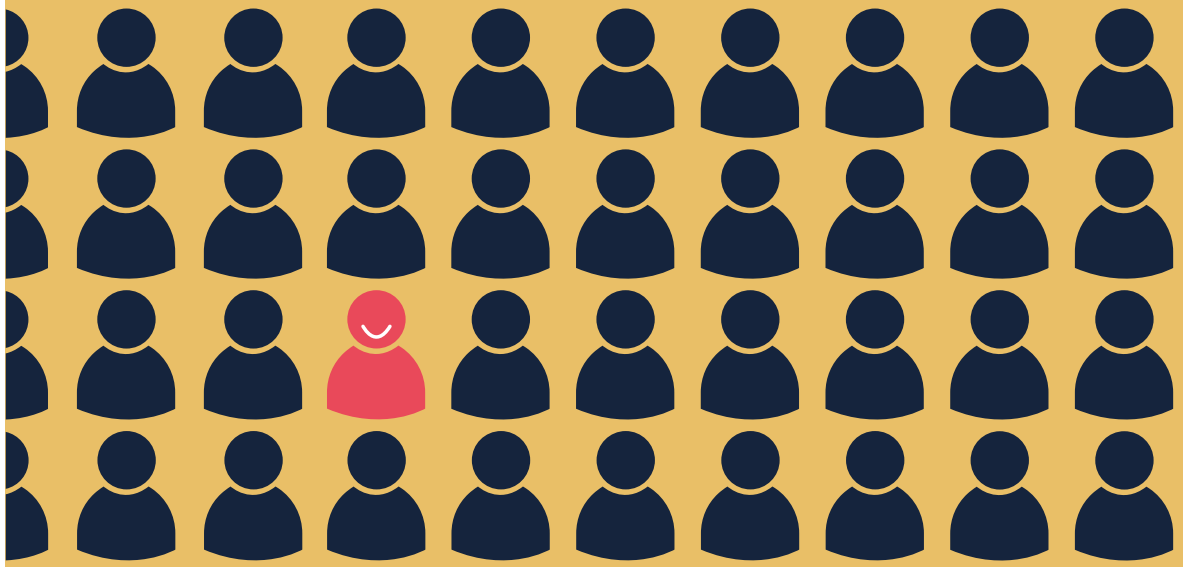
**El Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament de la Comarca de la Safor en el Proyecto "e-Orienta"** ha desarrollado esta guía con el objetivo de definir las diferentes fases de un proceso de selección, y explicar la importancia de la selección por competencias a la hora de reclutar posibles trabajadores/as. Todo esto unido a dar valor al hecho de realizar una previa, y buena definición del perfil profesional, y complementado con las experiencias de algunas empresas de la comarca de la Safor que ponen en práctica este tipo de selección de talento.

**El objetivo de esta guía es dar a conocer la selección por competencias y así acercar a las organizaciones este tipo de proceso. Con la finalidad de poder llegar a encontrar el talento más adecuado para sus vacantes laborales a través de una serie de pautas descritas aquí.**

GENERALITAT VALENCIANA | LABORA Servei Valencià d'Ocupació i Formació | GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL SEPE | ESPAÑA PUEDE | LA SAFOR EMPRÉN Programa experimental e-orienta Acord Territorial de la Comarca de la Safor

Guía Selección por Competencias

# Guía
# Selección por Competencias



LA SAFOR EMPRÉN Programa experimental e-orienta
Acord Territorial de la Comarca de la Safor

LABORA
AVALEM TERRITORI

Guía desarrollada por el Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament de la Comarca de la Safor amb el finançament de Labora - Generalitat Valenciana.

Licencia CopyLeft.

Se permite copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como su adaptación a condición de dar el crédito correspondiente a su autoría (enlazando a http://eorienta.lasaforempren.com/) y no utilizar este material con fines comerciales.

Autoría: Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament de la Comarca de la Safor.
Imagen de la portada: Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament de la Comarca de la Safor.

Prólogo: David Martínez Álvarez, Executive Manager de Michael Page.

Edita: Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament de la Comarca de la Safor

Impreso en Gráficas Santandreu, Gandia en noviembre de 2022

# Guía **Selección** por **Competencias**

# Índice


**01 Contextualización**
**// pág. 06**

**02 Prólogo**
**// pág. 08**

**03 Introducción**
**// pág. 12**

**04 Definición de competencias y tipos**
**// pág. 13**

¿Qué son las competencias?
// pág. 13

Tipos de competencias
// pág. 18

Competencias básicas
// pág. 19

Competencias genéricas o transversales
// pág. 20

Competencias específicas o técnicas
// pág. 21

**05 Competencias laborales más demandadas del Siglo XXI**
**// pág. 22**

Definición de las competencias laborales del Siglo XXI
// pág. 22

Logro
// pág. 24

Gestión del equipo
// pág. 26

Gestión personal
// pág. 28

Influencia
// pág. 30

Pensamiento
// pág. 32

**06 Ventajas de un proceso de selección por competencias**
**// pág. 34**

**07 Entrevista por competencias: fases y estructura**
**// pág. 36**

Entrevista por competencias
// pág. 36

Fase previa
// pág. 38

Fase inicial
// pág. 39

Fase de desarrollo
// pág. 40

Fase de cierre
// pág. 41

Fase de evaluación
// pág. 42

**Estructura de la entrevista por competencias**
**// pág. 43**

Ámbitos de exploración
// pág. 44

Elaboración de un posible guion de la entrevista
// pág. 45

**08 Descripción del puesto de trabajo**
// pág. 50

**09 Entrevistas**
// pág. 54

Efecto LED y Ledkia
// pág. 55

Tienda Home
// pág. 59

Citrosol
// pág. 64

NairnTelecom
// pág. 70

Oliva Nova Grupo CHG
// pág. 75

Clave Denia (Ale-Hop)
// pág. 79

Vicky Foods
// pág. 84

**10 Anexo**
// pág. 89

# 01.

## Contextualización

**El Acord Territorial per l'Ocupació i el Desenvolupament Local Sostenible de la comarca de la Safor** está firmado por la **Mancomunitat de Municipis de la Safor que ostenta la Presidencia**, el **Ajuntament de Gandia** como secretaría técnica y con responsabilidad en la gestión, la **Federación de Asociaciones de Empresarios de la Safor** (FAES), las organizaciones sindicales con más representatividad en el territorio, **UGT-PV** Intercomarcal la Ribera-Safor-Vall d'Albaida-Costera-Canal de Navarrés y la Unió Intercomarcal La Ribera – La Safor de **CCOO PV**, en el marco de las ayudas impulsadas por GVA LABORA.

El Acuerdo inicial se firmó en 2016 y desde ese momento se han realizado de manera continuada programas experimentales en la Safor, todos ellos dirigidos a favorecer la adquisición de competencias digitales para mejorar la empleabilidad de diferentes sectores de población, la creación de itinerarios formativos para la digitalización de empresas o la potenciación de redes comarcales entre personal técnico de orientación laboral.

En la edición de 2021, el programa experimental incorporó una nueva perspectiva de innovación para la implementación de una red de servicios digitales de orientación e inserción laboral en la comarca de la Safor accesible desde internet (e-Orienta).

e-Orienta es un servicio tecnológico creado a través de herramientas y metodologías de intervención, en el ámbito de la orientación profesional, que se adaptan a las demandas del mercado laboral del siglo XXI. Durante el proyecto se creó e implementó un chatbot para facilitar la orientación laboral de las personas usuarias.



En la edición de 2022-2023 el programa experimental da un paso más y desarrolla y mejora el sistema web de información ya creado, con la aportación de nuevos instrumentos y metodologías más accesibles a las personas usuarias, empresas, profesionales de la orientación e intermediación laboral de la comarca.

Con este propósito, el programa ha realizado las siguientes acciones:

- Se han desarrollado e implantado instrumentos innovadores en el sistema web para optimizar el recorrido realizado por las personas usuarias a través del chatbot. De esta manera se proporciona una experiencia positiva a través de: la implementación de una API de inteligencia artificial y la creación de mapas de empleabilidad personalizados.

- Se han realizado formaciones para facilitar la adquisición de un perfil profesional de carácter más técnico y digital a los agentes y profesionales de la orientación profesional de la comarca.

- Se ha impulsado el emprendimiento innovador y sostenible facilitando el proceso de generación, desarrollo y maduración de ideas de negocio y su materialización en proyectos empresariales, con especial atención a la innovación, sostenibilidad y economía social, siempre desde un enfoque digital.

- A través de una nueva sección en el portal web de e-Orienta se ha facilitado a las empresas, herramientas, recursos e información que les permite consolidarse, ser más competitivas y generar un tejido empresarial dinámico y fuerte.

Dentro de este último punto se incluye la presente guía. Pretende ayudar a las empresas a localizar el perfil profesional que mejor se adapte a su entidad, ofreciendo los conocimientos necesarios sobre los procesos de selección por competencias y facilitando las herramientas para realizar un análisis de los puestos de trabajo, de manera que contribuyan a identificar el talento para su organización.

# 02.
## Prólogo

**David Martínez Álvarez**
Executive Manager
*Michael Page*

David es ingeniero industrial por la Universitat Politècnica de València. Tiene más de 15 años de experiencia en el sector de selección y reclutamiento. En 2007 se incorporó a PageGroup como consultor, actualmente es Executive Manager de la marca Michael Page para los perfiles industriales y de operaciones en la Comunidad Valenciana y Murcia, gestionando un equipo de 7 personas.

Todos hemos participado alguna vez en una entrevista de trabajo, ya sea como entrevistador/a o como entrevistado/a. Lo habitual es que no se prolongue más de hora y media (y ya sería una entrevista larga). Además, un proceso de selección a veces se compone de varias entrevistas, con diferentes entrevistadores, y no es siempre la misma persona la que pregunta o investiga sobre la persona entrevistada. ¿Es entonces el tiempo de duración del proceso suficiente para que el candidato o candidata demuestre su valía para el puesto? ¿En hora y media puede un entrevistador/a tener la certeza de que la persona que tiene delante va a cumplir las expectativas del puesto y de la empresa?

La respuesta casi siempre es que no, porque las entrevistas tradicionales se centran en analizar la carrera profesional de las personas, funciones y responsabilidades, dando por hecho muchas cosas que se dan por supuestas por los años de experiencia, el cargo ocupado o por la empresa en la que han trabajado los candidatos/as. La entrevista tradicional se suele centrar en confirmar si la persona entrevistada tiene las habilidades técnicas para la vacante (adquiridas a través de la formación y la experiencia), dejando de lado las habilidades personales y sociales, que incluso tienen una mayor importancia para el buen desempeño del profesional que ocupe la vacante. Por ejemplo, ¿es una persona un buen gestor de equipos porque haya ocupado un puesto en el que jerárquicamente haya gestionado de forma directa a 150 personas durante 8 años? ¿Esa experiencia profesional es suficiente para el puesto que queremos que desempeñe en nuestra compañía, aunque en nuestra empresa solo tenga que gestionar a 20 personas? No lo sabemos y una entrevista tradicional no disipará nuestra duda. Damos por supuesto que una persona ha gestionado equipos pero no sabemos cómo los ha gestionado. Lo que es seguro es que el equipo a ser dirigido es diferente y requiere de un líder con unas habilidades personales distintas que deberían ser analizadas. Y esto no lo hacemos en una entrevista tradicional.

Llevo 15 años en PageGroup haciendo una media de 10 entrevistas semanales (incluso eran 20 al inicio de mi carrera). En todos estos años, cuanta más responsabilidad requería la vacante que debía cubrir, más tiempo tenía que dedicar a las entrevistas, en gran parte porque era necesario conocer la trayectoria profesional de la persona que tenía delante (que generalmente contaba con más de 10 años de experiencia). Completaba el conocimiento del perfil con referencias profesionales para contrastar si lo que la persona me había contado, correspondía con la realidad o para añadir más información. Pero aun así tenía posibilidades de equivocarme y que luego la persona no encajase en el puesto y/o la empresa.

Las veces que nos equivocamos es normalmente porque no hemos analizado con suficiente profundidad las habilidades personales o *soft skills* de la persona o porque contrastando las referencias, no hemos indagado lo suficiente en esas habilidades personales. Entonces, ¿cómo analizamos mejor estas habilidades personales en una entrevista? Con una entrevista por competencias.

Las competencias son en este contexto, capacidades personales y sociales que nos hacen competentes para desempeñar de forma excelente un puesto de trabajo y con una buena entrevista por competencias tratamos de evaluar estas habilidades mediante análisis de evidencias profesionales pasadas o conductas concretas. En una entrevista por competencias no examinamos conocimientos, sino que prevemos cómo serán los comportamientos del futuro basándonos en los desempeños profesionales del pasado y cuantos mayores incidentes críticos del pasado analicemos, más fácil nos debería ser prever el comportamiento futuro de una persona.

Con una entrevista por competencias tenderemos a maximizar las probabilidades de elegir a la persona candidata correcta, con la consecuente reducción de rotación en la empresa. Además, una entrevista de este tipo aporta a la persona candidata un mayor conocimiento de sí misma si le damos un feedback del resultado. Ayuda a entender mejor sus puntos de mejora y qué habilidades puede perfeccionar.

