

## Capítulo 4

### DEFINICIÓN DEL PERFIL

En este capítulo usted verá los siguientes temas:

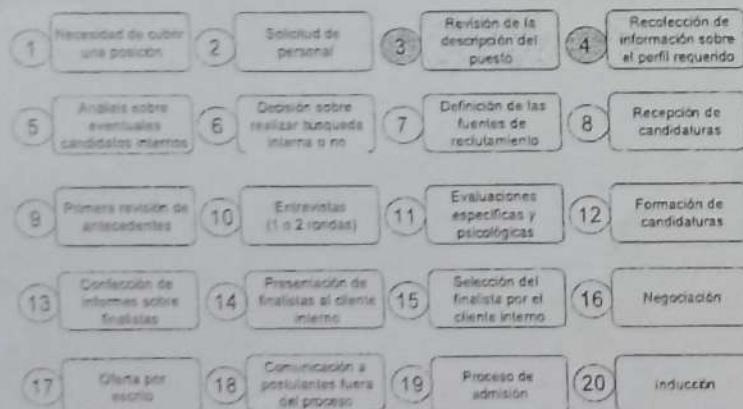
- ❖ El antiperfil
- ❖ El especialista en Recursos Humanos o selector y la definición del perfil
- ❖ Cómo recolectar información sobre el perfil
- ❖ Requisitos excluyentes y no excluyentes
- ❖ Gestión por competencias y selección
- ❖ Perfil del puesto por competencias

Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. A ese paso lo hemos denominado "Definición del perfil". Esta etapa incluye la revisión del *descriptivo de puesto* y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección.

Muchos conceptos en relación con la selección y contratación de personas son muy conocidos, no sólo en el ámbito de las organizaciones. Todas las personas saben "algo" al respecto, tienen una idea sobre qué es un perfil,

pero frente a una necesidad concreta no pueden plasmarlo sobre un papel. Comencemos por analizar el significado del término. La acepción número 7 de la palabra *perfil*, según el *Diccionario de la lengua española*<sup>1</sup>, perteneciente a la Real Academia, es la que más se ajusta al sentido con que nosotros utilizaremos este término. En pintura, *perfil* es "contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella", y en sentido figurado (la acepción novena), "miramientos en la conducta o en el trato social". También nos es útil la definición número 5, relacionada con la geometría: "Figura que representa un cuerpo cortado real o imaginariamente por un plano vertical"<sup>1</sup>.

### Pasos de una selección



### El antiperfil

Cuando un cliente interno o externo –según se trate del área de Recursos Humanos de una organización o de un consultor que brinda el servicio– define una necesidad diciendo que requiere "alguien como el Sr. X", usualmente, el especialista en Recursos Humanos se encontrará frente a un pro-

blema. Cuando al cliente se le solicitan mayores precisiones suele expresar en palabras conceptos que describen a una persona y no un puesto de trabajo. A esto se denomina el *antiperfil*.

Como es casi obvio, no es posible encontrar a alguien como el Sr. X ya que cada persona es única, con sus virtudes y defectos, y –gracias a Dios– *no se hacen photocopies de seres humanos*. En cualquier orden de cosas, en cualquier relación interpersonal no se puede reemplazar a una persona buscando su igual (ni su opuesto).

La cultura organizacional determina que, en ocasiones, un grupo de personas tenga competencias similares, y hasta podría decirse que tienen un mismo perfil; sin embargo, esto no indica que una persona sea igual a otra. Cuando en una organización se definen competencias cardinales se espera que todos sus ocupantes tengan estas competencias, en algún grado. De todos modos, cada uno tendrá sus particularidades. No son personas iguales, sólo poseen las mismas competencias en grados disímiles.

Este es uno de los puntos clave del asesoramiento que debe brindar el área de Recursos Humanos o Capital Humano, en su rol de consultor, ya sea dentro de una empresa a su cliente interno o fuera de ella. Cuando se realiza una selección, los casos más difíciles de resolver son aquellos en los que se parte del antiperfil, y estos son, lamentablemente, frecuentes<sup>2</sup>.

En el trabajo diario se verifica la existencia, por un lado, del perfil requerido por el cliente, y por otro, el que brinda el mercado a través de las diferentes postulaciones; será difícil que coincidan totalmente. Por lo tanto, se deberá definir con antelación cuál es la diferencia máxima aceptable (ver el gráfico siguiente).

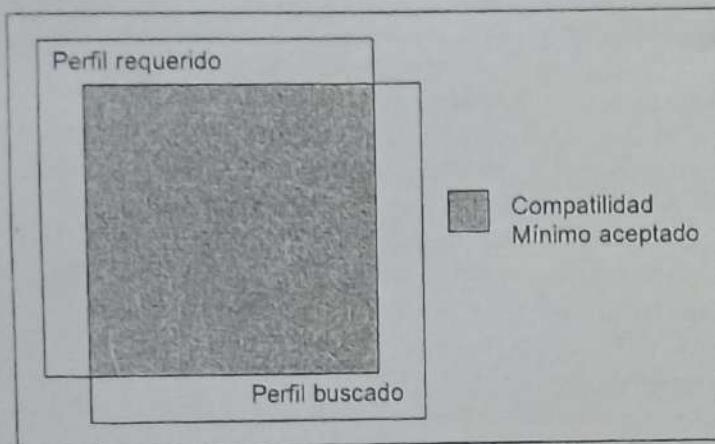
Es decir, cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar se deberá preguntar al cliente interno sobre cuál es el mínimo de requerimientos –conocimientos, experiencia y competencias– que considera aceptable en relación con los eventuales postulantes.

#### 2. Desde mi experiencia profesional

Cuando se visita una empresa, y sobre todo en casos de clientes nuevos, uno de los problemas más difíciles que afronta el consultor consiste en dilucidar la realidad del perfil.

En ocasiones, un gerente quiere buscar a alguien "como él", y en otras aún más graves, "como él cree que es". A veces se sobrevalora o se sobredimensiona el puesto, y si se responde exactamente a lo solicitado, puede resultar que el postulante seleccionado no llegue luego a estar interesado en éste. Si, por el contrario, luego de ingresar la persona percibe que excede el puesto, se frustrará en un corto plazo y se irá.

1. *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española, vigésima primera edición. Madrid, 1992.



Como ya se dijo en el capítulo anterior, en las organizaciones donde se han implementado los distintos subsistemas de Recursos Humanos, los descriptivos de puestos se encuentran por escrito y sólo se deberá revisar su contenido.

