



Ayuntamiento de Cádiz
Instituto de Fomento, Empleo y Formación

MANUAL SOBRE CÓMO AFRONTAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



Ayuntamiento de Cádiz
Instituto de Fomento, Empleo y Formación

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. PASOS EN UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
3. PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS
4. DEFINICIÓN DE ENTREVISTA DE TRABAJO. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
5. PREPARARSE PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
6. BATERIA DE PREGUNTAS
7. EVALUACIONES ESPECÍFICAS

BIBLIOGRAFÍA



1.- INTRODUCCIÓN

La evolución del mercado y de las empresas han modificado el concepto más tradicional acerca de qué se requería para cubrir un puesto de trabajo. Hoy, por ejemplo, un/a administrativo/a, deberá poseer además de sus conocimientos técnicos, la competencia “orientación a la clientela”, (entre otras características en las cuales no se pensaba hace unos años), puesto que deberá relacionarse con ella para la petición de facturas, para establecer una relación amistosa con la misma y conseguir no perderla.

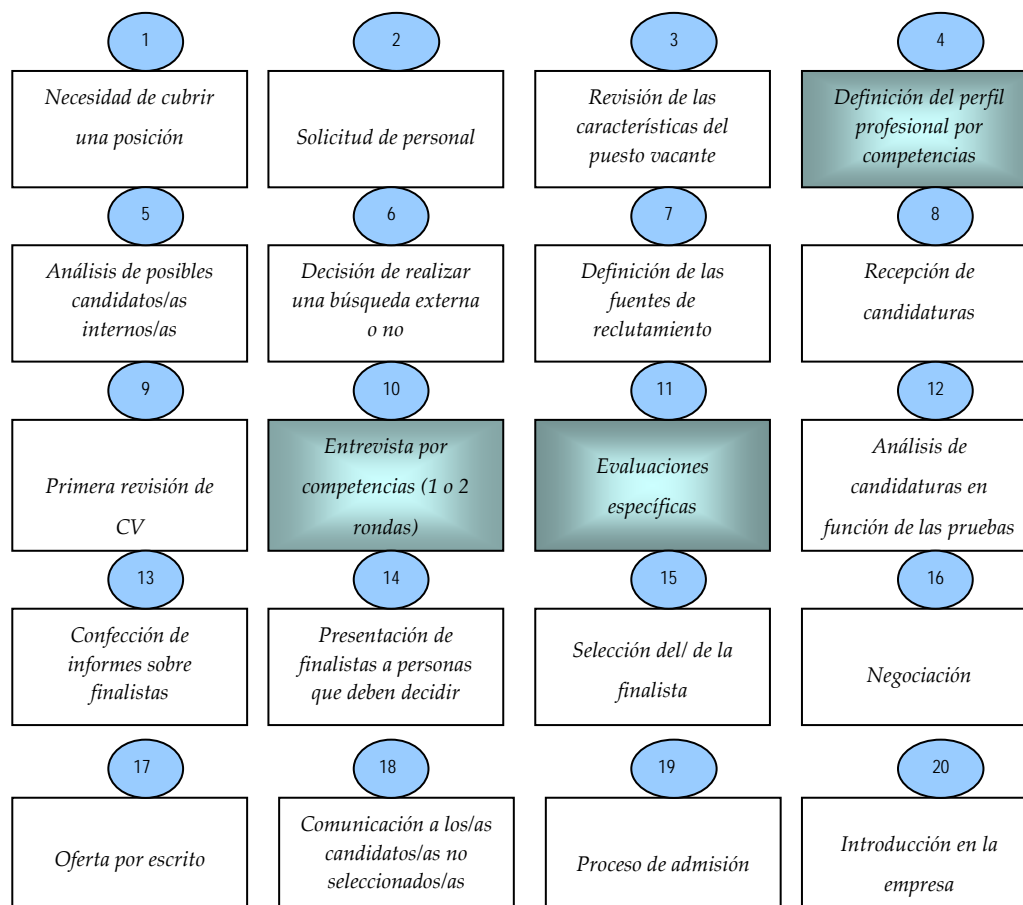
Por tanto, entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el puesto vacante requiere. Una vez conocidos los requisitos mínimos, se trabajará sobre las competencias requeridas. Surge pues la necesidad de **detectar “esas otras capacidades”, que se denominan competencias transversales.**

2.- PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En el presente epígrafe, se explica cómo se realiza y cómo se debe afrontar una entrevista por competencias. Para ello en primer lugar, se considera oportuno situar la entrevista por competencias en el marco de un proceso de selección.