Otra de las bondades de una entrevista por competencias es que no precisa de un psicólogo (que alcance conclusiones basadas en doctrinas científicas), precisa de un entrevistador/a con papel de investigador que indague evidencias de comportamiento en situaciones reales pasadas.
Como he dejado intuir, una entrevista por competencias gana más sentido cuanto mayor responsabilidad recae en la vacante que debemos cubrir porque son imprescindibles ciertas habilidades personales para el correcto desempeño del puesto.

En toda posición directiva debería hacerse una entrevista por competencias, pero no nos equivoquemos, también gestionando un proceso de selección para una posición no directiva es igual de importante el verificar que la persona seleccionada tenga las competencias personales para su correcto encaje en el puesto y la empresa, ya que lo normal es que cualquier vacante a cubrir se relacione con muchos departamentos de la empresa.

Es recomendable hacer una entrevista por competencias cuando queramos tener la certeza de que la persona que vamos a seleccionar va a cubrir las carencias personales o sociales de la persona que estuvo ocupando la posición previamente, o quizás para subsanar un proceso de selección previo que no dio buen resultado, o simplemente, y esto es lo que lo resume todo, porque no queremos equivocarnos en la selección.

PageGroup trabaja habitualmente con empresas en la Safor. Por eso cuando desde el Acord Territorial de la comarca de la Safor contactaron con nuestra organización para colaborar en la guía sobre proceso por competencias no dudamos un momento en aportar nuestro granito de arena.

Esta guía, en la que encontramos experiencias de algunas empresas de la comarca sobre los procesos de selección, supone un paso adelante en la búsqueda del mejor talento para las empresas de la Safor.

# 03.
## Introducción

Los métodos de selección o reclutamiento tradicionales se basan en el Currículum Vitae o en la experiencia previa. Sin embargo, en los últimos años ha ganado peso la denominada selección por competencias. La selección por competencias toma como referencia las habilidades y capacidades, actitudes y aptitudes que tendrá una persona para desempeñar un puesto, y esto aporta un valor añadido.

La selección por competencias es un proceso avanzado con un objetivo: encontrar personal para un puesto clave en función de unas habilidades profesionales concretas. Hay puestos que, por sus características, responsabilidades y el valor que aportan, requieren de profesionales específicos. Una selección convencional podría no encontrar al mejor talento para este puesto.

Las habilidades y capacidades son prioritarias, lo que relega a la experiencia a un segundo plano. Además, es un proceso que se realiza con profundidad, por lo que también se busca conocer la persona candidata y las reacciones que tuvo en el pasado al enfrentarse a cargos similares.

Para conseguir unos buenos resultados, se realizan diferentes pruebas para eliminar los perfiles más generalistas. El resultado final será un/a profesional de talento, el/la cual cuenta con las competencias esenciales para el puesto.



# 04.
## Definición de competencias y tipos

Las competencias son el conjunto de habilidades, actitudes y aptitudes que impactan tanto en la ejecución como en el resultado final de las tareas profesionales. Son una parte fundamental del perfil profesional de la persona y cada puesto de trabajo requiere de unas competencias determinadas.
Las competencias son consideradas características personales que distinguen a los diferentes profesionales en su puesto de trabajo.

### ¿Qué son las competencias?

Como indica la Orden ECD/65/2015, de 21 de enero:

> Las orientaciones de la Unión Europea, sobre este tema, insisten en la necesidad de la adquisición de las competencias clave por parte de la ciudadanía como condición indispensable para lograr que los individuos alcancen un pleno desarrollo personal, social y profesional que se ajuste a las demandas de un mundo globalizado y haga posible el desarrollo económico, vinculado al conocimiento.
>
> **La UNESCO (1996)** estableció los principios precursores de la aplicación de la enseñanza basada en competencias al identificar los pilares básicos de una educación permanente para el Siglo XXI, consistentes en «aprender a conocer», «aprender a hacer», «aprender a ser» y «aprender a convivir».

**DeSeCo (2003)** define competencia como «la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada». La competencia «supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz». Se contemplan, pues, como conocimiento en la práctica, es decir, un conocimiento adquirido a través de la participación activa en prácticas sociales y, como tales, se pueden desarrollar tanto en el contexto educativo formal, a través del currículo, como en los contextos educativos no formales e informales.

Las competencias, por tanto, se conceptualizan como un «saber hacer» que se aplica a una diversidad de contextos académicos, sociales y profesionales. Para que la transferencia a distintos contextos sea posible resulta indispensable una comprensión del conocimiento presente en las competencias y la vinculación de este con las habilidades prácticas o destrezas que las integran.

**La Recomendación 2006/962/EC**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente, insta a los Estados miembros a «desarrollar la oferta de competencias clave». Se delimita la definición de competencia, entendida como una combinación de conocimientos, capacidades, o destrezas, y actitudes adecuadas al contexto. Se considera que

> **Las competencias clave son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo.**



Así pues, el conocimiento competencial integra un conocimiento de base conceptual: conceptos, principios, teorías, datos y hechos (conocimiento declarativo-saber decir); un conocimiento relativo a las destrezas, referidas tanto a la acción física observable como a la acción mental (conocimiento procedimental-saber hacer); y un tercer componente que tiene una gran influencia social y cultural, y que implica un conjunto de actitudes y valores (saber ser).

Por otra parte, el aprendizaje por competencias favorece los propios procesos de aprendizaje y la motivación por aprender, debido a la fuerte interrelación entre sus componentes: el conocimiento de base conceptual («conocimiento») no se aprende al margen de su uso, del «saber hacer»; tampoco se adquiere un conocimiento procedimental («destrezas») en ausencia de un conocimiento de base conceptual que permite dar sentido a la acción que se lleva a cabo.

Siguiendo estas recomendaciones, en España se incorporaron al sistema educativo no universitario las competencias clave con el nombre de competencias básicas. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), hace ya referencia en su exposición de motivos, entre otros asuntos, a la necesidad de cohesión social, al aprendizaje permanente a lo largo de la vida y a la sociedad del conocimiento, e introduce el término competencias básicas por primera vez en la normativa educativa.

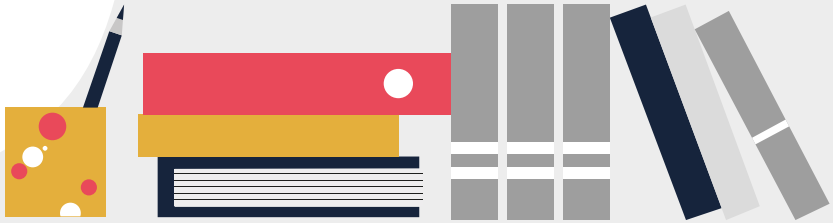
La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de Calidad Educativa (LOMCE), va más allá al poner el énfasis en un modelo de currículo basado en competencias: introduce un nuevo artículo 6 bis en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, que en su apartado 1.e) establece que corresponde al Gobierno «el diseño del currículo básico, en relación con los

objetivos, competencias, contenidos, criterios de evaluación, estándares y resultados de aprendizaje evaluables, con el fin de asegurar una formación común y el carácter oficial y la validez en todo el territorio nacional de las titulaciones a que se refiere esta Ley Orgánica».
Dado que el aprendizaje basado en competencias se caracteriza por su transversalidad, su dinamismo y su carácter integral, el proceso de enseñanza-aprendizaje competencial debe abordarse desde todas las áreas de conocimiento y por parte de las diversas instancias que conforman la comunidad educativa, tanto en los ámbitos formales como en los no formales e informales. Su dinamismo se refleja en que las competencias no se adquieren en un determinado momento y permanecen inalterables, sino que implican un proceso de desarrollo mediante el cual las personas van adquiriendo mayores niveles de desempeño en el uso de las mismas.

Además, este aprendizaje implica una formación integral de las personas que, al finalizar la etapa académica, serán capaces de transferir aquellos conocimientos adquiridos a las nuevas instancias que aparezcan en la opción de vida que elijan. Así, podrán reorganizar su pensamiento y adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus actuaciones y descubrir nuevas formas de acción y nuevas habilidades que les permitan ejecutar eficientemente las tareas, favoreciendo un aprendizaje a lo largo de toda la vida.

La nueva disposición adicional trigésima quinta a la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, sobre «Integración de las competencias en el currículo», establece que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte promoverá, en cooperación con las Comunidades Autónomas, la adecuada descripción de las relaciones entre las competencias y los contenidos y criterios de evaluación de las diferentes enseñanzas a partir de la entrada en vigor de la Ley Orgánica. A estos efectos, se prestará atención prioritaria al currículo de la enseñanza básica.

Las competencias que se recogen en esta orden se han establecido de conformidad con los resultados de la investigación educativa y con las tendencias europeas recogidas en la Recomendación 2006/962/EC, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Dichas competencias se describen, se indica su finalidad y aspectos distintivos, y se pone de manifiesto, en cada una de ellas, las claves de desarrollo que debe alcanzar todo el alumnado referidas al final de la educación básica y bachillerato, pero cuyo desarrollo debe iniciarse desde el comienzo de la escolarización, de manera que su adquisición se realice de forma progresiva y coherente a lo largo de las distintas etapas educativas.



## Tipos de competencias

Competencias básicas

Competencias genéricas o transversales

Competencias específicas o técnicas



**Competencias básicas**

Son aquellas competencias profesionales que una persona debería haber adquirido tras haber pasado por una educación básica. Leer, escribir, conocimientos de matemáticas, entre otras.

Se conocen también como las competencias para la vida, esto es debido a que le sirven a la persona para que se inserte de forma adecuada a un contexto social específico. Entre ellas, se encuentran el respeto, la adaptación, la tolerancia, etc. Las competencias básicas las puede desarrollar cualquier persona.

Dentro de estas se encuentran:

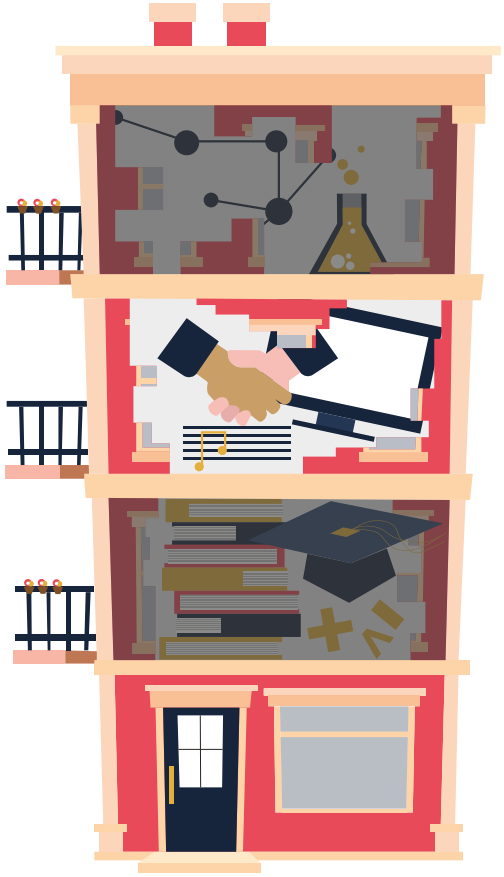
- Competencias personales: son las que se aprenden comúnmente con la educación obligatoria, destacando el sumar, leer, entre otras.
- Competencias sociales: son las que forman parte de los procesos de socialización. Las normas de conductas básicas o de estándares sociales (el respetar el turno de palabra, el saber estar, etc).

## Competencias genéricas o transversales

Las llamadas competencias genéricas o transversales, son de utilidad para todas las profesiones o empleos, sin tener en cuenta los aspectos concretos que identifican cada puesto de trabajo, son generales para las distintas ocupaciones o profesiones. Destacando por ejemplo la creatividad, la capacidad para trabajar en equipo, aprendizaje continuo, gestión y planificación, entre otras.

Este tipo de competencias se diferencian de las anteriores, ya que hay personas que las tienen más desarrolladas y otras menos, mientras que las competencias básicas deben ser de carácter general. Estas competencias son esenciales para cualquier puesto de trabajo. Se pueden mejorar y aprender a base de entrenarlas, con esfuerzo y a través de la formación y la práctica.

En resumen, las competencias transversales son habilidades interpersonales que se pueden aplicar a casi todas las situaciones laborales y en casi todas las empresas. Las competencias transversales son una inversión que las empresas deben hacer para mejorar su rendimiento y competitividad.





## Competencias específicas o técnicas

Las competencias específicas, llamadas también técnicas, van asociadas a cada puesto de trabajo y necesarias para desarrollar la actividad laboral de manera adecuada.

Los conocimientos y habilidades profesionales específicas de un puesto de trabajo son diferentes en cada una de las profesiones, y se adquieren normalmente realizando una formación específica.

Son las que se requieren en un área concreta, en un puesto de trabajo determinado, las que se definen para un trabajo específico, siendo estas las que determinan en sí tanto la eficiencia como el desempeño de la persona, estando entre ellas la motivación, las habilidades y también el conocimiento.

Por ejemplo en el caso de un médico cirujano se le pediría las siguientes competencias (pericia técnica, colaboración, juicio y toma de decisiones) y en un médico de familia (atención al individuo y a la familia, promoción de la salud, prevención y atención comunitaria, etc).