### El especialista en Recursos Humanos o selector, y la definición del perfil

El especialista de Recursos Humanos –usualmente– debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de conseguirlo en el mercado. Además, el selector deberá manejar información de tipo confidencial tanto de la organización que inicia un proceso de selección para cubrir una vacante como de los diferentes candidatos que deciden participar en él. Estos y otros aspectos de un proceso de selección requieren un comportamiento ético por parte del responsable del proceso de selección, como de las demás personas que lo ayudarán en la tarea. Estos temas serán tratados en el Capítulo 9, "Comunicación y ética durante un proceso de selección".

¿Cuál es el límite de la función de Recursos Humanos? En la práctica se encuentran los dos extremos: desde aquel que de manera imperativa dice cómo se debe resolver cada cosa, qué se puede hacer o no, hasta aquel otro que dice a todo que sí. No se deberá caer en ninguno de estos extremos.

Se ha hecho varias veces referencia al concepto de cliente interno, y éste será el enfoque a seguir. El área de Recursos Humanos deberá ser, en todos los casos, un asesor de su cliente interno. Esto quiere decir que debe pensar en qué es mejor para la organización, en general, y para el sector requirente en segunda instancia. Deberá –dentro de sus posibilidades– prescindir de sus juicios personales. Como se dijo anteriormente, muchas organizaciones ya han definido un modelo de competencias; será parte del rol a cumplir por el especialista en Recursos Humanos cuidar que éste sea implementado en forma adecuada. Siempre, de todos modos, deberá hacerlo desde su rol de asesor, no como una figura coercitiva que impone un criterio.

En muchas organizaciones, por ejemplo las multinacionales, que tienen modelos de gestión por competencias definidos desde sus casas matrices, cuando se les pregunta a los responsables de Selección estos reconocen que no aplican la entrevista por competencias debidamente y, en otro número importante de casos, sí la aplica el área de Recursos Humanos pero no el cliente interno. En todos estos casos la carencia es la misma: falta de capacitación en el uso de la metodología de competencias, tanto del especialista en Selección como de los clientes internos.

La adecuada utilización de la metodología de competencias parte de la definición del perfil.

### Cómo y cuánto influye conocer el negocio para definir el perfil a seleccionar

Una vez más, el especialista en Recursos Humanos deberá ser un asesor, y dentro de ese rol, será muy importante conocer el negocio y la actividad de cada una de las áreas de la organización. No siempre sucede así<sup>3</sup>. Conocer el negocio no significa ser un experto sino estar informado sobre éste en un

#### 3. Desde mi experiencia profesional

Me ha pasado, atendiendo a bancos y entidades financieras, que, por ejemplo, el responsable de Empleos de esas entidades no conociera ciertos productos complejos en boga en ese momento y se sintiera aliviado al saber que el consultor que había elegido conocía ese tipo de productos. Este conocimiento del negocio por parte del consultor le da al cliente confianza y seguridad respecto de la selección a realizar. Si no se comprende qué hace la propia organización, cuál es su filosofía y cuáles son sus negocios, sus competidores y el mercado en el cual actúa, el especialista en Recursos Humanos no podrá asesorar adecuadamente a su cliente sobre una determinada búsqueda. Ejemplos: búsquedas muy técnicas en el ámbito de sistemas e informática o negocios financieros, entre otras.

nivel tal que le permita llevar adelante un proceso de selección. Ejemplos: 1) Si se debe seleccionar un especialista en un determinado *software*, conocer cuáles organizaciones en la ciudad o región lo utilizan. 2) Si se debe seleccionar un gerente de producción, conocer, aunque más no sea someramente, cómo es el proceso de fabricación, de aprovisionamiento de materias primas, etc. 3) Si se requiere seleccionar un gerente contable o un auditor, tener muy en claro qué tipo de conocimientos se requieren, qué normas de aplicación en su área debiera conocer y en qué grado y cuáles organizaciones de la localidad/región las están usando en este momento.

¿Es necesario conocer acerca de todos los negocios? Si se trata del responsable de Empleos o Recursos Humanos de una organización, será aconsejable que conozca y comprenda, como mínimo, el negocio de esa empresa en particular, aunque sea complejo. Si la empresa pertenece a un grupo empresario con negocios diversos se deberá conocer detalladamente cómo está compuesto el *holding* y sus diferentes actividades. Si se trata de un consultor, no podrá conocer todos los negocios de sus clientes, pero deberá esforzarse por manejar la mayor información posible y comprender los aspectos más relevantes de cada negocio antes de iniciar una búsqueda referida a ellos. En los tiempos que corren, con la facilidad que ofrece Internet, no existen excusas. Un consultor deberá poseer en todos los casos una gran capacidad para realizar búsquedas de información a fin de compensar, de manera rápida, su eventual desconocimiento acerca de un mercado en particular.

#### Las claves de la relación entre el área de Recursos Humanos y los gerentes de línea o clientes internos

Resumiendo lo visto en párrafos anteriores, me parece relevante enfatizar sobre el rol que debe asumir el especialista en Recursos Humanos en relación con la temática de esta obra: selección por competencias.

- *Rol asesor:* Asesorar permanentemente al cliente sobre la posibilidad de conseguir o no a la persona buscada, sobre los mejores caminos o vías para resolver la situación planteada, cuándo se debe reformular la búsqueda o el perfil requerido, etc. El cliente (interno o externo) debe sentir que tiene un apoyo en los especialistas en Recursos Humanos.
- *Concepto de cliente interno:* Se denomina "cliente interno" a las áreas de la organización a las cuales les brinda servicios el área de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, el especialista en Recursos Humanos de una

organización debe tratar a las otras áreas como si fuesen "clientes". Si bien para muchos esto parecerá obvio, para otros no lo es. El área de Recursos Humanos tiene un rol asesor, como se expuso en el punto anterior, y la actitud permanente de servicio debe ser una constante en todo su accionar. Este tema se trató más extensamente en el Capítulo 3.

- *Conocimiento del negocio.* De más está decir que hay que ser un experto en la temática de Recursos Humanos y de Selección en particular para llevar adelante un buen proceso de selección, pero hacerlo será imposible si además no se conoce acabadamente el negocio y la tarea a realizar por las personas a seleccionar.
- *Conocimiento de las tareas de las otras áreas.* El especialista en Recursos Humanos debe ser un profundo conocedor de su temática y, al mismo tiempo, un generalista que comprenda a grandes rasgos los contenidos y las tareas de las otras áreas. Este conocimiento, indispensable en selección, será muy útil para las otras actividades del área de Recursos Humanos.