La figura 1, muestra de forma esquematizada, cuáles son los pasos que se deberían llevar a cabo en un proceso de selección. Aquellos cuadros rellenos en color azul, son los aspectos sobre los que se profundiza en el presente taller, por considerarlos lo más relevantes a la hora de enfrentar una entrevista por competencias.

Figura 1. Los pasos en un proceso de selección



Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006. Adaptación



3.- EL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS

A continuación se ofrece un formulario, que es el que habitualmente deberían utilizar las empresas que poseen un sistema de gestión por competencias.

La persona candidata al puesto, deberá tener en cuenta, antes de acudir a la entrevista de selección por competencias, que si el proceso de selección ha sido planificado correctamente por la empresa, será evaluada en función de cómo se haya definido el perfil, es decir, en función de cómo se haya completado la tabla que se presenta a continuación.



Tabla 1: el perfil profesional por competencias

OBJETIVO DE LA POSICIÓN
Enumerar los principales objetivos de la función a desempeñar a corto, medio y largo plazo
Corto plazo: - - Medio plazo: - - Largo plazo: - -
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<i>Dependencia</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Lineal</i>: Indicar cargo jerárquico horizontal al cual se debe comunicar.- <i>Vertical</i>: Indicar cargo jerárquico vertical al cual se debe comunicar.- <i>Departamental</i>: Indicar los departamentos que dependen y se interrelacionan con el puesto a cubrir. Indicar asimismo el número de personas existentes en el departamento en el cual se encuentra el puesto de trabajo a cubrir.
<i>Dibujo del organigrama</i> Esquema gráfico del organigrama, resaltando la posición o cargo a cubrir, debiendo indicarse todos los departamentos y los niveles jerárquicos con los cuáles la persona seleccionada mantendrá relación.
<i>Principales funciones</i> Enumerar las responsabilidades y tareas que se deben desempeñar en el puesto vacante
<i>Plan de carrera</i> En años: Mencionar las posibles promociones en la escala jerárquica En años: Ídem En años: Ídem



Requisitos <ul style="list-style-type: none">- Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):- Mencionar en qué tipo de empresa la persona candidata debería haber trabajado, las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto vacante, así como el número de años de experiencia necesarios en el ámbito de trabajo.																														
EDUCACIÓN / FORMACIÓN																														
Secundaria: Indicar si se prefieren titulados de alguna institución concreta.																														
Universitaria: Indicar carrera o formación requerida para el puesto de trabajo y si se prefiere alguna institución concreta.																														
Formación Profesional: Indicar titulación.																														
Otro tipo de formación: cursos de formación ocupacional o formación continua. Indicar titulación.																														
Conocimientos especiales: indicar cursos específicos preferidos para el puesto de trabajo.																														
PC																														
Indicar qué tipo de programas es necesario manejar para el puesto de trabajo y el nivel de los mismos.																														
Idiomas																														
Indicar el o los idiomas que el puesto de trabajo necesita que se conozcan, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (muy bien/bien/regular)																														
<table border="1"><thead><tr><th>Idioma</th><th>Lee</th><th>Escribe</th><th>Habla</th><th>Bilingüe</th></tr></thead><tbody><tr><td>Inglés</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Francés</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Portugués</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Alemán</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>....</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe	Inglés					Francés					Portugués					Alemán								
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe																										
Inglés																														
Francés																														
Portugués																														
Alemán																														
....																														
Otros requisitos																														
Edad (rango) Entre.....años yaños																														
Sexo: Mujer Hombre Indistinto																														
Domicilio: Indicar si la empresa prefiere una zona de residencia en particular																														
Disponibilidad para viajar: Indicar si es necesaria o no																														
Disponibilidad para cambio de residencia: Indicar sí o no, y en que localidad, provincia o país.																														
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO																														



Indicar con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos					
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	
<i>Superiores</i>					
<i>Mismo nivel jerárquico</i>					
<i>Colaboradores externos</i>					
<i>Cientela</i>					
<i>Proveedores</i>					
<i>Otros</i>					
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL					
Mencionar algún dato relevante que describa el entorno sociocultural en el que se desenvolverá la persona seleccionada en el desempeño de su puesto de trabajo					
<i>Jefe/a:</i>					
<i>Clientes/as más importantes:</i>					
<i>Compañeros/as de trabajo:</i>					
<i>Proveedores/as:</i>					
<i>Supervisados/as:</i>					
COMPETENCIAS TRANSVERSALES REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado (4,3,2,1) requerido en el puesto de trabajo vacante para cada competencia, en función del listado de competencias que posea la empresa y la definición de cada una de ellas. En caso de que no se requiera el cumplimiento de una determinada competencia, indicar en la última columna.					
<i>Listado de competencias transversales</i>	<i>Grado</i>				<i>Corresponde</i>
	4	3	2	1	Sí / No
Alta Adaptabilidad/Flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Dinamismo/Energía					
Franqueza/Integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa/Autonomía					
Liderazgo					
Disciplina personal					
Nivel de compromiso					
Responsabilidad					