# 05.

# Competencias laborales más demandadas del siglo XXI

## Definición de las competencias laborales del siglo XXI

Las competencias clave son el valor añadido de todo/a profesional, son el conjunto de habilidades, actitudes y aptitudes que impactan tanto en la ejecución como en el resultado final de las tareas profesionales.

Son una parte fundamental de nuestro perfil profesional, cada puesto de trabajo requiere de unas determinadas competencias y nos permite diferenciarnos de otras candidaturas con formación y experiencia similares.

Las competencias no son estáticas, sino que se pueden entrenar y desarrollar para mejorar nuestro perfil profesional.
Aquí pasamos una clasificación de las competencias clave (según Barcelona Activa):

**1. Logro** **2. Gestión del equipo**

**3. Gestión personal**

**4. Influencia** **5. Pensamiento**

1

**Iniciativa:** es la predisposición a actuar proactivamente y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde finalizar proyectos antiguos o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. No se incluye elaborar planes y presupuestos anuales.

2

**Orientación al Logro:** es la preocupación por hacer bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a los demás (competitividad), metas propias personales o cosas que nadie ha hecho antes (innovación).

3

**Planificación y Organización:** es la capacidad para priorizar y establecer líneas de actuación, optimizando recursos que garanticen el cumplimiento del resultado esperado con una gestión eficaz del trabajo propio y el de los colaboradores.

4

**Preocupación por el Orden y la Calidad:** preocupación por el orden y la calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del entorno que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

1

**Dirección de Personas:** implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, usando de forma adecuada y correcta el poder personal o la autoridad que la posición nos confiere. Incluye el «decir lo que los demás deben hacer. El estilo varía en función de las personas o circunstancias, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazador. El hecho de intentar razonar, persuadir y convencer a los demás para que hagan algo es impacto e influencia, no dirección de personas.

2

**Liderazgo:** supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Se suele asociar, aunque no siempre, a posiciones que tienen una autoridad formal. El «equipo» se ha de considerar en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Se ha de contrastar con la competencia de «Trabajo en equipo y cooperación».

3

**Trabajo en Equipo y Cooperación:** implica la intención de colaborar y cooperar con los demás, pertenecer a un grupo, trabajar juntos, en comparación al trabajo individual o competitivo. Para que esta competencia sea efectiva, la intención ha de ser sincera. Se puede considerar siempre que el que ocupa un puesto es parte de un grupo que funciona como un equipo. «Equipo», como en el caso de «liderazgo», se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

1

**Autoconfianza:** es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o escoger el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

2

**Autocontrol:** es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Igualmente, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.



3

**Compromiso con la Organización:** es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan sus necesidades. Puede manifestarse en anteponer la misión de la empresa a las preferencias individuales.

4

**Flexibilidad y Gestión del Cambio:** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos distintos. Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera. También cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto de trabajo.

1

**Comunicación:** es la habilidad de transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita y se dirige a públicos distintos.

2

**Empatía:** implica saber entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás a pesar de que éstos no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás. También puede incluir la sensibilidad intercultural.

3

**Negociación:** es la habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio.

4

**Networking:** es la habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas, que permite ayudarse mutuamente, profesional o personalmente. Es un proceso bidireccional, al dar ayuda y atención a nuestra red de contactos facilitamos que los otros nos ayuden.

5

**Orientación al Cliente:** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse para descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.

1

**Aprendizaje y Utilización de Conocimientos:** implica la inquietud y curiosidad constante para aprender o saber más. Contempla el afán de poner en práctica y ampliar los conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, así como también transmitir los conocimientos relacionados con el trabajo. La persona sigue desarrollándose y adquiriendo nuevos conocimientos «motu propio».

2

**Creatividad:** es la capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.

3

**Orientación Estratégica:** es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y amplios conceptos en el trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles más altos consiste en un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en el sentido más amplio influye en las estrategias y cómo éstas, a su vez, determinan los diferentes acciones/escenarios.

4

**Pensamiento Analítico:** es la capacidad de entender una situación, y desmenuzar en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

5

**Pensamiento Conceptual:** es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

# 06.

## Ventajas de un proceso de selección por competencias

Cuando se busca a una persona para ocupar un puesto de trabajo, la herramienta más común a la cual, las empresas suelen recurrir, es la entrevista personal. Para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias.

Este tipo de entrevista permite inducir al entrevistado/a a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos y experiencias de las personas.

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador/a no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos.

Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y profundizar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

Lo que hace está técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.

Esta herramienta se puede aplicar para seleccionar todo tipo de personal, aunque en estos momentos se utilice poco, porque es compleja y costosa. El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

Basándose en estas vertientes la persona que realice las entrevistas preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo.

El entrevistador/a consigue averiguar lo que de verdad conoce y sabe hacer, más allá de una simple descripción de funciones. Son conscientes de que a igual nivel de responsabilidad difieren mucho las capacidades y el alcance real del trabajo realizado. En cierto modo es un tipo de selección más objetiva y “democrática”, ya que las competencias profesionales son de la persona, no del “puesto”. Cada candidato/a tendrá la misma oportunidad de demostrar su valía, más allá de una formación en un centro de prestigio o por provenir de una empresa más reconocida en el mercado.

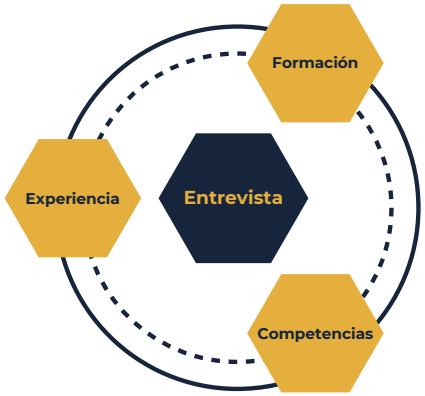
# 07.

## Entrevistas por competencias: fases y estructuras

La entrevista de selección por competencias consiste en una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos de comportamiento de la vida laboral y si procede, académica y/o personal, relacionados con las competencias clave en el desarrollo de un puesto de trabajo.

### Entrevista por competencias

Se basa en el análisis de las conductas que se dieron en el pasado de la persona entrevistada ante situaciones críticas o relevantes, susceptibles de ser empleadas como predictoras de sus comportamientos futuros en el trabajo. Este tipo de entrevista se basa en la idea que el hecho de conocer cómo alguien se ha comportado ante determinadas situaciones laborales (aquello que pensó, dijo e hizo) hace posible pronosticar cómo actuará si se encuentra ante una situación similar en un futuro.






Esto no quiere decir que el hecho que no encontremos ejemplos de comportamiento en el pasado, signifique una falta de capacidad de la persona entrevistada al llevarlos a cabo. Puede ser que una competencia determinada no haya sido nunca requerida en su trayectoria laboral y, por otro lado, hay que valorar las aptitudes de la persona candidata en el aprendizaje de nuevas competencias.

> **La mejor forma de predecir una conducta futura, es conocer la conducta pasada.**

En cualquier entrevista de selección se establecen unas fases. De manera general la realización de la entrevista implica tres fases: inicial, de desarrollo y cierre. Teniendo en cuenta que previamente a estas fases está el momento de la preparación y otra con carácter posterior de evaluación de la entrevista. Veamos en qué consisten cada una de las fases del proceso de la entrevista y qué variables y factores intervienen.

## Fase previa

No es propiamente una fase de la entrevista, pero sí un paso necesario y previo al inicio de la entrevista, para poder garantizar un buen proceso de selección. Una inadecuada planificación y preparación de la información que obtengamos puede resultar insuficiente y no válida con el objetivo que perseguimos, dificultando la evaluación y las posibles decisiones a tomar.

En esta fase previa a la entrevista hay que establecer los objetivos que nos hemos marcado.

Tendremos en cuenta los puntos a seguir:

**1.** Conocimiento del puesto a ocupar: perfil competencial, funciones, tareas, equipo al que se integrará, recursos que gestionará, indicadores del desempeño, principales dificultades, etc. De la descripción del puesto de trabajo (perfil competencial), es importante determinar cuáles son las competencias que tendremos en cuenta para evaluarlas en la entrevista.

**2.** Conocimiento de las competencias a evaluar.

**3.** Análisis de los datos previos de la persona candidata: trayectoria formativa y profesional, méritos, resultados de otras pruebas que se hayan realizado, otros datos. El resultado de estos datos nos permitirá analizar en los puntos que hemos de profundizar.

**4.** Preparación del guion de la entrevista.



## Fase inicial

En esta fase se establece la relación entre la persona entrevistada y la persona entrevistadora. Se establecen los roles, se define el estilo del proceso comunicativo, se especifican los objetivos, acciones que determinarán el buen desarrollo de la entrevista.

Será necesarias las actuaciones siguientes:

**1.** Acogida /recepción de la persona candidata.

**2.** Presentación del entrevistador/a y de la organización. Crear un buen ambiente para conseguir una comunicación adecuada. Por medio de algún comentario o pregunta, intentar romper el hielo, para conseguir una comunicación fluida y que nos facilite acercarnos más a la persona entrevistada.

**3.** Informar de los aspectos esenciales del puesto de trabajo que queremos cubrir. La información que se facilita a la persona candidata será la necesaria y justa para no influir en sus respuestas.

**4.** Informar del objetivo, estructura, y duración de la entrevista.

**5.** Si se van a tomar notas durante la entrevista, explicar que es para no perder información. Si vamos a grabar la entrevista, pediremos la autorización a la persona entrevistada. El uso de estos instrumentos puede provocar alguna distorsión o rechazo de la persona entrevistada, que el entrevistador/a puede cancelar en unos instantes.

## Fase de desarrollo

Es la parte central y el núcleo de la entrevista. Suele ser la parte más larga en cuanto a duración. En esta fase los tiempos en cuanto a comunicación cambian, siendo la persona entrevistada la que adquiere el protagonismo y ocupa la mayor parte del tiempo hablando y el rol del entrevistador/a empieza a adoptar el papel de observador/a-participante, manteniendo el control del tiempo y de la entrevista.

Es aconsejable introducir preguntas generales y abiertas, para pasar después a preguntas más concretas y específicas, pues el objetivo del entrevistador/a es conseguir evidencias comportamentales de las competencias que se evalúan para el puesto de trabajo.

**1.** En esta fase, la experiencia del entrevistador/a tiene mucha importancia, ya que en poco tiempo, tiene que atender a múltiples tareas, controlar la comunicación verbal y no verbal, resolver dudas, dar la oportunidad de realizar preguntas, y a lo largo de la entrevista verbalizar resúmenes parciales de lo que nos va diciendo la persona entrevistada.

**2.** Un buen control por medio de los instrumentos adecuados facilitará al entrevistador/a esta fase, relevante por la información que recogerá y que se procesará posteriormente.

**3.** En muchos casos se suele realizar la entrevista “de tipo panel”; Es un tipo de entrevista donde participan varios profesionales o cargos de distintos departamentos de la empresa y la persona entrevistada. Suele imponer o incomodar más a la persona entrevistada, por la presión ejercida al tener a varias personas evaluando la entrevista, pero con este tipo de entrevista la empresa gestiona mejor y de manera más rápida el proceso de selección. La evaluación y resultado de las personas candidatas es más completa por la participación, aportaciones y visión de las diferentes personas entrevistadoras.



## Fase de cierre

En esta fase finaliza la interacción entre la persona entrevistada y el entrevistador/a.

El papel del entrevistador/a en esta fase es el siguiente:

**1.** La posibilidad de que la persona entrevistada pueda clarificar las dudas que tenga mediante las preguntas correspondientes.

**2.** Una de las preguntas que más se repiten en esta fase de la entrevista, es en qué momento las posibles personas candidatas al puesto de trabajo conocerán el resultado del proceso de selección, para saber si al final lo han superado o no.

**3.** Poder completar la información sobre la documentación aportada, ampliar y concretar aspectos formativos, profesionales o competenciales del candidato/a que no ha podido desarrollar en las fases anteriores.

**4.** Agradecimiento y despedida por la colaboración en el proceso.

1
2
3
4
5

**Fase de evaluación**

Después de finalizar la entrevista, queda la fase de evaluación. La persona entrevistadora analiza y recopila de manera global la información durante el proceso de selección, en concreto en la entrevista, para orientar el resultado a la toma de la decisión más adecuada para cubrir el puesto de trabajo. Se persigue identificar, conocer y clasificar todas las evidencias comportamentales con el perfil buscado (competencias y niveles), se clasifican en puntos fuertes y débiles del candidato/a, en relación a todas las competencias que se valoran en la descripción del puesto de trabajo.

**1.** En el caso de la persona candidata es aconsejable que cuando finalicemos la entrevista, dediquemos el tiempo necesario, y antes de continuar con una nueva tarea, anotemos todo aquello que hemos registrado y memorizado a lo largo de la entrevista, es decir, que realicemos un análisis crítico constructivo de todo lo hecho y dicho durante la entrevista.

**2.** Si disponemos de un instrumento para poder valorar de manera homogénea cada una de las entrevistas de las personas candidatas, y determinar mejor el grado de ajuste de cada perfil, y además comprobar los puntos fuertes y débiles de las personas entrevistadas, sería la manera más adecuada y objetiva de valorar a las posibles personas candidatas a ocupar el puesto de trabajo.



