

Competencias

Proceso de la entrevista

Paso 1: Preparación antes de la entrevista

a) Revisar el perfil del puesto/rol para

- Ver el propósito del puesto
- Determinar sus principales responsabilidades.
- Ver el contexto de la organización

b) Identificar las competencias y los indicadores conductuales que constituyen la información codificable.

c) Revisar el CV. del candidato para

- Identificar patrones de carrera y aspectos conductuales codificables.

d) Revisar el material sobre como realizar la entrevista y cómo codificar la información.

Paso 2: Introducción

Tips para la entrevista:

- a) Realizar la entrevista en lugar tranquilo, libre de ruidos e interrupciones.
- b) Lograr que el entrevistado se sienta a gusto, relajado, utilizando un tono de conversación y no de interrogatorio.
- c) Mantener comportamientos no verbales apropiados, como postura y contacto visual.
- d) Mantener una actitud libre de prejuicio, primeras impresiones y conclusiones apriorísticas del entrevistado.
- e) Crear una impresión positiva de la organización.
- f) Utilizar escucha activa, con preguntas concretas y entendimiento de la respuesta.
- g) Ser sensible a las diferencias físicas, sociales y/o culturales

a) Establecer un tono informal, amigable

- Empezar con una conversación amena (tiempo, oficina, etc)

b) Establecer un conocimiento claro con el entrevistado de la logística de la entrevista y del proceso de selección.

- Tiempo de demora aproximado de la entrevista, etc.

c) Explicar el formato de la entrevista y su rol en el proceso

- Tomaremos unos 15 minutos para que me diga cuales son sus principales responsabilidades en el puesto.
- Luego le voy a pedir que me hable de algunas experiencias y/o eventos que haya tenido en los últimos dos años
- Voy a pedirle también, en algunos casos, que me cuente con lujo de detalles, reuniones de trabajo, proyectos o discusiones para entender que hizo, pensó o sintió.
- Queremos saber en forma efectiva como trabaja, como enfoca los problemas y como maneja las situaciones de trabajo

Paso 3: Descripción de responsabilidades y contexto

a) Hacer foco en las posiciones ocupadas en los últimos dos años.

b) Registrar comentarios importantes que permitan evaluar su desempeño

- El estilo gerencial de su jefe o gerente
- Situaciones importantes ocurridas
- Oportunidades, retos competitivos

c) Ayudar al candidato a enfocarse en lo específico.

- ¿Que hizo como líder del grupo...?
- ¿Cual fue su rol en...?

d) Mantener la descripción de las responsabilidades durante unos 15 minutos, permitiendo que el candidato:

- ❑ Se sienta cómodo al hablar de algo conocido por el.
- ❑ Se pueda concentrar en lo específico
- ❑ Nos permita comprender el contexto en el cual ocurrieron las experiencias/eventos

Paso 4: Evento exitoso/ efectivo

| |
|---|
| En ambos eventos, los hechos nos conducen a saber del candidato: |
| Sentimiento: ¿cómo se sintió cuando eso ocurrió? |
| Acción: ¿Qué dijo? ¿Qué hizo? |
| Contexto: Hábleme de la situación. ¿cuál fue su participación en ella?, ¿Quién estaba involucrado?, Cual fue el resultado? |

Paso 5: Evento poco exitoso/ poco efectivo

Paso 6: Otros eventos, incidentes adicionales y/o preguntas focalizadas.

Paso 7: Final de la entrevista

a) Dejar que el candidato con la sensación positiva del proceso de la entrevista:

- ❑ Dar tiempo a las preguntas que pueda tener
- ❑ Clarificarle el proceso de selección e identificar los pasos a seguir
- ❑ Agradecerle al candidato su tiempo dispensado

Paso 8: Puntaje

Paso 9: Contraste entre los candidatos

Paso 10: Selección del nuevo titular del puesto

Probables dificultades en la entrevista

En la introducción:

El postulante está nervioso por el tipo de preguntas que exigimos?

Decirle que estamos tratando de comprender el tipo de trabajo que dice que realiza.

En la descripción de las obligaciones y responsabilidades:

El entrevistado comienza a decir demasiadas responsabilidades y tareas?

Pedir que hable de las principales.

“Necesito ahora una visión general del trabajo. Mas adelante le pediré que me cuente el detalle”

En la entrevista de eventos conductuales:

Ud. hace preguntas demasiado complicadas?

Simplifíquelas. Utilice

Como?

Donde?

Quien?

Entonces que sucedió?

Que hizo Ud.?

Ud. pide detalles demasiado pronto y no obtiene datos?

Permita que el entrevistado le dé una visión general del tema. Luego baje al detalle.

La parte importante del evento no está clara?

Pregunte:

¿Cuál es el aspecto de la situación que me detalla que la hizo exitosa o poco exitosa para Ud.?

El entrevistado dá información de manera desordenada?

Pedimos:

Te quisiera pedir que fuéramos mas despacio. ¿podemos volver al punto en que...?

No estoy seguro de haber entendido esa secuencia. ¿Podrías llevarme a través de ella?

El entrevistado no puede recordar un incidente en particular?

Permanecer en silencio para darle tiempo a pensar. Luego diga:

¿Hay algo mas que hagas en tu trabajo?

¿Hubo otra cosa que hayas hecho durante ese tiempo?

Podes recordar alguna otra situación que involucrara una responsabilidad de tu parte?

Reforzar al entrevistado cuando éste se siente incómodo.