Orientación a la clientela					
Productividad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras Detallar					
<i>Escala: 4: Excelente 3: Muy bueno 2: Bueno 1: Mínimo requerido</i>					
ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO DE TRABAJO					
<i>Salario:</i> Expresarlo en valor bruto					
<i>Variable:</i> En caso de que proceda (comisiones, incentivos variables...)					
<i>Bonus:</i> En caso de que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos					
<i>Otros:</i> Indicar cualquier otro beneficio (quizá en especie) no indicado en las líneas anteriores.					

Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006. Adaptación



4.- DEFINICIÓN DE ENTREVISTA DE TRABAJO. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

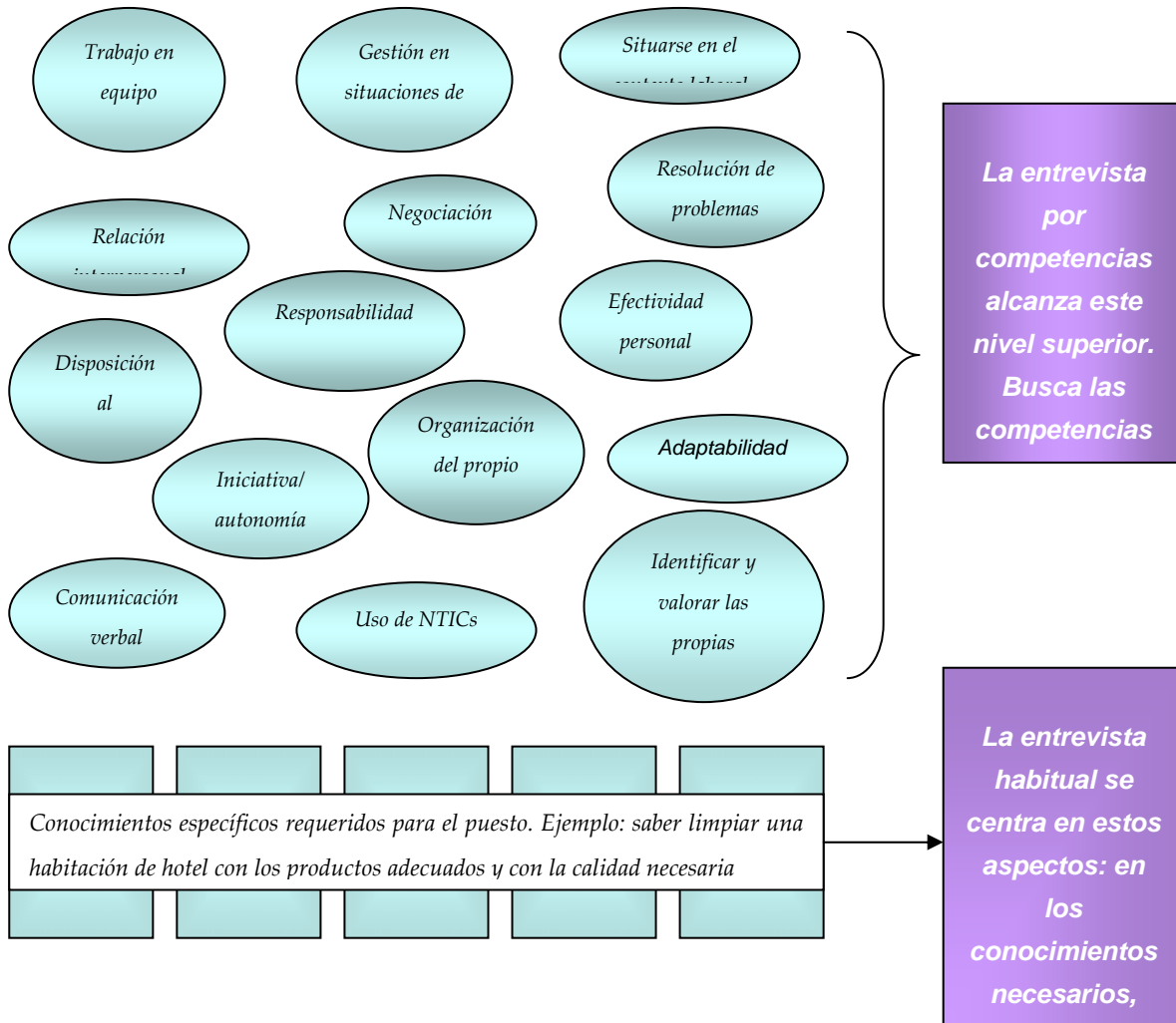
La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal. Es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona. Por este motivo el presente taller se centra en la entrevista de selección por competencias.