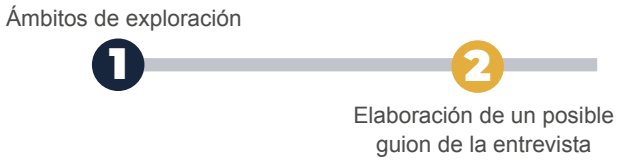
## Estructura de la entrevista por competencias

La estructura de la entrevista por competencias y el contenido varía en función del perfil del puesto de trabajo a evaluar; por este motivo, es totalmente necesario alinear y adecuar el conjunto de ámbitos a explorar con el perfil del puesto de trabajo a ocupar. Tan solo de este modo construiremos un instrumento útil y válido, que nos permita predecir el comportamiento o desarrollo laboral de la persona entrevistada para aquel puesto de trabajo concreto.

Es necesario conocer y desarrollar el perfil del puesto de trabajo: contenido funcional, entorno organizativo, impacto y, sobre todo, el perfil profesional, con los correspondientes conocimientos básicos y especializados, la experiencia requerida y el perfil competencial. En relación con este último aspecto, para conocer el perfil competencial, hay que determinar cuáles son las competencias necesarias para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

Una vez hemos decidido el perfil profesional con todas las áreas necesarias para la validación por medio de la entrevista, podremos elaborar y estructurar las posibles preguntas que formarán el guion de la entrevista.

La especificidad o grado de ajuste necesario del instrumento hace que no sea posible disponer de una estructura de entrevista, y correspondiente guion, estandarizados. Sin embargo, distinguimos unas áreas específicas más genéricas o transversales (formación, trayectoria profesional, disponibilidad etc), que también encontraremos en otros tipos de entrevistas de selección y otras más específicas, directamente relacionadas con la organización (como por ejemplo la adaptabilidad al contexto organizativo) y con las competencias a verificar para aquel puesto de trabajo en concreto.



**Ámbitos de exploración:**

- Formación.
- Experiencia, trayectoria profesional.
- Adaptabilidad al contexto de la organización.
- Competencias.
- Disponibilidad, incorporación.

Con toda esta información podremos elaborar unas pautas a seguir que nos facilitará y ayudará:

**1.** A que todas las entrevistas realizadas a las personas candidatas tengan una estructura similar, explorando los mismos ámbitos a partir de preguntas similares.

**2.** A que todo el personal entrevistador, utilicen los mismos procedimientos, lenguaje común, estructura y posibles preguntas ante las personas entrevistadas para que la evaluación pueda realizarse con los mismos criterios, aumentando la fiabilidad entre el personal técnico para así poder seguir procesos consensuados.

**3.** Tomar posibles decisiones de manera objetiva, pues las respuestas se pueden comparar con los comportamientos esperados.



**Elaboración de un posible guion de la entrevista.**

A partir de la estructura y de las áreas de exploración de la entrevista, desarrollaremos un guion o batería de preguntas que nos acompañarán en el proceso de selección.
Estas preguntas se adaptarán a la organización, y al puesto de trabajo que estamos seleccionando. Hemos de escoger las que más se adapten al perfil del puesto de trabajo que se va a ocupar y adecuarlas a las características del mismo.

Se presentan a continuación ejemplos de preguntas genéricas relacionadas con los diferentes ámbitos de exploración.

**1.** Formación

**2.** Trayectoria profesional

**3.** Adaptabilidad al contexto organizativo

**4.** Competencias

## 1. Formación

Ámbitos a explorar: estudios y formación realizada (formación reglada, complementaría; otras formaciones), cambios en el itinerario formativo, aprendizaje continuo y específico.

Ejemplos de posibles preguntas a realizar:

¿Especialidades formativas en las que se ha ido actualizando?. ¿Por qué?.

¿Qué estudios tienes? ¿Qué te llevó a escoger estos?.

¿Has realizado formación en los últimos años? ¿De qué tipo?.

¿En qué áreas piensa que debería continuar formándose para una adaptación y mejora del puesto de trabajo al que se presenta?.

¿En la actualidad, estás realizando algún tipo de formación? ¿Cuál?.

Vemos que en los últimos años no ha realizado ninguna actividad formativa, nos podría explicar los motivos.

¿A qué se deben los cambios en su itinerario formativo, se desprenden muchos cambios...a qué son debidos?.

Formación realizada relacionada con el puesto de trabajo y qué aporta para el desarrollo del mismo.



## 2. Trayectoria profesional

Ámbitos a explorar: trayectoria profesional, últimas experiencias laborales, niveles de responsabilidad desarrollados y de rendimiento logrados; recogiendo así, indicios sobre en qué se incidirá más, cuando se entre en detalle en la exploración de las competencias.

Ejemplos de posibles preguntas a realizar:

Centrémonos en su última experiencia laboral. Nos podría contar un día en su puesto de trabajo, que hacía desde que entraba hasta que salía.

¿Qué funciones y responsabilidades desarrollaba en su puesto de trabajo?.

¿En algunas de sus experiencias anteriores ha desarrollado funciones similares al puesto de trabajo al que ahora se presenta?. Póngame algunos ejemplos.

¿En qué actividades o tareas considera que se desarrolla mejor?. ¿En cuáles considera que tiene carencias?. ¿Por qué?.

¿Cuáles son los factores que le han motivado a continuar en el puesto?. ¿Qué le ha empujado a cambiar de puesto de trabajo?.

Si ha tenido responsabilidad en cuanto a personal, explique cómo gestionaba los equipos.

¿En que piensa que le será útil su experiencia, para el lugar al que opta?.

¿Cuáles han sido los logros más importantes del último trabajo?.

¿Cuáles han sido los proyectos más importantes en los que ha trabajado?.¿Qué objetivos ha tenido que lograr? .

## 3. Adaptabilidad al contexto organizativo

Ámbitos a explorar: potencial de adaptación a los diferentes entornos, equipos y mandos, autoconocimiento y reconocimiento de fortalezas y debilidades, así como la motivación por el nuevo puesto. La exploración de las posibilidades de adaptación al puesto de trabajo se pueden hacer al inicio y/o al final de la entrevista.

Ejemplos de posibles preguntas a realizar:

¿Qué conoce de nuestra empresa?.

¿Cuáles son los aspectos que más valora en el trabajo?.

Convénzame que es la mejor persona candidata para desempeñar este puesto.

¿Cómo se siente trabajando en equipo? ponga algún ejemplo de trabajo en equipo en un puesto anterior.

Por otro lado, ¿qué puede aportar usted al puesto de trabajo?.¿En qué actividades o tareas considera que se desarrolla mejor?.

Puntos fuertes que posee para desempeñar este puesto de trabajo.

¿Qué cree que puede aportar a diferencia del resto de las personas candidatas?. Véndase a si mismo.

¿Cuáles son los objetivos profesionales que se plantea lograr en el futuro puesto de trabajo?.

De las empresas en las que usted ha trabajado, ¿en cuáles se ha sentido más cómodo?. ¿Por qué?.



**Las evidencias comportamentales de la persona entrevistada sólo serán válidas sí:**

- Explica la propia actuación en primera persona del singular (no haciendo referencia a aquello que se acostumbra a hacer o se hace en determinadas situación, sino aquello que ha hecho).
- Habla en pasado (porque ha vivido la situación), y no lo hace de manera hipotética (aquello que haría sí...) o en términos de frecuencia (aquello que hace habitualmente o normalmente...), a través de ejemplos.
- Narra la situación con un hilo conductor y, si profundizamos en los detalles (acciones claras y específicas como por ejemplo diálogos, etc.; o bien pedimos que nos detalle con claridad los roles de las personas que intervinieron en la situación), los explica con un discurso coherente, sin cambios en todo aquello relativo a la modulación de la voz, la postura corporal y la expresión facial.
- Aporta evidencias comportamentales por cada una de las competencias y en situaciones diversas; el hecho de poder disponer de manifestaciones comportamentales vinculadas además de una situación nos permite confirmar que cuenta con la competencia.

# 08.

## Descripción del puesto de trabajo

La selección de personal es un proceso en el cual se analizan las características y requisitos de un puesto de trabajo y se relacionan con las singularidades que presentan las personas candidatas. El objetivo es escoger la persona más idónea para cubrir una vacante, por eso es importante realizar un buen análisis y definición del puesto de trabajo, y establecer el perfil profesional de la persona que lo cubra.

La empresa tiene que realizar el análisis del puesto de trabajo a cubrir, tiene que especificar cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades mediante una descripción clara y concreta. Así lo tiene que plasmar en la oferta de trabajo en el caso de ser una vacante de la empresa. El análisis del puesto de trabajo intenta establecer los requisitos, responsabilidades y condiciones que se requiere para un desempeño adecuado. Determinar la importancia en relación a otros puestos, así como las condiciones necesarias para que la persona candidata realice un buen desempeño. Además ello le llevará a establecer el perfil profesional a cubrir, con una descripción de la formación, la experiencia y competencias deseadas.
Esto nos aportará información muy beneficiosa para la empresa:

- Conocer mejor el trabajo que realiza cada una de las personas empleadas y cada área.
- Poder detectar las posibles situaciones de conflicto a tiempo que pueden obstaculizar el buen desempeño de las actividades de una área.
- Favorecer la incorporación de nuevos trabajadores/as al contar con el detalle del puesto.
- Relacionar un nivel salarial adecuado para cada uno de los puestos.



La descripción del puesto de trabajo, hace referencia al contenido propio del puesto. Allí se han de describir las tareas y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo, los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, la relación con el resto de la organización y los diferentes departamentos, etc. Estos son algunos puntos a tener en cuenta, es decir qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace y porqué lo hace.

Si la empresa requiere o precisa datos específicos, se pueden añadir, ya que cuanto más clara y concisa sea la descripción, mejor será la selección de la persona para el puesto. Estos son los datos más significativos a incluir en la descripción del puesto de trabajo:

- Nombre del puesto.
- Posición jerárquica
- Puesto de la persona supervisora directa.
- Puesto de las personas subordinadas directas.
- Funciones principales y secundarias del puesto.
- Relación con otros departamentos de la organización.
- Competencias requeridas.
- Conocimientos requeridos.
- Nivel educativo y formación.
- Nivel de experiencia en áreas específicas.
- Requisitos específicos del puesto (disponibilidad para viajar, cambio de residencia, horario laboral,...)

Un ejemplo de cómo sería una descripción para ocupar un puesto de Aux. Administrativo/a:

- **Nombre del puesto.** Auxiliar administrativo/a
- **Posición jerárquica.** Departamento de administración
- **Puesto de la persona supervisora directa.** Jefe/a de administración
- **Puesto de las personas subordinadas directas.** No procede.
- **Funciones principales y secundarias del puesto.**

Administrar y ordenar la información:

- Ordenar y clasificar expedientes y documentación informatizada.
- Buscar información en la red y solicitarla a terceros.
- Clasificar, escanear, distribuir y archivar el correo electrónico y la correspondencia recibida.
- Redacción y emisión de documentos, correo electrónico y correo convencional.
- Atender las llamadas telefónicas y dar respuesta a cuestiones informativas.
- Actualizar la agenda digital (entrevistas, reuniones, eventos corporativos...).
- Recibir, transmitir y controlar las entradas y salidas de información por medios telemáticos.
- Seleccionar y desarrollar sistemas de archivo manuales y automatizados según los procedimientos establecidos, optimizando el uso de los recursos en función de las necesidades de información.
- Elaborar ficheros informáticos relacionales que permitan el enlace, la consulta y la búsqueda de información.
- Gestionar la información en bases de datos informatizadas.

Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias:

- Supervisar las peticiones de compra realizadas electrónicamente.
- Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias: Registrar las entradas y salidas de existencias mediante soporte informático o documental.

**- Relación con otros departamentos de la organización.** Dar soporte al resto de los departamentos y administrar/ordenar la información. Administrar y gestionar las necesidades de aprovisionamiento.

**- Competencias requeridas.** Iniciativa, orientación al logro, preocupación por el orden y la calidad, flexibilidad y gestión del cambio, planificación y organización, aprendizaje y utilización de conocimientos.



**- Conocimientos requeridos.** Manejo Excel y Word nivel avanzado y conocimientos de informática de gestión.

**- Nivel educativo y formación.** CM o CS de Administración.

**- Nivel de experiencia en áreas específicas.** Experiencia mínima de un año como auxiliar administrativo/a, se valorará en sector de logística.

**- Requisitos específicos del puesto.** (disponibilidad para viajar, cambio de residencia, horario laboral,...). Jornada laboral completa partida (de 9 a 13h y de 15 a 19 h). Sueldo según convenio.

# 09.
## Entrevistas

Para la elaboración de esta guía hemos contado con el apoyo de diferentes empresas de la comarca de La Safor que han implementado el proceso de selección por competencias como la mejor forma de reclutamiento en sus organizaciones. Creemos que es importante que este conocimiento se comparta entre las empresas con el objetivo de fomentar su aplicación y favorecer un cambio en la metodología utilizada hasta el momento.

La presente guía recoge las entrevistas realizadas a las responsables de los departamentos de RRHH de las empresas que han contribuido a transmitir las buenas prácticas necesarias para conseguir un buen resultado en el proceso de selección.