El especialista en Recursos Humanos deberá –por sobre todo– generar confianza. Si esto no ocurre, no podrá vencer las naturales barreras que cualquier ser humano tiene para contar a otro acerca de situaciones –eventualmente– problemáticas, complejas, que impliquen planes futuros que sean o no de dominio público, y tantas otras situaciones que puedan relacionarse con un nuevo empleado o posición a cubrir. En la medida en que el cliente no cuente todo lo que en realidad sucede, no se podrá definir adecuadamente el perfil.

#### Diagnóstico del perfil organizacional

Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, es decir, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.

Con respecto a este segundo aspecto –el perfil organizacional–, será el especialista en Recursos Humanos la persona más adecuada para colaborar en su definición. Si la organización ha definido su modelo de competencias esto será mucho más sencillo: el perfil ya estará definido y sólo será necesario hacer una relectura y, eventualmente, una revisión de las competencias del puesto con el cliente.

En los casos en que la organización no haya implementado un modelo de competencias, el responsable de Recursos Humanos deberá conocer no sólo la Misión y la Visión de la entidad sino que, además, deberá estar com-penetrado con los planes estratégicos y conocer su historia y su filosofía. Con relación a la posición a cubrir, deberá informarse sobre eventuales –o concretos- planes de carrera. Deberá conocer sobre los planes futuros en materia de personas.

#### Velar por la no discriminación

En ocasiones, los perfiles comprenden requisitos de tipo excluyente que no se relacionan con el puesto a cubrir y que implican discriminación. Los más usuales tienen que ver con la edad y con el sexo del futuro colaborador, pero no son los únicos. Definir los conocimientos, competencias y experiencia que el puesto requiere, prescindiendo de otros factores de tipo personal, puede ser una forma de evitar la discriminación. El rol de selector en estos casos será sugerir opciones y velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales al respecto. Si no las hubiera, se puede sugerir de todos modos observar principios de no discriminación dentro del área de influencia –clientes internos o externos, según corresponda–.

#### Cómo recolectar información sobre el perfil

Como se dijo en párrafos anteriores, si existe una descripción del puesto, las primeras preguntas al cliente interno serán para confirmar los datos allí consignados y analizar las diferencias o aspectos especiales del momento actual que deben considerarse.

Por ejemplo, si en una organización que cuenta con varios *analistas de marketing* la búsqueda se orienta a incorporar uno más, por reemplazo o nueva vacante (no importa la razón), el descriptivo del puesto puede ser el ya establecido, y sin modificarlo el jefe del área pueda solicitar alguna característica especial para la nueva persona, con un argumento como el siguiente: *Me gustaría que se tuviera muy en cuenta que la nueva persona tenga un muy buen nivel escrito de inglés; si bien el descriptivo del puesto no señala especialmente este requisito, los restantes analistas, si bien hablan bien, escriben inglés con algunos errores, y para mí sería una gran ayuda que el nuevo que vamos a incorporar sea muy bueno en este*

*aspecto*. En este caso, no se modifica el descriptivo del puesto, pero el cliente interno señala un aspecto a considerar más allá de la información escrita.

A continuación vamos a precisar los detalles de la recolección de información sobre una vacante a cubrir, para el caso de que no exista información previa ni descriptivo del puesto. En esos casos, usualmente se comienza por lo más sencillo, por ejemplo, preguntar sobre qué estudios serían los ideales o qué conocimientos especiales serán necesarios. Si bien estos datos son importantes y preguntar sobre ellos es simple, nos referiremos con más detalle sobre aquello que puede resultar más complejo.

El selector que llevará adelante el proceso de selección deberá:

- Estar familiarizado con el puesto y sus características.
- Conocer las características requeridas para el futuro ocupante.
- Tener suficiente conocimiento del mercado como para reconocer la factibilidad de encontrar el perfil señalado. Si no lo sabe, deberá tomarse un tiempo para investigar al respecto.

El selector deberá conocer en detalle la posición a cubrir, para poder comparar las eventuales postulaciones con lo requerido y, además, para estar en condiciones de explicar el puesto y sus características a los eventuales postulantes.

#### Deberes y responsabilidades

El proceso de familiarización con relación a un cargo comienza con un estudio de los deberes y las responsabilidades que este implica. Cuando la persona que ocupa actualmente el puesto esté desempeñando las diversas labores de la posición, se deberá observarla y conversar con ella. También, hablar con el supervisor respectivo y enterarse de lo que él piensa sobre el significado de ese puesto. Pedir –además– la descripción del puesto y revisar su contenido para poder describir en detalle el nivel y el grado de responsabilidad que representa. Las descripciones de puestos son la herramienta más valiosa del entrevistador (seleccionador).

#### Educación y experiencia previa

Qué papel desempeñan las credenciales de educación y experiencia previa de trabajo.

1. ¿Qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones esenciales de este puesto?
2. ¿Podría desempeñar este puesto una persona que no tuviera tal experiencia y educación?
3. Si la respuesta a la pregunta 2 es negativa, preguntar por qué no. ¿Qué contiene este puesto que exija determinado nivel de educación o determinado número de años de experiencia de trabajo?

Fijar arbitrariamente un mínimo de requisitos alto, con la esperanza de llevar a ocupar un puesto a la persona mejor calificada que se encuentre, puede resultar contraproducente. Una persona sobrecalificada para la función que tiene asignada es tan contraproducente como una poco calificada.

Ejemplos:

- Se requiere experiencia amplia en...
- Se requiere conocimiento a fondo de...
- Grado universitario altamente deseable.
- Se le concede prelación al grado universitario.
- Una combinación equivalente de educación y experiencia.

En ocasiones se balancea menor educación con amplia experiencia en un tema.

Las mencionadas capacidades están dentro de lo que se conoce como competencias duras o *hard*, es decir, aquello que se adquiere a través del conocimiento; pero las búsquedas incluyen otro tipo de características que se denominan blandas o *soft* (en nuestra nomenclatura, serán las competencias). Estas son las más difíciles de detectar al momento de relevar el perfil y –también– al momento de evaluar al postulante; se verá este tema en el Capítulo 6.