Definición de entrevista: la entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos u otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones, las inflexiones contribuyen al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la situación de la entrevista, ambos participantes, tienen su rol y deben actuar dentro de él.

La entrevista por competencias: a la hora de definir la entrevista por competencias, se parte de la base de la definición anteriormente expuesta sobre lo qué es una entrevista de selección. No obstante, se deben añadir las particularidades de las competencias transversales. Tal y como se ha citado en la introducción, frente a la realidad del mercado, surge la necesidad de detectar “otras capacidades” en las personas candidatas.

En la figura siguiente se puede observar la **diferencia entre una entrevista de selección al uso y una entrevista de selección por competencias.**

Figura 2: la entrevista de selección habitual versus la entrevista de selección por competencias



Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006



4.1.- Cómo saber que se trata de una entrevista por competencias

Puede haber varios **modos de detectar que la entrevista que te van a realizar es una entrevista por competencias**:

1. Si en la oferta de empleo publicada por la empresa, además de los conocimientos y experiencia laboral necesaria, se citan otros aspectos como *“se valorará capacidad de trabajo en equipo, iniciativa...”*, es probable que en caso de que seas preseleccionado/a se te aplique una entrevista por competencias, para indagar sobre esas “otras capacidades”.
2. Puede ocurrir que la misma persona que te entreviste, a la hora de introducirla, te indique que se llevará a cabo una entrevista por competencias.
3. En caso de que no ocurra ninguno de los casos anteriores, suele resultar fácil darse cuenta de que nos enfrentamos a una entrevista por competencias porque la mayoría de las preguntas que hace la persona que entrevista, están relacionadas con situaciones a las que el/la candidato/a estuvo sometido/a en el pasado, tanto en anteriores trabajos como en su vida privada. El/la entrevistador/a hará preguntas que eviten respuestas cerradas (sí o no) y cada pregunta está relacionada con una competencia.
4. Otro aspecto que puede ayudar a diferenciar la entrevista que habitualmente se ha venido y se viene realizando, es decir, aquella que se centra exclusivamente en las competencias específicas o conocimientos, de la entrevista por competencias, es analizar **la estructura** que sigue una y otra.

Entrevista habitual

Apertura / Primer contacto personal (“Romper el hielo”)

Desarrollo: preguntas del/la entrevistador/a - Respuestas del/la candidato/a en torno al historial laboral del/ de la candidato/a

Entrevista por competencias

Apertura / Primer contacto personal (“Romper el hielo”)

Desarrollo:

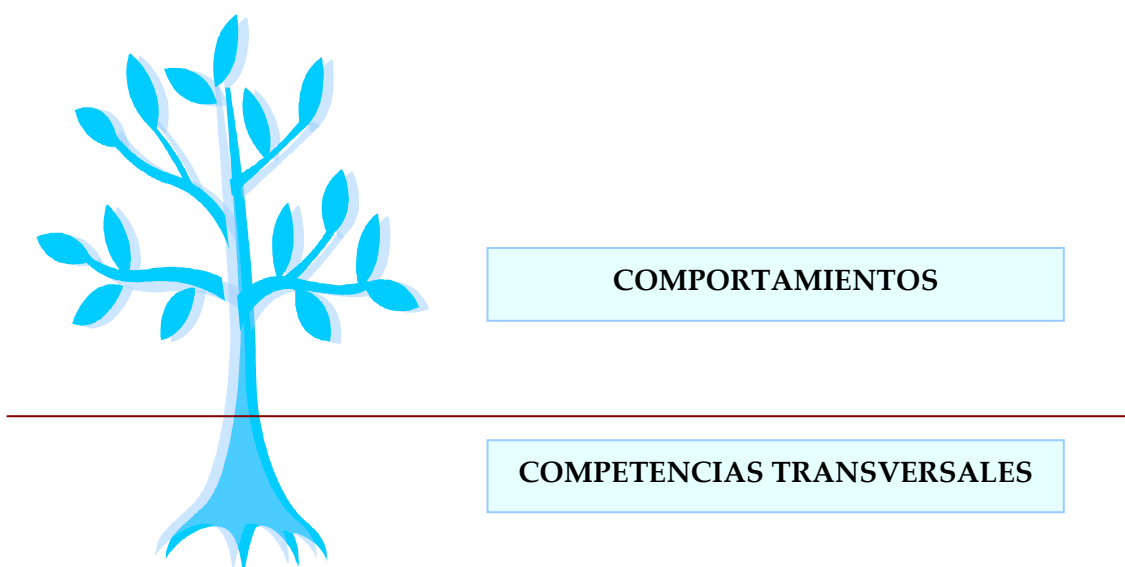
Desarrollo I: preguntas del/la entrevistador/a - Respuestas del/la candidato/a *en torno al historial laboral del/ de la candidato/a*