Han colaborado Beatriz Aspas de EfectoLED, María Soria de la Tienda Home, Mónica Morant de Citrosol, Marina Prieto de Nairn Telecom, Aránzazu Úbeda del Grupo CHG, Yolanda García de Clave Denia ( Ale-Hop) y María José de la Asunción de Vicky Foods.

Son empresas de diferentes sectores pero con un denominador común: la búsqueda del talento para sus organizaciones. Conocer cómo definen las competencias en su compañía, la forma en la que analizan los puestos de trabajo y cómo son sus procesos de selección por competencias, representa un *know how* fundamental para conocer a fondo este tipo de procesos de selección.



## Beatriz Aspas
Técnica de selección, formación y desarrollo
*EfectoLED y Ledkia*

Beatriz Aspas técnica de selección, formación y desarrollo en EfectoLED y en Ledkia, empresa del sector de e-commerce líder en Europa en venta de iluminación led y soluciones energéticas sostenibles.

**¿Cómo definir en vuestra organización las competencias y qué importancia tienen?**

En primer lugar, para un proceso de selección, las competencias son las capacidades que los candidatos van a presentar en función de tareas o funciones que sean necesarias para esa posición. Y esas capacidades constan de diferentes ámbitos. Pueden ser conocimientos, habilidades y valores que permiten que podamos interaccionar tanto en nuestra vida personal, en el área laboral como también en el ámbito social.

**¿Por qué vuestra empresa ha optado por la selección por competencias?**

Las entrevistas al uso, que fundamentalmente se basan en ver el currículum, qué experiencia o qué tareas o funciones realiza un determinado candidato, hacen que en la actualidad quede un poco pobre. No es lo mismo tener habilidades para realizar una tarea que tener competencias de cómo poder realizar esas tareas. A nosotros nos permite focalizarnos mucho más en lo que será la realidad de esa persona candidata una vez incorporada a la organización, ver efectivamente cómo se va a comportar, cómo va a actuar realizando esas tareas o funciones. Y por ello que en casi todas las entrevistas que ahora hacemos utilizamos este tipo de selección por competencias.

> **Las competencias son las capacidades que las personas candidatas van a presentar en función de tareas o funciones que sean necesarias para esa posición.**

**Hablando de competencias… ¿Cuáles son las que más valoráis en la empresa?**

Para un mundo como el que tenemos hoy por hoy, tan cambiante y en el que cualquier acción que tomemos hoy, al día siguiente puede ser totalmente distinto para EfectoLED y Ledkia es fundamental en primer lugar, la resiliencia o capacidad de adaptación a los diferentes escenarios. Luego el liderazgo, porque en muchísimos proyectos hay que tener iniciativa y proactividad. Y por último, la buena comunicación. O sea, tanto para el cliente externo como para el cliente interno, el saber comunicar lo que hacemos, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos, es fundamental. Entonces, básicamente serían esas: resiliencia, capacidad de adaptación, liderazgo y comunicación.

**En vuestra empresa hace algún tiempo que os habéis dado cuenta del valor añadido que tiene la selección por competencias. ¿Podrías comentarnos en qué perfiles es más habitual utilizar este tipo de selección?**

Para nosotros es fundamental, sobre todo perfiles del mundo del *marketing*, que en nuestras empresas es un *marketing* muy digitalizado. También de la parte de IT y desarrollo web que es fundamental para un e-commerce. Nuestro soportes son las páginas online de las que disponemos y también toda la parte de recursos humanos, administración, finanzas, prácticamente todos los departamentos, a excepción del departamento de logística y almacén, que ahí hay ciertas posiciones como son los operarios, que no es tan fundamental ver la competencia, sino ver más la experiencia que tengan haciendo esas funciones.



**Y hablando de perfil profesional, ¿qué importancia le dais a la definición previa del perfil profesional para que sea una buena selección de candidatos y candidatas?**

Es fundamental. Sin tener fijada cuál será esa descripción del puesto, es imposible poder realizar todo un proceso de selección. Se debe hacer desde la apertura de la oferta en la que tú tienes que hacer una descripción de lo que estás buscando, hasta la criba, ya sea telefónica o curricular, para ver si se ciñe a esa descripción y luego para la entrevista por competencias. Es decir, si yo no sé cuáles son las competencias que van a ser clave en esa posición, si no sé la nomenclatura de la posición, cuál es el objetivo de esa posición, cuáles van a ser las funciones, tareas…Va a ser muy difícil poder crear cierta batería de preguntas enfocadas a esas competencias para ver si efectivamente los candidatos o las candidatas van a cumplir con lo que la empresa o esa posición realmente necesita.

**¿Qué mejoras crees que aporta la selección por competencias a la hora de reclutar personal o al captar talento para vuestra empresa?**

A ver, la mejora principal sería que va muy enfocada a lo que buscas. Se trata de una entrevista muy dirigida y muy enfocada. Tiene que tener una preparación previa y permite la fiabilidad y el éxito de que la persona candidata se incorpore conforme al objetivo de negocio, empresa o del propio responsable, pero también de la adaptación de ese candidato/a una vez incorporado a la empresa.

**¿Qué consejos darías para usar este tipo de proceso?**

Yo siempre pienso que cada maestrillo tiene su librillo. Por mucho que las empresas, cada técnico o técnica de selección tenga un guion o la empresa indique que hay que trabajar a través de entrevistas por competencias o la entrevista tradicional o dinámicas de grupo, etcétera… Cada reclutador personaliza esa parte. Pienso que es importante durante la entrevista, sea como sea, la naturalidad, la espontaneidad y el crear un clima favorable. Que sea entre dos, que haya una escucha activa y dejar que los candidatos, sobre todo, desarrollen cada una de las preguntas que les hagamos sin interrupciones. Crear este ambiente, para que una persona sea ella misma, nos permite conocer muchísimo al candidato o candidata. El nivel humano, más allá de conocimientos, competencias, aptitudes, etc. Es fundamental para el éxito de la misma y sobre todo para que luego, una vez incorporado en la empresa, efectivamente esa persona sea la que se ha descrito en la entrevista.



## María Soria

Psicóloga y especialista en RRHH

*Tienda Home*

María Soria Sempere, Psicóloga y especialista en RRHH. Responsable del área de personas de la Tienda Home desde 2016.

**¿Cómo definir un perfil profesional cuando estamos buscando algún candidato/a? ¿Y cuáles serían los pasos para definirlo?**

Bueno, en nuestro caso, la función principal y las funciones básicas del puesto son muy importantes. Definir un puesto al 100% de ambas atribuciones es prácticamente imposible, sin que haya un porcentaje de ambigüedad, porque cada empresa es un mundo y la situación es cambiante. Para nosotros es muy importante la parte de competencias, es decir, saber qué comportamientos o qué cosas debe saber o saber hacer, el querer hacer.

**¿Cuáles serían las competencias más importantes que buscáis en cada uno de los puestos de trabajo cuando tenéis claro el perfil profesional?**

Eso depende de cada empresa, en nuestro caso, como trabajamos tanto con competencias genéricas o transversales y las específicas. Las competencias genéricas pueden variar en función de la situación o el contexto. Por ejemplo, nosotros ahora estamos en una época de cambio y para nosotros la gestión de la adaptación al cambio y la flexibilidad es muy importante. En general en la Tienda Home valoramos muchísimo la orientación al cliente, porque nos debemos a él, al cliente interno como externo. Luego en la parte de orientación a la calidad también es muy importante el compromiso, la implicación y el trabajo en equipo que aquí son fundamentales.

**¿Podrías decirnos algún caso concreto de competencias específicas, aparte de las transversales que comentabas?**

Si nos basamos en competencias de mando, como hablamos de responsables de equipos, es muy importante: el liderazgo, la gestión de equipos o el pensamiento estratégico. En las personas que no llevan gente a cargo, valoramos por ejemplo la iniciativa o la creatividad que también son muy importantes. Las más específicas y las más técnicas, van muy relacionadas con las funciones de este sitio de trabajo: como pueden ser las de administrativo, como puede ser una competencia técnica como el manejo de determinado programa o puede ser el análisis de metodología que es muy importante para la plantilla.

**¿Qué diferencia habéis visto entre una selección más tradicional y un proceso de selección por competencias?**

Desde mi experiencia, creo que la gestión por competencias aporta mayor objetividad en los procesos, es decir, tiene una estructura definida: intentas valorar al candidato no por las experiencias en las que ha estado o por la experiencia concreta, sino por las capacidades, ese conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes que ha ido desarrollando. Entonces, en mi opinión, permite que la selección sea más objetiva. Además, también explica que en todas las empresas las competencias permiten adaptarnos al contexto. Trabajar con competencias nos permite tener los perfiles más actualizados.

**“La gestión por competencias aporta mayor objetividad en los procesos, es decir, tiene una estructura definida: intentas valorar a la persona candidata no por las experiencias en las que ha estado o por la experiencia concreta, sino por las capacidades, ese conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes que ha ido desarrollando.”**



Luego creo que las entrevistas son más fáciles para el candidato o candidata que venga, porque cuando preguntan cosas concretas para las personas que vienen es más fácil contarlo. Si por ejemplo, preguntas ¿recuerdas algún caso de un cliente complicado o que diera problemas?. Enseguida recuerdan el caso y es más fácil explicar qué pasó y cómo lo resolvieron, si creen que tienen otras alternativas... Cuanto más concreta sea la pregunta y lo que pides más fácil es para los candidatos y candidatas ya que están en un momento de nervios.

**Ahora que hablas de preguntas... ¿Nos podrías comentar algunos ejemplos de preguntas en una entrevista por competencias a posibles candidatos o candidatas?**

En tareas de administración es importante el cumplimiento de plazos, el rigor, la metodología... Quizás le preguntaría algo así: imagínate que es el principio de mes y hay una serie de gestiones que realizar. Imagínate que tu responsable te ha especificado unas tareas, con un plazo determinado, como por ejemplo presentar el IVA y le podríamos preguntar por ejemplos ¿cuéntame cómo te organizarías en base a tu experiencia?. A partir de la respuesta, vemos qué criterios de prioridad tiene, cómo se organiza, si eso le genera más o menos presión... Otra posible pregunta sería ¿te ha pasado alguna vez que te haya llegado una notificación oficial respecto a la inspección de hacienda?. Cuéntame cómo lo resolviste... Así averiguamos si tiene más o menos calma, previsión... y vamos valorando las competencias que nos interesan para ese puesto de trabajo.

**En el caso de una empresa sin un departamento de recursos humanos ¿Cuáles serían los pasos para realizar la selección por competencias?**

Quizá deberían pensar en comportamientos más que en una etiqueta. De las personas que estén en dirección o las personas responsables que vayan a abordar ese proceso que hagan una lista de qué conductas o qué comportamientos son los que esperan de sus trabajadores. Primero, de forma general, por ejemplo: que sean puntuales, que se interesen por las acciones que van a hacer, que quieran formarse... Vamos de lo genérico a

lo concreto. Cuando no hay una persona que tenga una experiencia o una formación más técnica, al final pensamos en comportamientos que van a hacer que nuestros trabajadores hagan el trabajo de la mejor manera posible en nuestra empresa, que es muy importante adaptarlos a los contextos.

**Si ya tenemos claros los pasos... ¿Cómo podríamos evaluar esas competencias?**

Yo siempre lo hago a través de sus experiencias, que nos cuenten casos. Es cierto que preguntar casos concretos sobre el propio puesto a veces puede ser difícil, porque hay personas que no han desempeñado el mismo puesto en concreto, pero si esa competencia en otros puestos o incluso candidatos y candidatas que no tienen experiencia y pero sí que tienen hobbies o actividades sociales en las que ha desempeñado una serie de competencias. Yo los evalúo a partir de sus experiencias y les ayudo con preguntas ¿Cómo lo harías? ¿Qué hiciste en este caso? Y luego, dentro de las competencias se pueden clasificar niveles. Si ves que la persona lo ha hecho en las propias tareas, sí ha ayudado a otras personas a desarrollar esta competencia... Y también preguntando a otras referencias, o a un compañero/a suyo... Pero siempre a partir de experiencias y comportamientos, ya que si preguntamos de forma directa si saben trabajar en equipo, pues difícilmente te contestará que no.

**¿Alguna cuestión a destacar en vuestros procesos de selección por competencias?**

En nuestra empresa, más allá de las competencias, nos gusta también la motivación. Para nosotros es muy importante el tener la convicción de que esa forma de trabajar es la que nos gusta, con la que estamos a gusto. Por ejemplo, en nuestra empresa a cualquier persona a la que tú le pides ayuda, seguramente te va a decir que sí, que te va a ayudar. Pero buscamos ese punto de valor añadido: la persona es la que se ofrece. Esa actitud ante esas competencias. Tú desarrollas esta competencia, porque creo que es buena, me siento a gusto y va a ser positivo para mi desempeño y para el trabajo en la empresa. Esa parte es la que va más allá del conocimiento y la habilidad.

## Mónica Morant

Directora de Recursos Humanos

*Citrosol*

Mónica Morant, posee una amplia experiencia como consultora de recursos humanos, tanto en áreas de selección, formación y de responsabilidad social corporativa. Actualmente ocupa el cargo de Directora de Recursos Humanos en Citrosol, donde realiza tanto procesos de selección, planes de formación y de desarrollo.