Las capacidades relacionadas con la personalidad del colaborador buscado o el postulante pueden ser tratadas de dos maneras diferentes. Una forma de hacerlo, en un estilo de tipo tradicional, es como características de personalidad que luego serán examinadas a través de evaluaciones psicológicas (Capítulo 7), para lo cual en la etapa de construcción del perfil se demandarán definiciones sobre las características de personalidad que el puesto requiere. Otra forma de tratar el tema es cuando la organización ha implementado un modelo integral de gestión por competencias.

En este momento de la obra es pertinente marcar que si bien muchas personas utilizan el término “competencias” como sinónimo de “características de personalidad”, esto no es del todo correcto. Para que se pueda realizar

una selección por competencias –como se verá en el Capítulo 6– previamente debe haberse implementado un modelo de gestión por competencias.

En ambas modalidades de considerar las capacidades con relación a una posición, en el momento de recolectar la información sobre el perfil será importante saber la opinión del cliente interno acerca de cuáles características de personalidad o competencias, según corresponda, son más importantes para tener un desempeño exitoso en ese puesto de trabajo. Igualmente, se deben identificar las menos relevantes. En el caso de las competencias, usualmente se verifica el nivel requerido de cada una. Lo mismo se puede hacer con relación a las características de personalidad.

#### **La ubicación del puesto en el organigrama y otros aspectos relacionados**

##### *Organigrama*

Si se trabaja con descripciones de puestos, está información ya estará disponible. Si no estuviese claro debe precisarse:

- Ubicación del puesto en el organigrama: de quién depende y quiénes le reportan.
- Sobre el punto anterior, nombres y niveles de cada una de las áreas y posiciones (superiores, que le reportan, etc.)
- Pares. Definir las áreas pares a la posición a cubrir y otras con las cuales deba interactuar, y su ubicación en el organigrama.

Se sugiere dibujar o confeccionar un gráfico de rápida visualización de esta información.

##### *Otros aspectos a tener en cuenta con relación a la posición a cubrir*

1. Condiciones materiales del trabajo. Es una información que el responsable de realizar la selección deberá tener muy en claro, sean estas condiciones favorables o no. Será una información que, más adelante, se deberá manejar frente a los postulantes en el momento de la entrevista.
2. Ubicación geográfica. Si se seleccionan candidatos en una oficina central para posiciones en sucursales, por ejemplo, se deberá ser muy específico en la descripción del lugar de trabajo.

3. En la recolección de datos del perfil se debe averiguar si la posición requiere viajar, con qué frecuencia, y qué duración tendrán los viajes. Si no lo requiere en el presente, se deberá conocer si, eventualmente, lo requerirá en el futuro.
4. Se deberá conocer el horario estándar de trabajo; y, en el caso de que existan diferencias con respecto a él, esta información deberá ser conocida antes de iniciar el proceso de selección.

#### La remuneración

Si bien cuando se habla de recolectar información sobre el perfil usualmente se hace referencia a conocimientos, experiencias, competencias y demás aspectos necesarios, la remuneración asignada al puesto es un dato sumamente relevante, y se puede decir que de algún modo es un componente más del perfil, como se vio en el capítulo anterior.

En ciertas organizaciones existen pautas claramente predeterminadas sobre los rangos salariales de los distintos puestos. En el caso de existir un rango (entre un valor "x" y un valor "y"), se deberá definir en qué segmento dentro de él se desea ubicar la posición a cubrir. Si el rango se encuentra, por ejemplo, dividido en cuatro, se la podrá ubicar en el primer cuartil, el segundo, etc. Si se ubica la remuneración en el cuartil más próximo al nivel superior del rango, se tendrá, por un lado, que el margen para la selección de personas es mayor y, por otro, que el nuevo colaborador estará ingresando muy cerca del límite superior del rango. Si, por el contrario, se la ubica en el primer cuartil, muy cerca del límite inferior, es posible que queden fuera del proceso de selección candidatos interesantes. La decisión deberá ser tomada con el cliente interno.

Si la organización no posee estructuras salariales estandarizadas, de todos modos será de mucha utilidad conocer o relacionar la nueva posición con otros puestos con los cuales pueda ser comparado.

#### Oportunidades de progresar y plan de carrera

En cada caso se deberá preguntar –o revisar, según corresponda– sobre las posibilidades de progreso de la persona a seleccionar y qué se espera en materia de potencial. No olvidar preguntar sobre los siguientes temas:

- Políticas relativas a ascensos.
- Frecuencia de las revisiones y aumentos de sueldo.

- Relación del nivel y la extensión de la responsabilidad de un cargo con otros cargos de la misma naturaleza.
- Políticas con respecto a promoción interna.
- Probabilidades de ascensos.

Si el responsable de Recursos Humanos conoce y maneja esta información, de todos modos será adecuado rever estos ítems con el cliente interno.

#### En síntesis

Como ya se dijo, si se trabaja con una descripción de puestos, la tarea de la recolección de datos para el perfil será más sencilla, sólo habrá que ver si todo lo allí descrito está actualizado o es necesario adaptar algún detalle. Si no existiese este documento en relación con la posición a cubrir, será necesario ver temas como los que se enumeran a continuación.

- Principales tareas bajo la responsabilidad de la persona que ocupe el puesto a cubrir. Grado de importancia y frecuencia de las mismas.
- Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de cada una.
- Grado de autonomía de las personas que le reportan.
- Grado de autoridad que se le concederá a la persona que ocupará el puesto a cubrir.
- Capacidades necesarias para desempeñar el puesto (incluye conocimientos, experiencia y competencias o características de personalidad).
- Ambiente de trabajo, máquinas que deba de manejar y grado de complejidad de las mismas.

#### El perfil en siete pasos

Alvaro de Ansorena Cao<sup>4</sup> plantea siete pasos para la definición del perfil; los mencionaremos sintéticamente.

##### *Paso 1: descripción del puesto*

Esta tarea la desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, el "jefe del jefe"

4. De Ansorena Cao, Alvaro. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Paidós, Barcelona, 1996; primera parte.

autorizará la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

#### *Paso 2: análisis de las áreas de resultados*

Las "áreas de resultados" no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en "acciones" que el ocupante del puesto desarrollará en el desempeño de su actividad profesional, las áreas de resultado son, en esencia, los "efectos" deseables que las acciones deben producir.

En las organizaciones, lo fundamental es el "resultado" y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello, en el momento de realizar el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos, cuáles son los resultados esperados y qué características deberán poseer las personas para alcanzar esos resultados en materia de conocimientos, experiencia y competencias. Este último aspecto será el fundamental para alcanzar los resultados esperados.

