

Isabel Guisado, Consultora Senior de Tea Cegos-Cybersearch

La selección por competencias y la evaluación de la inteligencia emocional

En las organizaciones actuales se demanda, cada vez más, personas efectivas y eficientes que aporten valor añadido a la empresa en el menor tiempo posible. La causa fundamental radica en los cambios vertiginosos que impone el mercado y la competitividad del mismo.

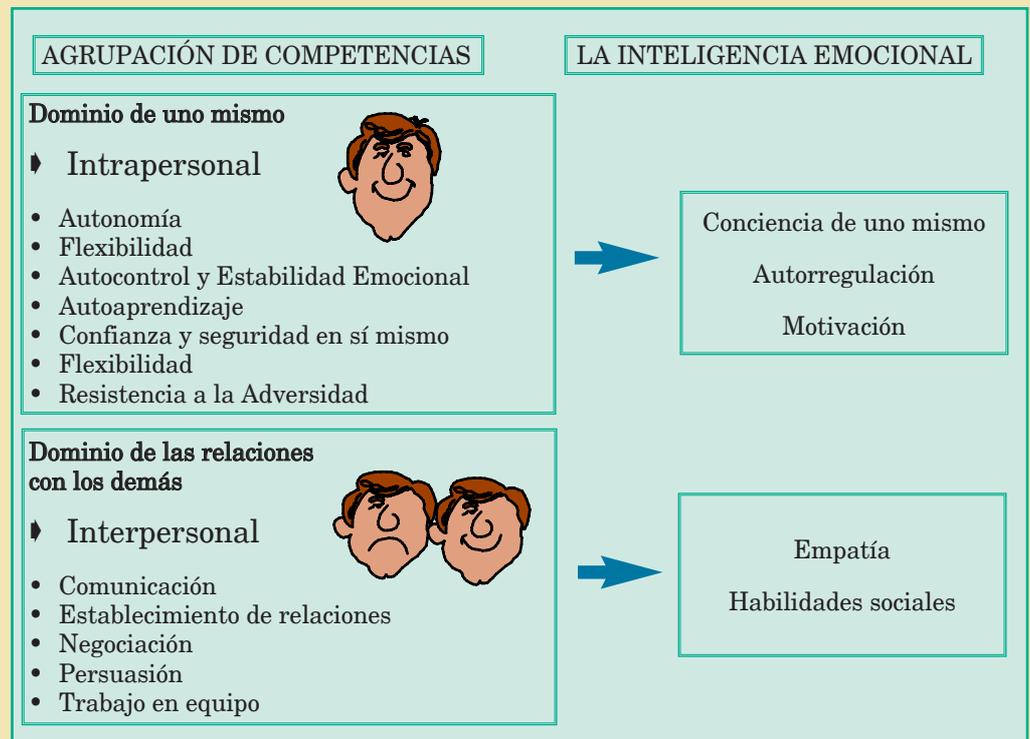
Se requieren, por tanto, personas «competentes», en la doble vertiente de competencias técnicas y competencias genéricas, entendiendo por cada una de ellas:

🔗 **Técnicas:** Conocimientos, destrezas y habilidades; el saber y saber hacer práctico. Permiten la adaptación a nuevas tecnologías, así como la amplitud de los conocimientos necesarios para la movilidad y la polivalencia.

🔗 **Genéricas:** Capacidades, aptitudes y rasgos de personalidad, querer ser, saber ser intrapersonal y social.

En los requerimientos y en los perfiles de los puestos se eleva el nivel y la importancia dada a las competencias genéricas, aquéllas que se pueden extrapolar, que van más allá de la ocupación que se desempeñe en la organización. En muchas ocasiones se oye el comentario: «Lo que el candidato desconozca ya se lo enseñaremos, lo formaremos. Y si es inteligente emocionalmente aprenderá rápido». «Lo que realmente necesitamos es una persona que no sólo po-

CUADRO 1. Competencias de la inteligencia emocional



Fuente: Tea Cegos-Cybersearch, 2003.

sea un CI o conocimientos muy elevados, sino que posea sentido común». Estas afirmaciones son cada vez más comunes y, al mismo tiempo, hacen que la dificultad de encontrar candidatos se incremente. Sin embargo, una vez seleccionadas personas «inteligentes emocionalmente», su adaptación a la organización y eficacia es muy superior.