**¿Mónica, nos podrías explicar dentro de vuestra empresa qué valor le dais a las competencias y cómo las podéis definir?**

Aunque somos una empresa del sector químico, nosotros nunca decimos que trabajamos en el sector químico como tal, decimos que elaboramos una solución postcosecha  para nuestros clientes. ¿Por qué os cuento esto antes de hablar de las competencias?, porque tiene un efecto muy directo en cuáles son las competencias que nosotros valoramos en nuestra compañía. Son competencias como el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la proactividad, la rigurosidad... Para Citrosol esas competencias son muy importantes y las necesitamos aplicar en todos los procesos de selección. Al final las competencias es lo que nos diferencia: el cómo trabajamos, el cómo nos relacionamos con el/la cliente/a, cómo nos relacionamos entre nosotros mismos, el cómo realizamos cualquier función que desarrollamos en nuestro puesto de trabajo. Las competencias transversales se aplican de diferente manera a cada puesto, porque cada uno de ellos tiene funciones distintas y por tanto la misma competencia puede variar de un puesto a otro. Es muy importante que todos trabajemos en la misma línea.



> **Al final las competencias es lo que nos diferencia: el cómo trabajamos, el cómo nos relacionamos entre nosotros mismos, el cómo realizamos cualquier función que desarrollamos en nuestro puesto de trabajo**

**¿Por qué habéis optado por este tipo de selección?**

Pues precisamente porque nos ayuda desde el minuto uno a encontrar a la persona que realmente va a poder dar un buen resultado en su puesto y además le va a encajar en su desarrollo profesional. ¿Y esto por qué? Porque nosotros desde el inicio definimos el perfil teniendo en cuenta las competencias necesarias y el tipo de persona que estamos buscando. Entonces esto nos ayuda a traducir a nivel de conductas cual es la persona que estamos buscando. De hecho, RRHH colabora con todos los departamentos y para comunicar al exterior la oferta de trabajo y el anuncio lo hacemos de la mano del departamento de *marketing*. Damos mucha importancia a cómo transmitimos el tipo de persona que estamos buscando en cada detalle del anuncio. Cuando hacemos una selección, un reclutamiento  empieza con una buena comunicación. Si nos centramos en una comunicación efectiva, sólo es efectiva si cumple el objetivo de esa comunicación. Por tanto, el objetivo del proceso de selección es encontrar a esa persona con el talento, competencias y características adecuadas.

Es muy importante tener claras las competencias necesarias de un perfil y qué tipo de persona estamos buscando. Si nosotros lo tenemos claro antes, nos va a ayudar desde el minuto uno. Si vamos a la siguiente fase de un proceso de selección, es decir, esa primera entrevista, nos va a ayudar muchísimo, porque a la hora de hacer las preguntas sabemos qué preguntar y sabemos qué debe responder esa persona. Lógicamente no estamos aquí

para hacer orientación laboral, pero sí puedo poner mi granito de arena. Lo que tratamos es de conocer a la persona y así también se lo ponemos más fácil. Si le preguntamos que haría en una situación concreta o qué ha hecho ante una situación similar, estamos descubriendo cómo es esa persona y, una vez en el trabajo, lo normal es que su nivel de satisfacción y el cumplimiento de sus expectativas sea alto, porque esa selección se ha hecho siguiendo un proceso.

**“Desde el inicio definimos el perfil teniendo en cuenta las competencias necesarias y el tipo de persona que estamos buscando [...] el objetivo del proceso de selección es encontrar a esa persona con el talento, competencias y características adecuadas.”**

**Para ahondar un poco en la definición del perfil profesional, comentas que normalmente estáis en contacto con todos los departamentos implicados en el proceso de selección que se va a iniciar. ¿Qué beneficios tiene la definición clara de la descripción del puesto de trabajo tanto para procesos de selección como a nivel interno dentro de la empresa?**

Todo lo que dé certidumbre y oriente al empleado o a la empleada, ayuda en el desarrollo de los siguientes pasos del proceso de selección. Si uno tiene claro cuál es su perfil de puesto de trabajo y cómo puede llegar a la excelencia en su puesto de trabajo, siempre te permitirá tener un buen desempeño en el puesto y por supuesto seguir creciendo en la compañía, dentro de las posibilidades de cada posición. Lógicamente, por ponerte un ejemplo, nosotros dentro de la compañía contamos con un 5% de doctores y doctoras. Si una persona no tiene una formación superior y un doctorado, no puede ascender a ese puesto. El año pasado tuvimos la promoción de una persona que lleva muchos años en la empresa. Primero estuvo en administración y luego promocionó al puesto de coordinadora y luego al puesto de responsable. Esto es posible gracias a su formación, experiencia, conocimientos y competencias (proactividad, compromiso, interés, trabajo en equipo, colaboración, rigurosidad en todos los procesos) que le han servido para conseguir ese desarrollo profesional. En la medida en que tenemos la información de las DPT (Descripciones de Puestos de Trabajo), podemos evolucionar en Citrosol, pues es un proyecto que está vivo. Nosotros tenemos una fase inicial de DPT, estamos trabajando en desarrollarla, en hacerla más grande para trabajar el tema de la comunicación.

**¿Cómo evaluáis las competencias? Es decir, ¿cómo las comprobáis o valoráis dentro del proceso de selección de entrevista por competencias?**

Siendo una empresa tan técnica, en el proceso de selección hay unas competencias técnicas y unas competencias que tiene que ver más con habilidades personales. Las competencias de las que yo he hablado antes son transversales, son más competencias de habilidades, pero no puedes poner en marcha esas competencias sin las competencias técnicas de cada puesto. Entonces lo que hacemos aquí es seguir nuestro valor de trabajo en equipo y de colaboración. En cualquier proceso de selección que se abra recursos humanos va de la mano del responsable del departamento a la cual se va a incorporar a esa persona. Se trabaja desde el principio el perfil con

la persona responsable de ese departamento. Analizamos las competencias, incluso la actualización de competencias por si ha cambiado algo o se le quiere dar un foco diferente o modificar alguna cuestión, se tiene en cuenta para lanzar ese proceso. Te diría más, si hemos hecho algún otro proceso en el pasado de esa posición y hemos visto que algo no ha acabado de funcionar, pues aún más se hace una revisión más exhaustiva de cómo podemos comunicar ese anuncio para que realmente la persona que necesitamos se incorpore. Creo que es importante saber con qué nos tenemos que quedar y qué funciona en nuestra empresa y qué aspectos no encajan, por lo que sea ¿no? Toda esta información nos va a ser tremendamente útil. Y por supuesto la parte técnica la evalúa el responsable técnico.

**Ya que hemos visto un marco bastante claro de por qué hacéis los procesos por selección de competencias, ¿Cuáles son las competencias que valoras más? ¿Qué crees que aporta la selección de competencias para reclutar personal y buscar talento? Comparando con otros tipos de procesos de selección, ¿Qué es lo que ves que aporta y está dando resultado a buscar a la persona adecuada al puesto que solicita?**

Claramente aporta herramienta, una herramienta que te puede ayudar a saber si estás haciendo bien ese proceso de selección. Cuando tienes una herramienta que te dice qué tengo que buscar y qué preguntas tengo que hacer y cuáles son las respuestas que espero obtener para que esa persona encaje en la empresa y en el puesto. Te da mucha seguridad, mucha tranquilidad.

Y luego, por otro lado, yo quiero hacer hincapié aquí en un punto, creo que esto es muy conveniente para empresas, incluso pequeñas, (que tengan entre 10 o 20 personas) y que no tengan un departamento de recursos humanos dentro de la empresa, es muy importante que estas pequeñas empresas, identifiquen esas competencias que les da éxito en cada puesto. No sólo porque es una herramienta que puede ser útil, es utilizada para los procesos de selección y les puede dar resultados, sino también porque les va a dar muchísima tranquilidad. ¿Qué preguntar en las entrevistas? Yo vuelvo a mi época de consultora, con responsables de departamento que tienen que hacer una entrevista final y no son capaces de respetar los tiempos de escucha activa que necesitas para evaluar a una persona. Entonces, para aquellos empresarios que tienen poco personal (de 10 a 20 personas en su empresa) y para responsables de departamentos que no están habituados a hacer un proceso de selección, es genial tener una batería de preguntas que realizar y un guion que seguir que te ayuda a identificar a la persona que están buscando. Que conste que no me estoy basando en un “feeling” únicamente, aunque siempre digo que eso es importante. El feeling lo podemos tener una vez se han seleccionado dos o tres candidatos finalistas que nos encajan en el perfil de la empresa y en la cultura de la empresa, pero primero tiene que hacer esa evaluación junto con recursos humanos, junto con una consultora. Esto les va a ayudar muchísimo y les va a dar mucha tranquilidad.

## Marina Prieto

Responsable de RRHH

*Nairn Telecom*

Inicia su experiencia profesional en el sector bancario, para pasar al ámbito de Recursos Humanos, 10 años como Directora Responsable de RRHH en Media Markt. Actualmente es la responsable de RRHH en Nairn Telecom.

**¿Cómo podrías definir las competencias y cuáles son?**

Hay muchos tipos de competencias, que puedes intentar analizar en cada entrevista, cuando seleccionas a alguien y no estás buscando un perfil concreto, intentas hacer la mejor entrevista posible. ¿Para qué? Para poder encontrar a la persona ideal para el puesto de trabajo. Dentro del análisis de competencias, encontramos las que se denominan habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras son las relacionadas con la experiencia que puede tener una persona y las habilidades blandas están más relacionadas con su actitud: trabajo en equipo, la toma de decisiones, liderazgo... Depende de lo que busques en la persona candidata y el puesto que deseas cubrir.

**Por tu amplia experiencia ¿Porque habéis optado, normalmente, por una selección por competencias? No es que no hagáis selección tradicional, sino que en estos momentos trabajáis más con la selección por competencias.**

Yo cuando hago una entrevista siempre me adapto un poco a la persona porque intento también sacar lo mejor de la persona, intento generar un buen ambiente, cómodo para la persona candidata, para que pueda demostrarme abiertamente, que es la persona idónea para el puesto, y que no esté de los nervios, todos sabemos que en una entrevista los nervios nos pueden jugar malas pasadas. Entonces siempre intento crear un ambiente muy adecuado. Elegir entre una entrevista normal o una entrevista por competencias también va a depender del puesto que deseo cubrir y de las necesidades. Nunca he dejado de hacer selección por competencia, porque siempre tienes que buscar en la persona más allá de su experiencia o su conocimiento, sobre las experiencias pasadas. El objetivo al final de una entrevista por competencias es buscar, indagar información pasada para predecir cómo responderá ese candidato/a en un futuro en su puesto de trabajo. Entonces, cuanto más explícita sea esa entrevista o esa pregunta, y se genere de un modo abierto, porque al final no deja de ser preguntas abiertas y en un ambiente tranquilo, la persona candidata te podrá responder mejor o peor, en función de cómo hagas tú el tipo de preguntas. Sí que es verdad que una determinada competencia y unas preguntas “tipo”, te ayudan a indagar en determinadas competencias o habilidades que necesitas para el puesto. Por ejemplo, la tolerancia a la frustración: ¿cómo gestiona una persona o va a gestionar el estrés o la tolerancia a la frustración?, un tipo de pregunta para indagar esta competencia futura podría ser: “dime algún ejemplo de algún proyecto que tendría que presentar en tiempo y no lo presentó. ¿Qué hizo?, ¿cómo lo toleró? Si el estrés o la presión le hace trabajar más o de manera más activa”. Al final no dejas de hacer preguntas abiertas para que la persona candidata responda de la mejor manera a acciones que ha hecho en su pasado.

**Ya hemos hablado sobre el inicio del proceso y las competencias y antes de ese proceso... Cuando hacéis el análisis del puesto de trabajo, en vuestro caso, supongo que habrá muchas competencias tecnológicas. ¿Cuáles son las competencias que más valoráis en vuestra empresa?**

Cuando hago la entrevista, como he dicho antes, me dejo llevar un poquito por la situación y por cómo está manejando la persona la entrevista. También en base a lo que ella va contestando, voy utilizando una serie de preguntas para investigar sobre su pasado. En nuestra empresa, a día de hoy, que es una empresa de tecnología, ingeniería y diseño de telecomunicaciones,

lo que buscamos son perfiles un poco específicos y depende del puesto que se quiera cubrir. Investigo sobre sus competencias blandas, si lo que necesitamos es una persona con experiencia o que se adapte bien al equipo. La competencia que más valoramos en la empresa es la actitud en el trabajo: una actitud positiva, que tenga iniciativa, que tenga ganas de aprender si no sabe algo. La actitud al final es necesaria en un puesto de trabajo porque genera el resto, te da la productividad, te da la capacidad de aprender, de organizarte. Un ejemplo curioso, es que en nuestra organización las personas tienen que ser organizadas, porque como empresa de ingeniería, se mide cada parámetro muy bien. Para ello podemos preguntar ¿Cómo te organizas un día normal en tu rutina? U otra, ¿Descríbeme en una situación laboral, algo que te ha costado más aprender y por qué?