Desarrollo II: preguntas del/la entrevistador/a -

Fuente: Martha Alles. “Selección por competencias”. Granica 2.006

Para comprender **qué se entiende por competencias transversales**, y en qué aspectos se van a fijar las empresas a la hora de analizarlas, se presenta la siguiente figura, que de forma esquemática ayuda a comprender qué son las competencias transversales.

Figura 3: Comportamientos y competencias transversales



Fuente: Martha Alles. “Selección por competencias”. Granica 2.006. adaptación



La parte visible del árbol representa los comportamientos, lo que se ve de las personas, y la raíz del árbol, las competencias, lo no visible. **Las competencias (capacidades) de las personas se pueden analizar a través de sus comportamientos.**

Las empresas para obtener información de las competencias de los/as candidatos/as al puesto, se fijan en sus comportamientos. Para analizar los comportamientos utilizan principalmente la entrevista de selección, si bien en ocasiones se recurre a otros métodos que se exponen también en el presente manual.

5.- PREPARASE PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para enfrentar una entrevista por competencias, como en cualquier proceso de selección, lo más importante es **prepararse para ella. ¿Qué se debe hacer para ello?**

1. Saber el currículum de memoria para contestar sin titubeos a las preguntas relacionadas con la experiencia laboral o la formación.
2. Realizar un ejercicio de autoanálisis de los puntos débiles y fuertes, y sobre todo qué competencias transversales se poseen y cómo se pueden aplicar al trabajo.
3. Estudiar las características de la empresa para hacerse una idea de las competencias que puede llevar asociado el puesto vacante..

A) ANTES DE ACUDIR A UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Antes de acudir a una entrevista por competencias se debe saber *qué es una entrevista por competencias y a qué te enfrentas:*

Definición de entrevista: la entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos u otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones, las inflexiones contribuyen al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la situación de la entrevista, ambos participantes, tienen su rol y deben actuar dentro de él.



La entrevista por competencias: a la hora de definir la entrevista por competencias, se parte de la base de la definición anteriormente expuesta sobre lo qué es una entrevista de selección. No obstante, se deben añadir las particularidades de las competencias transversales.

¿Qué son las competencias transversales?: Conjunto de capacidades de los trabajadores y trabajadoras que no se consideran técnicas, y que pueden ser útiles y necesarias en múltiples tipos de trabajos, de ahí su transversalidad. El trabajo en equipo, la comunicación, la planificación y organización del trabajo, el aprendizaje permanente, son algunas competencias transversales. Por ejemplo, una persona que trabaje de ATS debe poseer un elevado nivel de comunicación, al igual que una persona que trabaje como comercial.

Partiendo de estas premisas, **es importante saber que la empresa:**

1. Indagará en primer lugar sobre aspectos de corte profesional: experiencia laboral, formación, educación, etc., puesto que debe asegurarse que los conocimientos técnicos se poseen por parte de la persona entrevistada.
2. Posteriormente pasará a indagar aspectos relacionados con las competencias transversales, las cuáles intentarán ser detectadas a través de comportamientos que hayas tenido en el pasado, tanto en tu vida laboral como personal. Por este motivo es muy importante conocerse a uno/a mismo/a.

1. Autoanálisis personal

El primer paso, sería el análisis del currículum, ya que la entrevista está basada en él, esto es, reflexionar y extraer conclusiones sobre la educación, la experiencia profesional, las capacidades y cómo se pueden aplicar al puesto solicitado. Es necesario preparar una serie de argumentos breves y precisos para defender los puntos débiles, como puede ser la falta de experiencia laboral.

En segundo lugar, analizar la personalidad. Este aspecto es especialmente relevante en el caso de una entrevista por competencias. Hay que tener claro los rasgos que se desean destacar, en función de lo que se solicita para el puesto o de la filosofía de la empresa. Se recomienda realizar previamente un listado con los rasgos de la personalidad que mejor le describen y, después, seleccionar los que se desea que recuerde el/la entrevistador/a una vez finalizado el encuentro. Lo más adecuado resulta conocer qué competencias se posee, y cómo se va a explicar que se poseen a través de historias que se hayan vivido en la vida laboral o personal (preferiblemente en la vida laboral).