Para que el concepto sea más claro incluimos a continuación un ejemplo tomado del mencionado autor.

Acciones	Áreas de resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con clientes potenciales.</li> <li>• Mantener entrevistas comerciales.</li> <li>• Cerrar operaciones e instrumentarlas.</li> <li>• Efectuar el seguimiento de operaciones comerciales con clientes nuevos.</li> </ul>	Incrementar el volumen de negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos.

#### *Paso 3: análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo*

El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permite entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo, obliga a su interlocutor –el cliente interno- a definir de manera realista la posición a cubrir. Este es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil.

#### *Paso 4: análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo*

A riesgo de reiterarnos, incluimos a continuación la lista de De Ansorena Cao, que es similar a la que usualmente se utiliza en diferentes ámbitos.

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad preferida.
- Sexo preferido (y sus motivos).
- Domicilio aceptable o no aceptable.
- Estado civil aceptable o no aceptable.
- Disponibilidad para dedicaciones especiales.
- Necesidad de disponer de permiso de conducir y clase.
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.
- Formación básica requerida.
- Formación complementaria o técnica requerida.
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

Si estuviésemos analizando a un autor norteamericano, muchos de estos puntos no podrían ni siquiera listarse en un perfil; desde ya, mucho menos manifestarse frente a un eventual postulante, sin ser acusados de discriminación.

Si dejamos de lado las leyes sobre discriminación y simplemente pensamos en valores éticos, también quedarían fuera algunos de estos requisitos. Hemos fijado nuestra postura sobre estos temas en obras anteriores. No obstante, los hemos mencionado, sin estar de acuerdo con ellos, porque son de frecuente utilización en la mayoría de los países hispanoparlantes, aun en aquellos que no lo pondrían por escrito pero que de todos modos lo dicen y, lo que es peor, lo hacen; me refiero a discriminar, por ejemplo, por nacionalidad u otro aspecto que no tenga relación con la tarea a realizar.

#### *Paso 5: análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo*

En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etcétera.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o los proveedores pueden

ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que sus características pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

*Paso 6: análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo*

De Ansorena Cao marca la importancia de recolectar información sobre cuáles son las competencias realmente imprescindibles para la posición. En esta obra las denominaremos *competencias dominantes* (ver más adelante en este mismo capítulo y luego, en el Capítulo 6).

En relación con este paso, es factible asimilar competencias conductuales con características de personalidad, aunque se ha dicho que no son términos sinónimos. Más adelante y en este mismo capítulo nos referiremos al *perfil por competencias*, con un enfoque similar al planteado por De Ansorena Cao en su obra.

*Paso 7: definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo*

En nuestra opinión éste es un elemento fundamental, muchas veces olvidado por los especialistas del área.

Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto a ocupar y la organización en sí será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona calificada en materia de conocimientos y experiencia, con las características de personalidad o competencias requeridas, pero desmotivada –por la razón que fuere–, no tendrá el desempeño esperado.

## Requisitos excluyentes y no excluyentes

De la entrevista con el cliente interno para definir el perfil se deberá obtener clara información sobre cuáles requisitos son excluyentes y cuáles no. Entendiendo por excluyentes aquellos que indefectiblemente la persona a seleccionar deberá poseer. En ocasiones los clientes internos no son claros al respecto y, en otras, no son sinceros. Será clave para el éxito del proceso de selección y, luego, para el buen desempeño del nuevo colaborador, que esta información sea la más cercana a la realidad.

Los conceptos de excluyente y no excluyente los usaremos más adelante en relación con las competencias. En ese caso se denominará competencias dominantes a aquellas que en el proceso de selección se consideran más importantes en relación con el perfil. Como es casi obvio, ni los requisitos excluyentes (y no excluyentes) ni las competencias dominantes (y no dominantes) deben contradecir políticas organizacionales o descripciones de puestos ya aprobadas. En todos los casos se trata de información complementaria. Por ejemplo: una posición requiere en materia de idioma inglés sólo lectura, pero en una definición de perfil de una nueva selección el jefe directo solicita que se eleve este requisito a leer y hablar fluidamente en ese idioma, porque existe un proyecto que así lo prevé. En los países latinoamericanos, es frecuente encontrar que directivos locales utilizan esta instancia para adicionar requisitos a los perfiles que no estarían autorizados en sus casas matrices; por ejemplo, en relación con temas de discriminación. En el contexto local está permitido, pero no se consigna en la descripción del puesto.

En uno u otro caso, no importa la razón, es imprescindible despejar estas incógnitas, ya que será beneficioso para la realización de los pasos futuros.

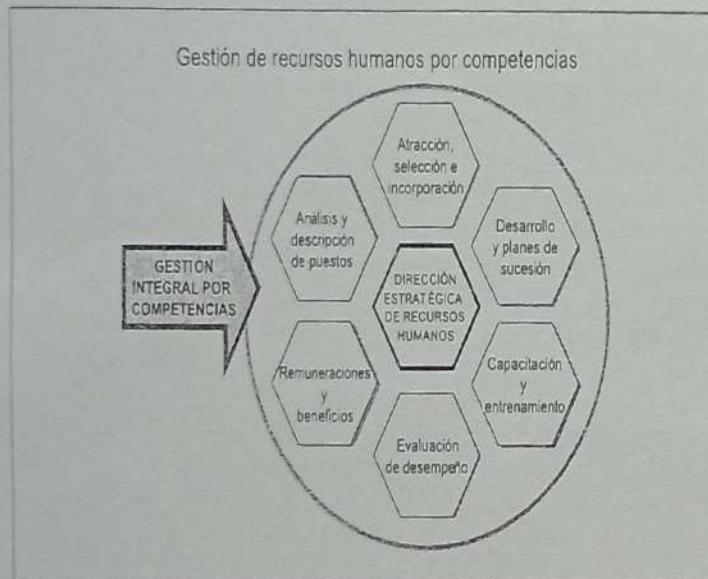
Nuestra sugerencia al Selector o Responsable de Recursos Humanos es –adicionalmente a todo lo expuesto– obtener del cliente interno aquellos conceptos no expuestos que impliquen un “no” acerca de algunos posibles postulantes. Lograr que el cliente interno transmita lo que piensa o siente acerca del nuevo colaborador. Esto será de mucha utilidad más adelante, durante el proceso de selección de candidatos. Los objetivos de esta recomendación son varios, en ocasiones el cliente interno tiene prejuicios acerca de ciertas personas y el selector podrá hacerlo cambiar sobre algo que estuviese equivocado. En otros casos el Selector podrá obtener algún dato adicional que hasta ese momento no hubiese surgido y, por último, para no trabajar en una dirección equivocada durante el proceso de selección.