Daniel Goleman define la inteligencia emocional como «la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y mane-

jar adecuadamente las relaciones con los otros y con nosotros mismos...». Nuestra experiencia de 50 años en selección de personal nos confirma que estos son los aspectos fundamentales que diferencian a unos candidatos de otros y que permiten poner en juego ese querer ser, saber ser intrapersonal y social y que estas habilidades son sinérgicas respecto de las derivadas del nivel intelectual.

La dificultad, desde el punto de vista del responsable de efectuar la selección de personal, estriba en cómo

detectar a «los inteligentes emocionales» o con elevado nivel de «competencias genéricas», ya que la inteligencia emocional es, en definitiva, una agrupación de competencias.

En el Cuadro 1 exponemos la relación existente entre algunas competencias y los componentes esenciales de la inteligencia emocional señalados por Goleman.

Los profesionales que destacan en el desarrollo de sus funciones lo hacen por «el modo» o «forma» de llevarlas a cabo (saber hacer, saber ser),

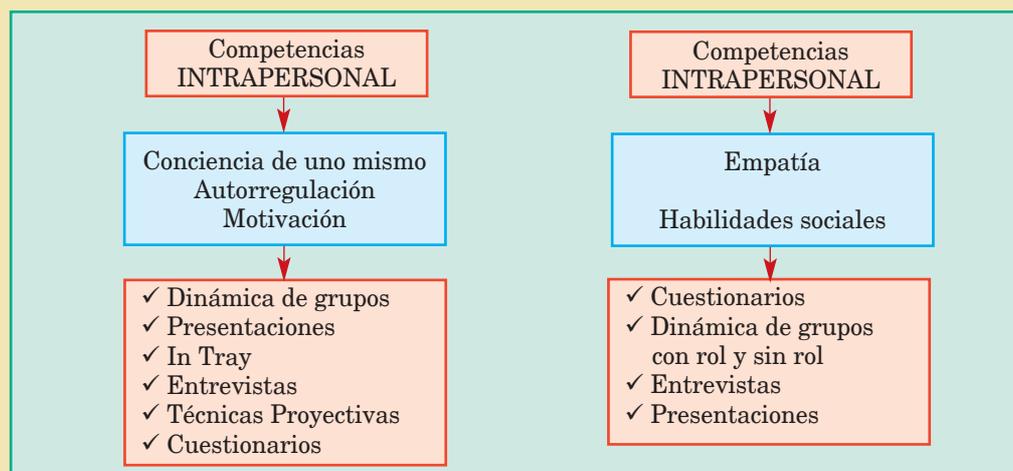
aspectos que se ponen de relieve por sus actuaciones, a la vista de todos, de forma descriptible y registrable.

La selección por competencias supone la evaluación e identificación con carácter predictivo de características críticas del comportamiento profesional de las personas. Se busca saber con precisión aquello que buscamos, el tipo de manifestaciones específicas que debemos tratar de identificar y en qué circunstancias estas manifestaciones serán indicadores significativos de un rasgo o una característica del comportamiento.

Cobra importancia la apreciación de las características de las personas a través de la conducta relacionada con su desempeño y el resultado exitoso obtenido. Esta es la característica propia de la selección por competencias. Es importante prestar atención a la constancia o permanencia de estas actuaciones pasadas, su estabilidad, para poder considerar las competencias como base a una conducta determinada.

La selección por competencias va buscando la evaluación de los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto,

CUADRO 2. Técnicas selectivas según factores a evaluar



Fuente: Tea Cegos-Cybersearch, 2003.

el *output* del puesto: los beneficios que se obtendrán de esa incorporación y en esa forma de actuación.

En el cuadro 2 exponemos las posibles técnicas de evaluación de los factores clave de la inteligencia emocional.

Las técnicas más habituales en la evaluación de las competencias son las pruebas situacionales y la entrevista «focalizada». Centramos la atención y la indagación en factores de comportamiento funcional, los indicadores de conducta que determinan las competencias y la agrupación de éstas. Intentamos buscar

cómo reacciona, cómo se comporta una persona en determinadas situaciones y cuál fue su conducta, priorizando en base a las competencias claves o críticas del perfil que, como hemos comentado con anterioridad, tienden a destacar aquellas relacionadas con los factores principales de

la inteligencia emocional: las vinculadas al dominio intra e interpersonal.

En base a todo lo expuesto, podemos decir que las técnicas de evaluación de competencias permiten detectar a los «emocionalmente inteligentes». □

Información elaborada por:
www.tea-cegos.es