2 . Competencias transversales

Existen múltiples competencias transversales, por lo que es fundamental conocer las más importantes, saber lo que significan, saber cuáles de ellas se poseen y en qué grado se cuenta con ellas. Asimismo analizar cuáles no son las competencias transversales fuertes de uno/a mismo/a.

A continuación se indican algunas **competencias transversales** que habitualmente emplean las empresas, con su **definición** correspondiente y algunos **comportamientos asociados** a las mismas, que indican a la persona entrevistadora si se posee la competencia.

1.-Trabajo en equipo

Colaborar y cooperar en la realización de las tareas dentro de un equipo, entendiendo que se trabaja para un objetivo común.

- Pide y acepta ayuda, cuando la necesita para realizar una tarea, tanto de sus compañeros y compañeras como de las personas responsables de su trabajo
- Ofrece apoyo en la realización de las tareas a los compañeros y compañeras que lo necesitan, a familiares y amigos
- Corrige su forma de realizar una tarea siempre y cuando lo considere necesario
- Participa activamente con otras personas en la realización de una tarea conjunta
- Hace sugerencias para mejorar el trabajo o las condiciones del mismo

2.-Gestión de situaciones de estrés

Saber generar estrategias de respuesta positivas ante situaciones de dificultad, sobrecarga de tareas y conflictos que pueden aparecer en relación con el puesto de trabajo

- Puede generalmente, mantener el control de sí mismo/a en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones
- Ante los problemas o errores que puedan surgir, puede identificar las causas o razones más importantes que los han originado
- Ante situaciones de exceso de trabajo, busca canales de comunicación con sus superiores para encontrar salidas efectivas
- Interpreta las situaciones difíciles como oportunidades y posibilidades de desarrollo profesional y personal
- Intenta solucionar los malos entendidos con los/las compañeros/as de trabajo, familiares y amistades mediante la comunicación.



3.-Situarse en el contexto laboral

Saber identificar las características y requerimientos principales del contexto laboral inmediato – la ocupación, el puesto de trabajo, el perfil profesional, etc. – para poder generar estrategias profesionales de respuesta que favorezcan obtener resultados positivos para la persona y la empresa.

- Identifica las responsabilidades laborales relacionadas con el puesto de trabajo así como su vida personal
- Identifica los valores y las reglas de funcionamiento, formales y no formales, de la empresa y de la sociedad
- Identifica las funciones y las competencias requeridas por el puesto de trabajo
- Comprende la estructura organizativa de la empresa y puede situarse en ella: de quién depende su trabajo, a quién debe informar y rendir cuentas

4.-Relación interpersonal

Saber relacionarse satisfactoriamente con las compañeras y compañeros de trabajo, y poder responder correctamente ante sus superiores, manteniendo una actitud asertiva en las relaciones

- Valora de forma positiva las realizaciones y los logros de sus compañeras y compañeros de trabajo así como las de sus amigos/as y familiares
- Participa en conversaciones con sus compañeros y compañeras de trabajo en los espacios de descanso y mantiene una vida social activa
- Expresa sus opiniones en una discusión sobre trabajo, aún cuando sean contrarias a las de otras personas, así como en su vida personal
- Plantea de manera positiva y a la persona adecuada sus quejas y problemas relacionados con el trabajo o con su vida personal

5.-Negociación

Buscar acuerdos satisfactorios para las partes y acercar posiciones, siempre que sea posible, ante situaciones de conflicto en las relaciones interpersonales y del contexto laboral

- Habla con sus compañeras/os, familiares y amistades para resolver problemas y desacuerdos



- Da los pasos necesarios para plantear sus quejas laborales a la persona responsable de su trabajo
- Expresa sus opiniones con firmeza pero sin actitudes negativas o agresivas
- Se manifiesta ante críticas o consecuencias que no considera merecidas, planteándoselo a la persona de la que provienen
- Ante situaciones de conflicto busca, cuando es posible, acercar posiciones y llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes.

6.- Resolución de problemas

La resolución de problemas es el proceso a través del cual se pueden reconocer las señales que identifican la existencia de una dificultad. Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno y aprender de ello.

Aplicado al ámbito laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades y estar preparado/a de manera eficiente para enfrentar las dificultades cotidianas que se presentan en el desarrollo de una actividad.