## Gestión por competencias y selección

Cuando las organizaciones han adoptado la gestión por competencias para el manejo de sus recursos humanos, esto afecta a todos los subsistemas relacionados con las personas, entre ellos el que nos ocupa en esta obra: *atracción, selección e incorporación de personas*.

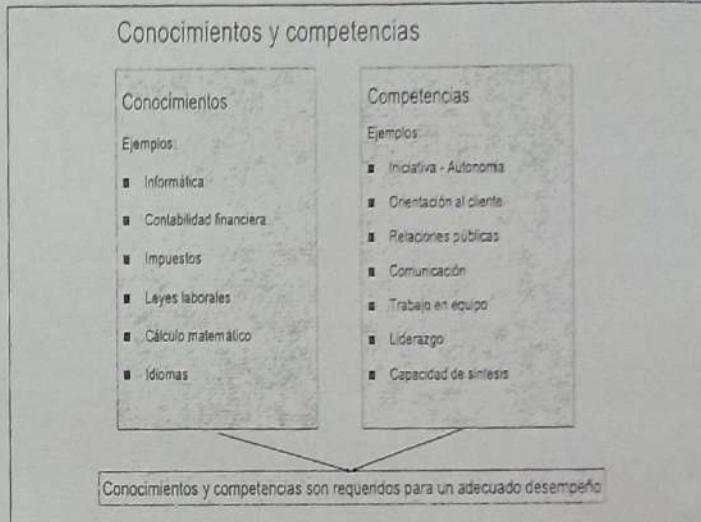
Esta obra, *Selección por competencias*, es una más de una colección completa

destinada a la temática de competencias. Los interesados en conocer los fundamentos teóricos básicos de la metodología de gestión por competencias los podrán encontrar en el Capítulo 2 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Asimismo, en el Capítulo 6 del presente libro, donde se retoma el tema, se hace mención a todas las obras relacionadas con esta temática.



Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión –en obras anteriores hemos mencionado este tema–, a partir de ahora, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos sólo este término, con el fin de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, a quien también dirigimos nuestro trabajo. La definición de competencias fue dada en el Capítulo 1.

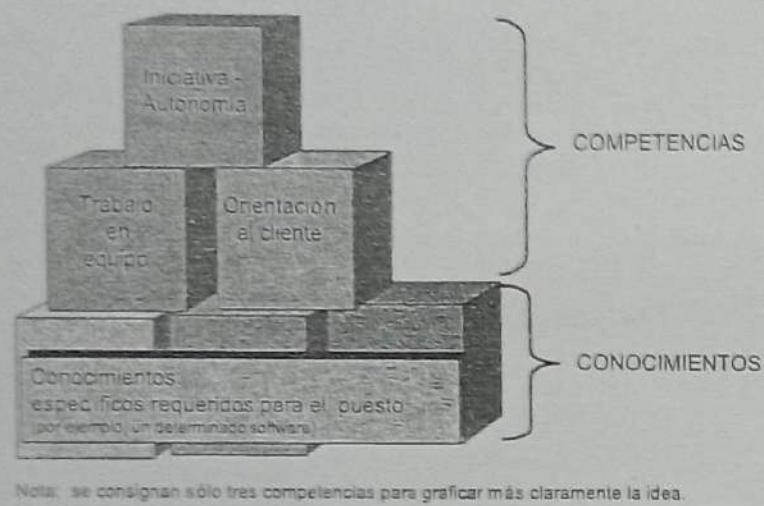
Estamos permanentemente preocupados por la capacitación del cliente interno; pensando en él, unificaremos el uso de términos y se expondrán los temas evitando utilizar la jerga técnica innecesaria.



Esta obra se refiere al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. En nuestra opinión, el conocimiento –que a su vez es lo más fácil de detectar o evaluar– constituye la base del desempeño de cualquier futuro nuevo colaborador y por ello será el primer aspecto a evaluar. En el gráfico siguiente se utiliza la imagen de ladrillos o cubos, ubicándose los conocimientos abajo, o primero que los comportamientos o las competencias. ¿Por qué? Veamos: al realizar una selección lo más sencillo será evaluar los conocimientos de las personas, los cuales –por otra parte– suelen ser excluyentes en un proceso de búsqueda; es por esto que se sugiere comenzar el proceso de evaluación por los *conocimientos requeridos*. De este modo, los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serían a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo *liderazgo*, puede ser requerida para jóvenes profesionales y también para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia

## Relación entre conocimientos y competencias



(grado requerido) en los distintos niveles. *Capacidad de aprendizaje* puede ser definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

¿Cómo definir una competencia<sup>6</sup>? ¿Qué es una competencia?

En el Capítulo 1 ofrecimos nuestra definición de competencias. El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, derivadas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Los antecedentes sobre los cuales hemos trabajado y por los cuales se ha llegado a la definición dada en el párrafo anterior fueron, en apretada síntesis, los siguientes.

6. Como ya dijimos en la Presentación, no es propósito de esta obra tratar la gestión integral de los recursos humanos por competencias, sólo tocaremos muy brevemente el tema como para luego abocarnos al objetivo central: la selección por competencias.

A partir de los estudios de David McClelland<sup>6</sup> mencionados en el Capítulo 1, los autores Spencer y Spencer<sup>7</sup> han aportado mucha luz sobre la metodología de gestión por competencias. Según la definición que estos autores brindan, *competencia* es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

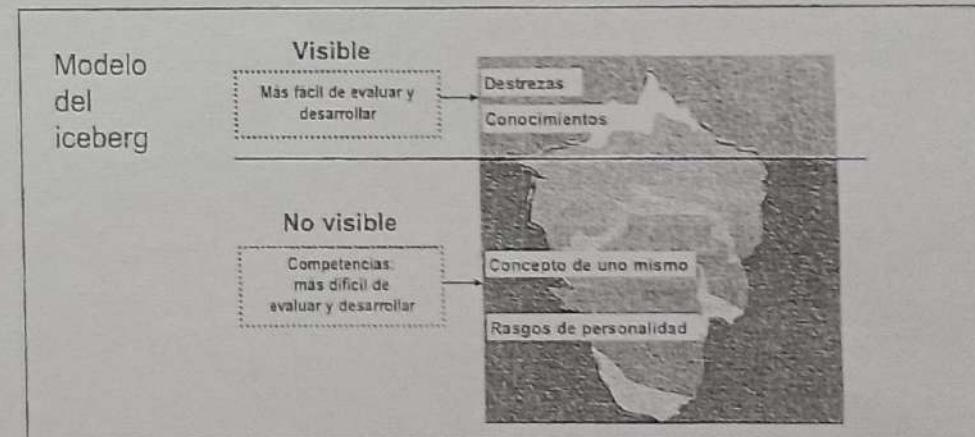
*Característica subyacente* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Es importante destacar que Spencer no incluye en la definición de competencia el concepto de "comportamientos" aunque los menciona más adelante.