**Queda claro que por medio de las preguntas vais consiguiendo indagar**

**“La actitud es necesaria en un puesto de trabajo”**

**y conocer a esa persona en un ambiente tranquilo y relajado. ¿Utilizáis la selección de competencias para todos los puestos o hay algunos puestos en los que usáis otras formas de selección?**

Pues utilizamos un mix. Hacemos entrevistas por competencias. En los puestos de delineante o de auxiliar técnico, hay muchas personas que puede ser su primer trabajo y sabemos que vienen muy motivadas. Como damos por hecho que dichas competencias están cubiertas, en la entrevista intentaré ajustarme más a su organización o a eventos pasados como en la Formación Profesional o en la Universidad. También se puede preguntar por algún proyecto que no les haya salido, o que han tenido que exponer, para detectar la competencia o habilidad de comunicación. Por ejemplo, si ha tenido que exponer algún proyecto en la etapa de formación. El problema, es que muchas veces te encuentras que la gente no se prepara bien una entrevista, y cuando estás haciendo este tipo de entrevistas se quedan en blanco o están nerviosas o se quedan dudando. Por eso, siempre he dicho que generar un buen clima a la hora de hacer la entrevista es fundamental.

En puestos más complejos, más específico o que busquemos un coordinador o un responsable de equipo, siempre intentamos que sea de manera interna, para promocionar a gente del equipo, pero si no tenemos a esa persona y hay que hacer este tipo de entrevistas, sí que hacemos un test, indagamos en la competencia y la habilidad de liderazgo, preguntando sobre experiencias previas llevando equipos, una de las preguntas que podemos introducir aquí para valorar esta competencias sería, por ejemplo: ¿Qué decisiones delegas en tu equipo?

Intentamos siempre, que la entrevista no sea subjetiva y que sea lo más objetiva posible. En base a lo que te cuentan, la experiencia que tengan, la actitud que muestren, las ganas de trabajar y cómo lo exponen en la misma entrevista se pueden interpretar muchísimas cosas.

**Cuando iniciáis un proceso de selección... ¿Qué importancia tiene en vuestra empresa la definición previa del perfil profesional?**

Nosotros describimos cada puesto de trabajo, cuando me incorporé en esta empresa, a la hora de preparar las entrevistas, hice una descripción de cada puesto de trabajo, de sus necesidades básicas, con ello pretendemos que la persona candidata se ajuste, lo máximo a las necesidades de la compañía. Hay momentos en los que necesitamos a gente con experiencia, hay momentos en los que necesitamos a personas con un determinado uso de

programas específicos, que no todo el mundo conoce y nos cuesta encontrar personal. Entonces, lo primero y fundamental es una buena publicación de la oferta y es fundamental hacer llegar dicha oferta a las personas adecuadas. Después de una buena criba de los currículums recibidos hay que hacer una buena selección y esta pasa por conocer las competencias del candidato en la entrevista. Lo fundamental es saber qué estoy buscando, y esto pasa por una buena descripción previa del puesto y del perfil profesional que estamos buscando.

**Al hilo de lo que estás comentando de la dificultad de conseguir y reclutar buenas personas candidatas para el sector en que os movéis. ¿Cómo valoráis en los procesos de selección por competencias la captación de talento?**

Necesitamos que se haga una buena selección por competencias. Esto también va a depender de la persona, de cómo responde a las preguntas, si lleva la entrevista preparada... Siempre dicen que tienes que preparar la entrevista, que tienes que investigar sobre la vacante, los puntos claves sobre la empresa. Pues me encuentro gente que no ha mirado ni tan siquiera la empresa en la que va a hacer la entrevista. Nuestro sector es muy peculiar: las personas candidatas saben que están muy demandadas y es un entorno muy cambiante y hay bastante rotación. Para la empresa es muy importante hacer una buena entrevista por competencias y poder detectar la persona que tiene un verdadero interés en quedarse y en trabajar aquí, y que vea la empresa como una futura empresa donde esté a gusto trabajando y se quede mucho tiempo con nosotros. Nadie está obligado a estar de por vida en un puesto de trabajo y en este sector es muy complicado, pero una buena entrevista por competencias para ver cómo una persona es capaz de trabajar en equipo, cómo toma decisiones, cómo comunica a los compañeros/as... va a asegurar una adecuación del puesto y de la persona candidata muchísimo mejor. Además, ya no sólo la empresa elige a la persona candidata, cada vez más, es la persona candidata quien elige una buena empresa donde trabajar.



## Aranzázu Úbeda

Responsable de Recursos Humanos

*Grupo CHG*

Aránzazu Úbeda Cabrera, con una dilatada experiencia en la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad ocupa el cargo de responsable de Recursos Humanos Corporativo en el Grupo CHG.

**¿Cómo definís las competencias en vuestra organización?**

Para nosotros las competencias son las aptitudes, las habilidades y los conocimientos que hoy en día una persona puede tener o llegar a tener y desarrollar.

**¿Por qué vuestra empresa ha optado por utilizarlas en los procesos de selección?**

Hemos visto que de unos años hacia aquí hay un cambio en lo que es el empleo y que realizar una selección por competencias puede llegar a gestionar y a dar un mayor valor a la empresa, además de permitir conocer mejor a los candidatos, así como sus comportamientos, tanto a nivel personal como empresarial.

**¿Cuáles son las competencias que más valoráis en vuestra empresa? ¿Cómo las clasificáis?**

Nosotros realmente las competencias no las tenemos clasificadas como transversales y generales o básicas, porque cada empresa lo que tiene que hacer es adaptarlas, en Oliva Nova, hemos diferenciado cuatro tipos de

competencias: las corporativas, las directivas, las específicas y las digitales. Lo que para otras organizaciones son competencias transversales, para nosotros serían las corporativas, que son las que hemos definido para todo tipo de puesto de trabajo o empleado que pueda venir a la compañía. Entre estas competencias corporativas encontramos: la orientación a resultados, el control, la orientación al cliente, el compromiso de integridad.

**¿La selección por competencias la usáis para reclutar en todos los puestos de trabajo de vuestra empresa?**

Ahora mismo estamos también en un cambio de política en los recursos humanos. La idea sí que es utilizarla en todos los puestos, de hecho, estamos haciendo todas las descripciones de los puestos de trabajo basados en competencias con independencia de la jerarquía o del nivel de mando que pueda tener. Ahora mismo, estamos haciendo más hincapié en este tipo de selección en los directivos y mandos intermedios, pero la idea es extrapolarlo a todos los puestos de trabajo.

**Entonces, ¿para los puestos base estáis haciendo una selección tradicional?. Y para los directivos ¿una selección por competencia?**

Dentro de la selección tradicional, en los puestos base sí que ya hemos incluido algunas de las preguntas sobre *soft skills*. Lo que hemos hecho es diseñar una serie de preguntas por cada una de las competencias que hemos definido y sí que preguntamos alguna. En los procesos de selección de un mando intermedio o un directivo, basamos el proceso en niveles de comportamiento y cuestiones específicas para saber en qué grado tiene las competencias que estamos solicitando.

**Antes hablabas de la descripción de los puestos de trabajo. ¿Qué importancia le dais en Grupo CHG a una definición previa del perfil profesional para una buena selección de los candidatos?**

Pues entre un cero y un diez: el diez. Porque si no tienes definida la descripción del puesto de trabajo, difícilmente vas a poder encontrar a la persona candidata que pueda ir en consonancia e integrarse correctamente dentro de la empresa.

> **Si no tienes definida la descripción del puesto de trabajo, difícilmente vas a poder encontrar un candidato/a que pueda ir en consonancia e integrarse correctamente dentro de la empresa.**

**¿Qué mejoras crees que aporta la selección por competencias a la hora de reclutar personal y captar talento para vuestra empresa?**

Pensamos que las mejoras que nos aporta es que podemos analizar las conductas que ha tenido y además podemos ver y saber qué desarrollo puede tener para la consecución de planes de carrera, planes de desarrollo

y ver si realmente puede alcanzar un potencial o no , y si va a poder cumplir con los objetivos o por el contrario quedarse estabilizado en el puesto para el que entra. La selección por competencias nos da muchísima información.

**¿Y cómo podéis evaluar de una manera práctica las competencias para un puesto de trabajo? ¿Nos puedes poner algún ejemplo?**

En el departamento de Recursos Humanos hemos adquirido un software donde hemos definido esas preguntas que os hemos comentado y que según las respuestas analiza los niveles de comportamiento y al mismo tiempo mapea el talento en función de los resultados. Después te dice qué potencial tiene ese candidato, si puede desarrollarse en la empresa o si hay que descartarlo. En el caso de que sea un empleado integrante de la empresa, hay que ver qué otras medidas y análisis para la toma de decisiones.

**Para finalizar, ¿Podrías ponernos un ejemplo desde que se inicia el proceso de selección, con la descripción del puesto de trabajo, hasta la finalización del proceso y su acogida en la empresa?**

Nuestra forma de trabajar es, en la recepción de candidaturas, evaluamos en primer lugar el currículum, si se adapta a los requisitos que hemos solicitado. Si se adapta, lo pasamos a una segunda fase que es la criba de currículum. Dentro de la criba de currículum, la persona que está captando el talento se pone en contacto con ellos, le hace una pequeña entrevista. En esta entrevista, como hemos comentado, se incluyen preguntas sobre las competencias definidas por el puesto de trabajo. Si este feedback es bueno y nos da una buena puntuación, lo pasamos al responsable. El responsable analiza y le hace una segunda entrevista y entre ambos feedbacks se toma la decisión de si entra a formar parte de la compañía o no. Me gustaría recordar que, aunque ahora se habla más de ellas, las competencias han existido siempre. Si es verdad que dentro de los recursos humanos, ante los cambios digitales, la pandemia y otros factores, hoy en día a nivel de selección dan bastante valor a las empresas, tanto para poder retener el talento como captarlo.



## Yolanda García

Responsable de selección de personal

*Clave Denia (tiendas Ale-Hop)*

Yolanda García Escrivá, licenciada en Psicología, con más de 20 años de experiencia en el campo de RRHH, en la actualidad responsable de selección de personal en Clave Denia.

**¿Cómo entendéis las competencias en vuestra compañía?**

Para nosotros las competencias son un factor súper importante. Yo creo que las podríamos definir como una combinación de tres elementos: de conocimientos, de habilidades y de actitudes. Cada vez vivimos en una sociedad, en un mundo más globalizado, más cambiante, más tecnológico, y las competencias son una condición indispensable para lograr que las personas alcancen un desarrollo personal, social y profesional, ya desde la infancia hasta la vida adulta. Fíjate la importancia que tienen estas competencias, que en las primeras etapas de la educación ya se trabajan algunas de ellas. Por ejemplo el trabajo en equipo. Cada vez en los colegios se hacen más trabajos grupales, y creo que es importante que se utilicen y se aprendan desde etapas tempranas de la vida, porque luego se va a utilizar en diversos contextos, tanto académicos, sociales como profesionales. Nosotros en nuestra empresa trabajamos con competencias que son transversales para toda la plantilla y luego otras que son específicas de cada departamento. Por ejemplo, una competencias que es transversal para toda la plantilla es el trabajo en equipo.

¿Cómo podemos medir nosotros ese trabajo en equipo? Pues preguntándoles que nos cuenten alguna ocasión en la que hayan trabajado con alguien

difícil de llevar. Porque seguro que todos hemos tenido personas difíciles de llevar. Pues a lo mejor cómo manejaban esa situación, esa interacción con esa persona, o a lo mejor con respecto a la motivación. Pues que nos cuentan alguna situación que hayan vivido en la que ellas se hayan sentido satisfechos o se hayan sentido más productivos. ¿Qué estaban haciendo? A mí me da lo mismo que sea en un entorno laboral o en un entorno personal. Se trata de conocer cómo actúa esa persona. Nosotros tenemos en las diferentes secciones de la empresa gente que tiene que dirigir a otras personas. Entonces, por ejemplo, una persona encargada de tienda, le podemos preguntar sobre alguna ocasión en la que haya tenido que tomar una iniciativa en un proyecto. Así averiguaremos cómo actúa en esos casos.

**¿Por qué habéis optado por la selección de competencias en vuestra empresa? ¿Y cuál sería la diferencia que veis con la selección tradicional?**

La selección por competencias es un proceso más avanzado, que busca encontrar al personal para puestos clave, en función de las habilidades profesionales concretas que pueda tener. Hay puestos que por las características que tienen, las responsabilidades que tienen que llevar o el valor que tienen que aportar a la empresa, requieren que sean profesionales específicos. En estos casos, una selección convencional en la que realizamos una entrevista curricular donde miramos solamente sus estudios o su experiencia profesional podría quedarse corta. No obtendríamos a lo mejor, cómo actuarían esas personas en determinadas ocasiones. Creo que la selección por competencias es un proceso que analiza y se realiza con más profundidad, busca conocer a la persona candidata y las reacciones que tuvo en el pasado al enfrentarse a situaciones similares o a cargos similares. Por ejemplo, haciendo estas pruebas, eliminamos de alguna manera esos perfiles que puedan ser más generalistas. Al final lo que pretendemos es encontrar a la persona adecuada para el puesto de trabajo con ese talento y esas competencias.
Os pongo un ejemplo de nuestra empresa, que ahora mismo está en una situación de crecimiento. La gente que postula para trabajar con nosotros, me envía sus currículums y yo siempre, en la medida de lo posible, les llamo



y tengo una entrevista. Quizá no tenemos el puesto de trabajo para el que quiere optar, pero valoramos sus competencias y como tal vez reúna algunas para trabajar en otro puesto de trabajo, lo dejamos en *stand by* para ubicarlo en el mejor sitio donde esa persona pueda estar.