- Recolectar, organizar y analizar información que resuelve el problema
- Aplicar alternativas de solución de problemas
- Resolver problemas interpersonales

7.-Disposición al aprendizaje

Conocer y definir los propios intereses de formación en relación con el objetivo laboral. Saber identificar los déficits formativos que puedan afectar al desarrollo de las tareas y mantener una actitud positiva hacia en aprendizaje para mejorar las capacidades profesionales

- Reconoce la necesidad de adquirir formación
- Tiene predisposición para aprender tanto en el puesto de trabajo como en su crecimiento personal
- Moviliza el tiempo y el esfuerzo necesario, de acuerdo con sus posibilidades, para mejorar su formación profesional y su calidad personal
- Tiene curiosidad por buscar y obtener información que le ayude a ampliar y mejorar sus conocimientos relacionados con el trabajo o con su vida personal



8.-Responsabilidad

Disposición para implicarse en el trabajo, valorándolo como expresión de la competencia personal.

- Asume responsabilidades tanto en su vida personal como laboral
- Realiza las preguntas pertinentes antes de iniciar tareas que desconoce o durante las mismas para asegurar su buen resultado
- Se implica en la realización de su trabajo, de acuerdo con las exigencias del puesto así como la ejecución de sus deberes personales
- Se preocupa por realizar su trabajo de manera eficiente y de no descuidar sus aspectos y tareas personales
- Cumple con los compromisos adquiridos con relación a su trabajo, a su familia o amistades

9.-Organización del propio trabajo

Tener una visión clara del conjunto de las tareas relacionadas con el propio puesto de trabajo y poder ejecutarlas con los recursos y en los plazos previstos. Poder desarrollarlas de manera independiente.

- Tener una visión clara de conjunto de tareas que debe desarrollar en su puesto de trabajo y en su vida personal
- Puede realizar las tareas que le han sido encomendadas sin depender siempre de las indicaciones de otras personas
- Identifica claramente los pasos a realizar en la ejecución de las tareas laborales y personales
- Sabe establecer prioridades en el orden de ejecución de las tareas a realizar en el ámbito laboral y personal
- Puede reorganizar sus tareas ante situaciones imprevistas

10.-Identificar y valorar las propias capacidades

Capacidad de reconocer potencialidades y límites personales, con relación al ámbito laboral, y de construir una imagen profesional realista y positiva valorando y confiando las capacidades propias

- Valora y explota sus potencialidades



- Identifica sus habilidades laborales
- Reconoce y confía en sus capacidades personales
- Conoce sus puntos débiles
- Conoce y acepta los propios límites, con relación al ámbito laboral y personal, y desarrolla estrategias para superarlos

11.- Iniciativa/autonomía

Poseer iniciativa implica saber tomar decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultar dicha decisión con otras personas para obtener una reafirmación. Significa ser creativo y ofrecer soluciones innovadoras.

En el ámbito laboral es una de las competencias más valoradas en la medida que una persona con iniciativa se convierte en un/una trabajador/a que resuelve problemas. Asimismo es una condición indispensable para emprender una actividad económica de forma autónoma, es decir, para emprender.

- Adaptarse a nuevas situaciones
- Ser creativo
- Traducir ideas en acciones

12.- Adaptabilidad

Capacidad de generar estrategias de respuesta a los cambios del entorno de trabajo y a las nuevas exigencias del empleo, que favorezcan obtener resultados positivos para la persona, ante un amplio abanico de situaciones laborales

- Modifica las actuaciones laborales que no se adecuan al entorno laboral en que se encuentra y/o adopta decisiones sobre su vida personal que suponen un cambio persiguiendo una mejora.
- Mantiene una actitud abierta a los cambios que puedan producirse en su entorno laboral y vital
- Percibe los cambios en el entorno laboral y personal como una oportunidad para mejorar su potencial
- Busca soluciones efectivas ante situaciones nuevas e imprevistas

13.- Efectividad personal



Enfrentar la vida desde la efectividad personal significa proponerse una serie de metas y responsabilizarse por el logro de ellas, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Aplicado al mundo laboral la efectividad personal implica preguntarse cuáles son los intereses de uno/a mismo/a, qué se quiere hacer y qué se va a hacer para concretar lo propuesto en el ámbito profesional y laboral. En este sentido, el desarrollo de la efectividad personal es el proceso que invita a identificar y concretar las metas laborales, con conocimiento de las fortalezas y debilidades.

- Autoconocimiento y gestión de sí mismo/a.
- Gestionar el desarrollo de la propia carrera
- Trabajar con confianza y seguridad

14.- Comunicación verbal

Saber expresar y presentar los propios pensamientos e ideas de manera clara. Saber escuchar y entender las de los/las otros/as.