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el "modelo del iceberg", por medio del cual muy gráficamente dividen las capacidades de



6. McClelland, David. *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

7. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 1993.

cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de identificar y -luego- desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de la personalidad: las competencias.

Continuando con la obra de Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican *formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran un largo período*.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos (competencias) y de conocimientos. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen que el perfil de una persona es adecuado para determinada actividad. Sin embargo, la metodología de competencias no tiene por objeto estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización.

#### Un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. La mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, trabajan de manera similar a la que hemos adoptado en nuestra consultora. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

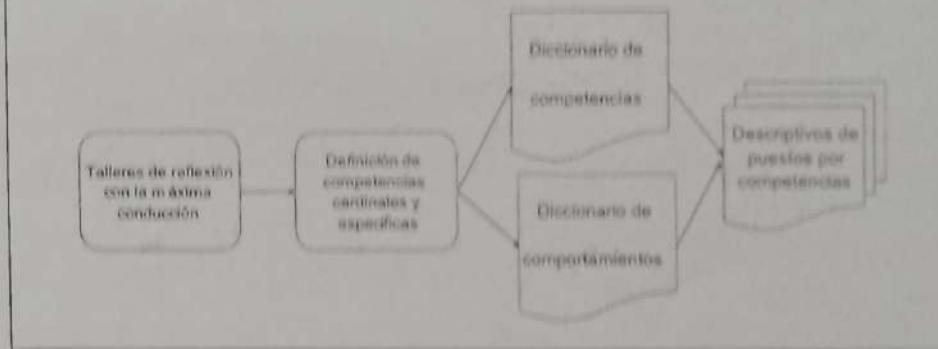
- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización



- Competencias específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Si bien en los primeros tiempos se partía -para la definición de competencias- del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplicidad en las definiciones de modelos para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia.

#### La metodología de Martha Alles Capital Humano



Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a la medida de cada organización.

Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que con alguna frecuencia es posible encontrar organizaciones que trabajan de manera equivocada sobre el tema, quizás como producto de incorrectas definiciones del modelo. Si se definen los niveles sólo con una palabra, por ejemplo, "grado A" como un nivel excelente de la competencia, sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone de un modelo de competencias.

### Ejemplo de una competencia y sus grados



#### Nota:

En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Iniciativa	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo, actuar para crear oportunidades y evitar problemas que no son extensos para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar brechas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y buscar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de imponerse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápidamente y decididamente en una crisis, pudiendo lo normal serlo esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presenten y, si bien aclarar para internalizarlas o bien enfrentarlas inmediatamente con los problemas.

Fuente: Gestión por competencias. El diccionario. Página 176.

En función del mencionado diccionario de competencias<sup>8</sup> se definen, luego, ejemplos de comportamientos, documento que se denomina *diccionario de comportamientos* y también se prepara a medida de cada organización.

La diferencia entre un documento y otro radica en que las competencias definen capacidades, por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia para ocupar el puesto, etcétera.

El descriptivo de puesto por competencias que se expone en el gráfico siguiente se corresponde con una posición de gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios.

8. La autora ha publicado con esta editorial una obra donde se exponen ejemplos de competencias (160) con sus definiciones y apertura en grados. Si bien son definiciones de tipo estándar, pueden ser de utilidad para comprender cómo deben ser definidas las competencias. Se sugiere consultar la nueva edición del año 2005, ya que en ella se incorporaron cambios relevantes.

### Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la competencia	Grados			
	A	B	C	D
<b>Competencias cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados			X	
Calidad de trabajo			X	
Ética		X		
<b>Competencias específicas</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación / Capacidad para entender a los demás		X		
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad		X		
Negociación		X		
Iniciativa - Autonomía			X	

El diccionario de comportamientos<sup>9</sup> será el documento que usará tanto el especialista de Recursos Humanos o Capital Humano como el cliente interno para evaluar las respuestas de los postulantes en las entrevistas (ver capítulos 6 y 7).

A todo aquel que no esté familiarizado con estos temas se le sugiere ver un apéndice, ubicado al final de la obra y que –además– se puede obtener de forma gratuita en el sitio [www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com), donde se explica lo que hemos dado en denominar “La trilogía”, en referencia a tres instrumentos necesarios para una adecuada implementación de gestión por competencias: los diccionarios de competencias, preguntas y comportamientos. Consultores, especialistas del área y aun aquellos que diseñan modelos de competencias confunden estos términos; en “La trilogía” se encontrará una detallada y simple explicación, pensada especialmente para los no expertos en la temática.

9. La autora ha publicado con esta editorial una obra donde se exponen ejemplos de comportamientos (4.588) que si bien son de tipo estándar pueden ser de utilidad para comprender las respuestas.

### ¿Cómo aplicar la metodología de competencias en el proceso de selección?

Hemos diferenciado en párrafos anteriores el documento denominado *descriptivo de puestos*. Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección a realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las *competencias dominantes*.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que se desean evaluar son comportamientos, se deben seguir algunas pautas precisas que se explicarán en esta obra. Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas... Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Contamos con experiencia concreta al respecto. Hemos trabajado con organizaciones de 20.000 personas y, en las antípodas, con otras de poco más de 20 integrantes. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.

Si no se ha implementado un modelo integral de gestión por competencias y se desea aplicar los métodos de selección que se presentan en los capítulos 6 y 7, se podrán utilizar definiciones estándar a estos efectos.

### Perfil del puesto por competencias

¿Qué es un *perfil del puesto por competencias*? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un "perfil por competencias". Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto –si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias– se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información se deberá preguntar al cliente interno cuáles son las más importantes respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados, como se mostró en el gráfico "Ejemplo de una competencia y sus grados". La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; nosotros los denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto. Pueden utilizarse otras nomenclaturas, también usuales; entre ellas el lector podrá encontrar la numérica (tanto 1, 2, 3 y 4, como en el sentido inverso, 4, 3, 2 y 1).