**¿Utilizáis la selección por competencias para todos los puestos de trabajo que buscáis? ¿O en algunos hacéis otro tipo de selección?**

Evidentemente combinamos los dos. No voy a decir que en todas las entrevistas utilicemos esa selección por competencias. Sí que las valoramos en cualquier puesto. Me gustaría marcar una diferencia entre lo que son los valores y las competencias de una empresa. Los valores y las competencias son factores clave para definir la cultura de una empresa y para encontrar a las personas candidatas que encajen en ellos. Los valores son los sentimientos o los ideales que nos ayudan a definir aquello que creemos que es más importante. Las competencias son las acciones observables, no los comportamientos. Y estos deben ser coherentes con nuestros valores. La diferencia fundamental entre ambos es que las competencias se pueden medir y los valores no. El valor estaría más unido a lo que es importante y la competencia al cómo aterrizamos ese valor a nuestro día a día. Volviendo un poco al hilo de la pregunta, nosotros hemos definido nuestros valores y de esta forma podemos medir mejor las competencias que van asociadas a esos valores.

**Al hilo de lo que comentas, sería una manera de captar talento por medio de los valores.**

Claro, claro. Por ejemplo, para nosotros las competencias que destacan son: la motivación, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la orientación a objetivos, la originalidad, la comunicación. A la pregunta de si lo utilizamos en todos los puestos... te digo que en casi todos lo valoramos. Por ejemplo, tenemos diferentes puestos en la empresa, ya que tiene muchos departamentos: compras, transporte, expansión, personal administrativo, personal de mantenimiento, mozos en el almacén, gestores de logística, en tiendas tenemos dependientes, encargadas, supervisoras... y en todos los puestos siempre se debe evaluar alguna competencia. Incluso en los puestos de limpieza, se podría preguntar por competencia. Podría ponerle una situación para que explicara qué haría ante esta situación: tú has terminado tu trabajo y tu compañero no lo ha terminado. Y sin embargo, tú ves que está perdiendo el tiempo. ¿Cómo actuarías ante esa situación? En función de su respuesta, yo puedo evaluar la competencia de trabajo en equipo. Ningún puesto de trabajo se escapa de hacer alguna pregunta relacionada con las competencias.

**¿Qué importancia crees que tiene la definición previa del perfil profesional para una selección de personal?**

Para nosotros es fundamental. Tener claro el perfil que buscamos, es la base para una buena descripción del puesto de trabajo, así aumentamos la probabilidad de acertar con las personas que buscamos. En Clave Denia (tiendas Ale-hop), a la hora de realizar la descripción del puesto de trabajo, siempre incluimos alguna pregunta a los responsables de ese departamento para que nos indiquen qué competencias son las que más valoran para ese puesto. Así, en las entrevistas que nosotros hacemos, evaluamos esas competencias que ellos de manera previa nos han indicado.



**¿Qué mejoras crees que aporta la selección por competencias a la hora de reclutar personal para captar el posible talento para vuestra empresa?**

Yo considero que con la selección por competencias acertamos más con esos perfiles que buscamos porque nos centramos más en las competencias propias del puesto que estamos buscando y vamos directamente al grano, evitando esa selección más generalista y es como algo más directo. Nos permite conocer un poco la personalidad del candidato y cómo se adaptaría a los diferentes equipos de trabajo, al mismo tiempo conocemos cómo reaccionaría ante situaciones en su día a día. Es como la forma más real de visualizar la conducta que el candidato tiene en el puesto. Nos permite hacernos a la idea de diferentes situaciones que podría vivir en la empresa.

> **“La selección por competencias es la forma más real de visualizar la conducta que el candidato tiene en el puesto de trabajo.”**

## María José de la Asunción

Gestión del Talento

*Vicky Foods*

María José de la Asunción su trayectoria profesional siempre se ha enfocado al mundo de los recursos humanos. Primero, desde las consultoras y después formando parte del área de personas en organizaciones. Actualmente trabaja en Vicky Foods, en el Departamento de Gestión del Talento.

**¿Para empezar, cómo podrías definir qué son las competencias y en qué consisten?**

Las competencias o *soft skills* comprenden actitudes, habilidades interpersonales o sociales que hablan de nosotros, de nuestra forma de ser y nuestra manera de relacionarnos. Son atributos personales que permiten a las personas integrarse con éxito en el ambiente laboral y también en la parcela personal. Se caracterizan por su transversalidad.

Voy a poner ejemplos para que quede más claro. Por ejemplo: la adaptabilidad es una competencia que es primordial para enfrentarse a los continuos cambios del mercado. Otra competencia podría ser el pensamiento crítico, otra la comunicación eficaz o por ejemplo, el trabajo en equipo, que para nosotros es competencia *core*, que nos define como organización.

Estas competencias pueden ser innatas y afortunadamente también se pueden aprender, desarrollar y convertir en nuevas fortalezas.

Por tanto, dicho esto, podríamos diferenciar entre unas competencias técnicas o *hard skills,* que se obtienen a través de la formación y actualización permanente. Y unas habilidades blandas o *soft skills* que son las que estamos hablando, que es un conjunto de competencias que nos permiten trabajar adecuadamente junto a otras personas, interactuar y lograr resultados. Incluso últimamente se habla de un tercer término, que son las *Power skills*, que son habilidades de empoderamiento, que su denominación se atribuye al presidente de la Universidad de Dartmouth, Philip Almond, Este dice que constituyen una sumatoria del saber, el hacer, las actitudes, los principios y los comportamientos que nos hacen mejores que las partes por separado.

**Después de definir qué son las competencias... ¿Por qué en vuestra empresa habéis optado por pasar de la selección con el método tradicional a la selección por competencias?**

> **Estas competencias pueden ser innatas y afortunadamente también se pueden aprender, desarrollar y convertir en nuevas fortalezas.**

Para nosotros es tan importante la capacidad técnica, *expertise* o bagaje formativo como aquellas cualidades o capacidades que nos hacen únicos desde el punto de vista personal y como profesional.

Las competencias o *soft skills* son determinantes para diferenciar entre dos perfiles similares en cuanto a formación y/o experiencia.

Para conocer realmente la aportación de valor a la compañía, (sabiendo que queremos atraer al mejor talento) tenemos que responder a preguntas como: ¿qué marcará la diferencia entre dos profesionales sobradamente preparadas? ¿quién lidiará de manera adecuada con la presión o la incertidumbre? ¿quién será capaz de comunicar mejor? ¿quién se va a adaptar mejor a los cambios? ¿quién va a trabajar mejor colaborativamente con los distintos equipos?

Se trata de poner el foco no solo en unas capacidades técnicas o *expertise*, o incluso dominio de idiomas, sino en ir más allá, poniendo el foco también en competencias o ciertas actitudes.

De hecho, en el informe de *World Economic Future* manifiesta que el 65% de los niños que ahora están en primaria trabajarán en puestos, que ahora ni siquiera existen. Y eso supone un gran reto/desafío para la formación. Por

ese motivo, centrándose en la formación y preparación de estas habilidades transversales se podrá dar respuesta a un mercado laboral cada vez más cambiante. Por eso, no solo tenemos que poner el foco en una competencia técnica como tal, sino también en una *soft skills*.
Pongamos un ejemplo: yo puedo estar buscando a un ingeniero de proyectos o una persona para el puesto de técnico de calidad que pueda ser muy buena individualmente, pero si no tiene esa capacidad para colaborar activamente con otras áreas, con otros departamentos, a la empresa no le resulta eficaz, porque para nosotros es importante que se trabaje en equipo y se tenga que tratar colaborativamente ciertos aspectos.
**Perfecto. María José, ya nos has adelantado algunas competencias de**

**mucho valor en vuestra compañía. ¿Hay alguna más que valoréis?**

Tal y como he dicho, la adaptabilidad, la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resiliencia o el trabajo en equipo.
Según las áreas o departamentos puede variar. Por ejemplo, en el área comercial, vamos a requerir a una posición de *Key Account*, capacidad de negociación, la capacidad de escucha o habilidades para argumentar de forma convincente.



En el área de *marketing*, valoramos competencias como comunicación o la creatividad. En el área de finanzas el pensamiento crítico. Y en el área de personas y gestión del talento la escucha activa, la empatía o incluso la gestión del cambio.

**En todos los procesos de selección que hacéis en vuestra organización ¿Utilizáis la selección por competencias o utilizáis otros tipos de selección?**

En general sí que solemos utilizarla. Si es cierto, que dependiendo de las posiciones a cubrir y del tiempo que dispongamos, dedicaremos más o menos tiempo en profundizar en tales competencias. Así pues, podemos implementar varias herramientas para valorar esas competencias (*soft skills*), en su caso, a través de una entrevista de incidentes críticos (en que se nos habla de situaciones en concreto). Puede ser a través de un *assessment center*, es decir, de una dinámica de grupos, o puede ser también a través de unos cuestionarios de competencias.
Por tanto, para algunas posiciones podemos disponer de más tiempo y por tanto, profundizar o abarcar más herramientas.

**Perfecto. ¿Y qué importancia le dais a la definición previa del perfil profesional antes de iniciar lo que es el proceso de selección?**

Es quizá una de las piezas claves para que el proceso sea exitoso. Tenemos que saber realmente qué necesidades tenemos, qué requerimientos debe cubrir esa posición.
Es importantísimo tener identificadas las competencias, las habilidades, los conocimientos técnicos que justifiquen esa posición, cuál va a ser su misión y resultados, cuáles van a ser sus responsabilidades, cuál sería la persona candidata ideal, cuál será su talento principal... Por eso el *job description* o descripción del puesto es fundamental para estructurar las funciones, tareas, requerimientos y el perfil requerido.

**¿Y qué mejoras crees que aporta un proceso de selección por**

**competencias a la hora de reclutar talento?**

La mejora es poder asegurarnos del ajuste entre el/la candidato/a a la posición.
Cuantos más parámetros se contemplen mayor será el ajuste:
Contemplando, como pueda ser el perfil, dominio de idiomas, capacidad técnica, *expertise*, competencias o *Soft skills*. Incluso podemos valorar intereses y motivaciones, ajuste – alineación con valores y cultura de la empresa.

**Has comentado que cuando realizáis el proceso de selección por competencias os basáis en la entrevista de incidentes críticos, las dinámicas de grupo y cuestionarios. ¿A nivel digital utilizáis alguna herramienta para la selección por competencias?**

Sí, por ejemplo el cuestionario de competencias es digital. Se trata de un software que va directamente a la dirección de correo o al móvil de la persona candidata y puede tomarse su tiempo necesario y encontrar espacio adecuado para responder a esas preguntas.
Durante la pandemia realizábamos entrevistas y demás por videoconferencia, con Teams. Sin embargo, en la actualidad las entrevistas o dinámicas las hacemos presencialmente.

**Muchas gracias, María José. Si quieres aportar alguna cosa más. ¿Te has dejado algo en el tintero que no te he preguntado o quieres?**

Creo que hemos dicho y hemos explicado la importancia que le damos a las competencias en la organización.



# 10.
# Anexo

Los juegos han formado parte del entretenimiento y la educación desde tiempos inmemorables. Se trata de una forma de poder experimentar roles, acciones, habilidades y motivar a la participación, y todo realizado desde temprana edad. La gamificación y el uso de los juegos se han extendido a otros ámbitos de nuestra sociedad, incluidas las redes sociales.

La gamificación también se ha incluido en la forma en que los gobiernos gestionan las ideas y mejoras propuestas por sus ciudadanos. Como ejemplo, Teixes (2014) indica el proyecto Idea Street en el cual el Ministerio de Trabajo y Pensiones británico creó una especie de mercado bursátil con las ideas aportadas por los ciudadanos. Y por supuesto, la gamificación se encuentra presente en la selección de personal a través de diferentes dinámicas y juegos con los que evaluar las competencias y habilidades de las personas candidatas.

Junto a la “Guía Selección por Competencias” hemos desarrollado un juego de cartas llamado “¡Contrato!” con el que poder trabajar la selección de personal y la definición del puesto de trabajo, todo a través de las diferentes competencias laborales del siglo XXI.

Estas cartas ayudan a ver la importancia de desarrollar y trabajar las competencias laborales, a visualizar y comprender los puestos de trabajo y como en cada uno de ellos vienen definidas una serie de competencias y de niveles.

¡Contrato!, es una forma de trabajar las competencias en distintos ámbitos. En el educativo como game based learning, una metodología innovadora con el que el alumnado retiene mejor los conceptos y aprende de forma lúdica. En el ámbito empresarial se puede usar como parte de los procesos de selección para analizar algunas habilidades y competencias de las personas candidatas,y así lograr una selección adecuada al perfil solicitado previamente. Además aquellas empresas que formen a su personal con el objetivo de mejorar en sus competencias, pueden utilizar este juego para hacer una formación más dinámica y lúdica, y así dar a conocer las competencias de los diferentes puestos de trabajo a todos sus empleados.

Puedes descargarte esta guía y las cartas para imprimir, además de tener acceso a la web con los puestos de trabajos en la siguiente página web:
https://eorienta.lasaforempren.com/recursos-competencias