“Esa es exactamente la clase de información que estoy buscando”

Durante la entrevista de Competencias debemos tratar de

- ❑ Hacer preguntas claras y simples.
- ❑ **No aceptar generalizaciones, abstracciones o teorizaciones**
- ❑ Motivar al entrevistado reconociendo la generosidad de los detalles dados.
- ❑ **No perder tiempo cuando no se consigue una información específica.**
- ❑ Concentrarse en una determinada situación y girar explorando datos de ella.
- ❑ **Evitar que el entrevistado cambien de tema hasta no tomar nota del incidente/evento en forma completa.**

- ❑ **Buscar las descripciones de la conducta del sujeto en una situación específica.**
- ❑ **No poner demasiada atención en tomar notas, porque sino parece que no se le está prestando demasiada atención a lo que el entrevistado dice.**

Preguntas para el evento exitoso/efectivo

Puede pensar en alguna situación en la cual sentís que fuiste particularmente exitoso o que alcanzaste algo de lo que te sentiste satisfecho?

Información codificable

La codificación es un método para medir el nivel de competencias de un individuo en una variedad de situaciones de trabajo. La información que se codifica se obtiene de la entrevista de eventos conductuales.

Una conducta (sea pensamiento, palabra o acción) será potencialmente codificable si se cumplen estos dos principios básicos:

- a) Es lógicamente similar al indicador conductal listado en el modelo de competencias.
- b) Reúne las siguientes características específicas:

Codificable

Frases en **1ra. persona del singular que describan lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó o sintió**. Ejemplo:

Yo pensé que...

Yo realicé la intervención...

Yo presenté....

Frases en **primera persona**

"Yo" en las que el entrevistado describe su participación en una situación. Ejemplo:

El jueves a la mañana yo

llamé a Eduardo...

La semana pasada participé de un mitin....

Frases **que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación particular**. Ejemplo:

Eduardo era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran inconsistentes.

Frases donde el entrevistado **voluntariamente, dice que sintió, que vió, que pensó**. Ejemplo:

Yo me sentí defraudado...

Yo contaba con él...

Cuando **se reconstruyen específicamente diálogos**. Ejemplo:

“El dijo que quería usar el método antiguo. Yo le dije, éste es eficiente, déjeme enseñarle”

Frases que describen **que hizo el entrevistado en el pasado**.

Ejemplo:

“Yo hice el informe 3 horas antes de la reunión”

Frases que, **aunque no nombran al actor, deja claro en el contexto de quien se trata**. Ejemplo:

El reporte lo tuve listo a tiempo...

Mi jefe me pide que escriba los...

No Codificable

Cuando **no es posible estar seguro de cómo contribuyó el entrevistado al esfuerzo del equipo**. Ejemplo:

Nosotros planeamos y organizamos...

Nosotros realizamos...

El y yo presentamos...

Nuestro equipo confeccionó...

Frases que presenten **oraciones generalizadoras de cómo ve el entrevistado la situación**. Ejemplo:

Lo que yo hago...

Yo haría...

Habitualmente Yo...

Usualmente Yo...

Cuando el entrevistado **no ha sido claro en el momento de describir**:

**¿Quién hizo que cosa? o ¿Qué cosa hizo? . Ejemplo:
"Al final quedó convencido..."**

Frases en **donde no está claro quien estuvo involucrado. Una oración es ambigua si no se especifica quien estuvo involucrado.** Ejemplo:
Yo le insinué que sus ideas eran inconsistentes...

Frases que **confirman las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo, hizo o sintió.**
A pesar de que las expectativas del entrevistador pueden ser ciertas, esto no llega a ser codificable, porque **uno no está seguro de que el entrevistado hubiera dicho eso voluntariamente.**
Ejemplo:
¿Así que te sentiste defraudado? Sí, así me sentí

Cuando se describen las **conversaciones sin un diálogo específico.** Ejemplo:
"Hablé acerca de la mejor manera de hacerlo"

Frases acerca de **lo que el entrevistado puede hacer en el futuro. Aquí no hay conducta concreta realizada, ya que no ha sucedido todavía.** Ejemplo:
"Yo voy a hacer el informe mas temprano la próxima vez"

Que hacer en la entrevista

Haga preguntas que conduzcan al entrevistado hacia lo que realmente hizo, y lo aleje de comentarios filosóficos, abstracciones, creencias, o respuestas hipotéticas. Busque lo concreto y específico. Ejemplo:

Que hizo Ud.?

Que le dijo Ud.?

Cual fue su rol en eso?

Que opinaba Ud. en ese momento?

Busque información codificable:

Acerca de que acciones específicas le fueron atribuibles al actor y/o que pensamientos exactos tuvo en el momento del hecho relatado

Solicite diálogos en forma de guiones. Ejemplo:

Yo dije

El me contestó
Yo le pregunté

Si hay problemas para obtener respuestas codificables, detenga la entrevista y dígame al candidato:

“Necesito que me diga lo que realmente hizo”

“A quienes se refiere con nosotros”

“Que hizo Ud. específicamente”

Refuerce al entrevistado cuando le comenta buenos incidentes. Ejemplo:

“Muy bien, eso es exactamente lo que estamos buscando...”

Que no hacer en la entrevista

Pedir teorizaciones, abstracciones, comentarios filosóficos, respuestas hipotéticas. Ejemplo:

Por qué?

Porqué hace eso?

Que hubiera hecho?

Sugerir la respuesta al entrevistado, o colocar palabras en su boca. Ejemplo:

“Entonces Ud. trató de influenciarla”

“Entonces Ud. le pidió que lo hiciera”

Permitir que el candidato utilice el “nosotros” universal.

Ejemplo:

“Entonces nosotros presentamos el plan...”

Permitir que el candidato utilice frases teóricas. Ejemplo:

“Normalmente yo...”

“Generalmente nosotros...”

“Soy una persona comprensiva...”

Aceptar comentarios hipotéticos. Ejemplo:

“Si ellos se negaran a aceptarlo, entonces yo...”