Como ya se dijo, en todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas de las competencias y sus grados no se estará trabajando en base a un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología.

Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto y/o perfil a seleccionar.

Al final del capítulo se incluye un formulario para una mejor recolección de información, que incorpora el concepto de perfil por competencias. Si una organización no ha implementado un modelo de gestión por competencias podrá usar esta parte del formulario para señalar las características de personalidad deseadas.

Las competencias detalladas en el formulario se relacionan con nuestro *diccionario de competencias*<sup>10</sup>, y representan las más usuales para niveles iniciales o gerencias intermedias. No hemos incluido en ese listado las correspondientes a altos ejecutivos.

10. Alles, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005.

Cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

Coincidentemente con el autor De Ansorena Cao, sugerimos para una mejor definición del perfil determinar las competencias conductuales imprescindibles (según este autor) o competencias dominantes. Nos referiremos nuevamente a ellas en el Capítulo 6.

#### Breve resumen: para no olvidar al definir un perfil

Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos, es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas "líneas de puntos" en el esquema organizativo. Definir correctamente: de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes, qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es –idealmente– definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran "difíciles" hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo al 80% del ideal fijado, a cuya búsqueda se le pueda asignar una posibilidad de éxito mayor.

Por último –y si bien no es un dato del perfil–, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en

qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado. Se verá cómo utilizar esa información en varios de los capítulos siguientes.

#### Formularios

Como parte final de este capítulo incluimos un formulario sintético y uno detallado para relevar el perfil.

Un último comentario sobre los formularios: el campo dedicado al *cliente* no es de aplicación cuando se trata de un profesional de Recursos Humanos integrante de la empresa que encara la búsqueda; en este caso, puede de reemplazarse por el concepto de *cliente interno* (referido al área o sector del puesto a cubrir). Los campos grisados en el formulario "Relevamiento del perfil por competencias" indican una sencilla instrucción de cómo debe ser completado.

Cliente (interno o externo):		
Puesto:		
Perfil o puesto a cubrir		
Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)		
Descripción del puesto:		
Dependencia Sectores a cargo Principales funciones		
Requisitos del puesto:		
Experiencia Educación Otros conocimientos: PC, idiomas, etcétera. Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera. Personalidad /competencias conductuales dominantes		
Remuneración		
Fecha de incorporación		
Fecha		

## RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

		Día	Mes	Año
Cliente:	Razón social o denominación de la empresa			
Búsqueda:	Nombre de la posición			
Contacto:	Nombre de la persona que encargó la búsqueda			
Referente:	Nombre de alguna persona que realizó el contacto entre la consultora y el cliente			

## OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Enumerar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

## Dependencia

Línea: Indicar cargo al cual reportará la posición linealmente

Funcional: Indicar cargo al cual reportará la posición funcionalmente

Sectores a cargo: Nombre de los departamentos que dependen de la posición y número de personas supervisadas

## Dibujo del organigrama

Esquema gráfico del organigrama de la posición, debiendo incluirse los sectores a cargo y niveles de reporte

## RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

## Principales funciones:

Enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función.

## PLAN DE CARRERA

En... años

Mencionar las posibles promociones en la escala jerárquica de la compañía indicando a la izquierda en cuántos años

En... años

Idem

En... años

Idem

## REQUISITOS

## Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)

Mencionar en qué tipo de empresas el nuevo colaborador debería haber trabajado, las empresas, funciones y responsabilidades requeridas para la posición, así como también los años de experiencia exigidos.

## RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

## EDUCACIÓN

## Secundaria

Indicar, si se prefiere, los estudios de alguna institución en particular.

## Universitaria

Indicar la formación requerida para la posición y nombre de la institución si se prefiere, o la que en particular

## Posgrados

Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en qué institución

## Conocimientos especiales

Indicar cursos de especialización preferidos para la posición

## PC

Indicar los utilitarios que la posición y la organización exijan conocer.

En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, que tipo de dominio se requiere y en qué niveles (indicar Muy bien / Bien / Regular)

Idioma Lee Escribe Habla Bilingüe

Inglés

Francés

Portugués

Alemán

Otro

Otros requisitos: En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.

Edad (rango): Entre ..... años y ..... años

Sexo:  Varón  Mujer  Indistinto

Domicilio: Indicar si la compañía prefiere una zona de residencia en particular

Disponibilidad para viajar: Indicar si o no

Disponibilidad para mudarse: Indicar si o no y en qué localidad, provincia o país

## RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

## RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

## CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desarrollará el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo.

Jefe:

Clientes más importantes:

Colegas:

Proveedores:

Supervisados:

## RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 5)

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido					No
	Grado				No
	A	B	C	D	corresponde
Alta adaptabilidad - Flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Competencia - Capacidad					
Dinamismo - Energía					
Empowerment					
Franqueza - Confiabilidad - Integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa - Autonomía - Sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Nivel de compromiso - Disciplina personal					
Orientación al cliente interno y externo					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras	Detallar				
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario:	Expresario en valores brutos				
Variable:	En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables				
Bonus:	En caso que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos				
Otros:	Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba				

## SUMARIO. DEFINICIÓN DEL PERFIL

- » **Antiperfil:** cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo.
- » Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar se deberá preguntar al cliente interno sobre cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos –conocimientos, experiencia y competencias– en relación con los eventuales postulantes.
- » *Descriptivo de puesto y perfil* no son lo mismo. Aun si la organización posee una descripción de puestos actualizada, se deberá realizar la recolección de datos sobre el perfil a seleccionar.
- » El especialista de Recursos Humanos o Selección –usualmente– debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de conseguir ese perfil en el mercado.
- » El responsable de la selección deberá desempeñar varios roles simultáneos para realizar bien su tarea: ser un asesor del cliente interno, conocer el negocio y las tareas de las otras áreas. Además, deberá –por sobre todo– generar confianza.
- » En el relevamiento del perfil se deben definir los requisitos excluyentes y no excluyentes y las competencias dominantes.
- » El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.
- » Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a la medida de cada organización.
- » En función del mencionado *diccionario de competencias* se definen, luego, ejemplos de comportamientos, que se registran en un documento denominado *diccionario de comportamientos*, que también se prepara a la medida de cada organización.
- » En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto –si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias– se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otra información, es-