- Presta atención y sabe identificar la información importante de una comunicación oral
- Sabe escuchar de manera activa
- Realiza las preguntas necesarias para obtener información de retorno
- Puede identificar y utilizar el lenguaje de gestos, posturas y tonos de voz (comunicación no verbal) en la comunicación
- Puede expresar sus ideas de manera concisa y clara

15.- Uso de Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información

Saber utilizar y manejar un ordenador a nivel de usuario/a.

- Conocer y saber emplear la navegación por internet
- Conocer y saber utilizar el correo electrónico
- Utilizar al menos dos herramientas de Microsoft office, preferente el procesador de texto así como hojas de cálculo.
- Saber reaccionar ante un bloqueo del ordenador
- Conocer y saber emplear los diferentes dispositivos externos existente: pen drive, CD Rom..



B) DURANTE LA ENTREVISTA

1.- *Imagen/apariencia*

La apariencia externa es un elemento importante a cuidar a la hora de acudir a una entrevista. Hay que elegir ropa que aporte un aspecto profesional y sea discreta, además se debe mostrar una imagen cuidada.

2.- *La puntualidad*

Es aconsejable acudir a la entrevista con diez minutos de antelación, de esta forma se tendrá tiempo para serenarse, y causar una impresión previsor y sin apesuraciones. Si nos retrasáramos por cualquier motivo, tendríamos que contactar con la empresa y justificar el retraso o la no comparecencia con argumentos sólidos y justificables.

3.- *Acudir sólo/a*

Es importante acudir sin apoyo emocional de ningún amigo/a o familiar, se debe dar una imagen de *que no te hace falta nadie y que estás seguro de tus posibilidades.*

4.- *La primera impresión*

Tener en cuenta que la primer impresión es importante. Presentarse con naturalidad y mostrarse tranquilo/a es la mejor alternativa para el primer contacto.

5.- *¿Quién comienza a hablar?*

El/la entrevistador/a romperá el hielo con preguntas del tipo:

¿Le costó llegar hasta aquí?

¿Encontró sitio para aparcar?

¡Qué día tan bonito hace hoy! ¿No le parece?

De nuevo la naturalidad es el mejor aliado en la respuesta a este tipo de preguntas. En cualquier caso no se debe confundir naturalidad con amistad, por ello procurar ser lo más correcto y amable posible, manteniendo siempre una distancia prudente.



6.- La comunicación verbal y la comunicación no verbal

En un primer momento, como durante el desarrollo de la entrevista hay que cuidar además de la comunicación verbal, la comunicación no verbal. En relación a esta última, prestar atención a los siguientes aspectos:

- » La mirada. Mirar la mayor parte del tiempo a los ojos, haciendo pausas, demuestra interés y atención.
- » La posición del cuerpo. No se debe tener una posición demasiado inclinada ya que puede demostrar una excesiva relajación y desinterés, siendo la postura recta la mejor opción.
- » Movimiento de la cabeza. Asentir de vez en cuando, indica que se entiende o se está de acuerdo.
- » Las manos. A menudo no se sabe que hacer con ellas, moverlas incesantemente o jugar con algún objeto transmite nerviosismo, por lo tanto es aconsejable evitarlo y utilizarlas a veces para acompañar las explicaciones.

Es muy difícil en una entrevista controlar totalmente el cuerpo, pero sentarnos en posición recta o cruzando discretamente las piernas, con una ligera inclinación hacia adelante y las manos entrelazadas puede ser una buena posición para iniciar una conversación.

En cuanto a la comunicación verbal, es recomendable no hablar demasiado rápido, no utilizar un lenguaje demasiado complejo, no contestar de forma precipitada y pensar las respuestas (por qué se realiza esa pregunta concreta y qué respuesta está buscando la persona que entrevista).

7.- ¿A qué te enfrentas?. ¿Quién continúa hablando?

Asimismo el/la entrevistador/a debería indicar las causas por las que el/la candidato/a ha sido llamado/a. Debería indicar también, la misión del puesto y de sus funciones principales. En caso de que no lo haga, solicitar este tipo de información con educación, puesto que ayudará a lo largo de la entrevista. Existen personas que entrevistan que no permiten interrupciones ni preguntas. No obstante, tener en cuenta que se puede estar enfrentando a un/a mal/a entrevistador/a.

8.- Otras cuestiones a tener en cuenta

- » No fumar ni masticar chicle mientras se espera que llegue el momento. Fumar, además de que puede estar prohibido, denota dependencia, nerviosismo y poco control de las emociones.



- » Llevar una copia del currículum vitae. Si es posible llevar también copia de las titulaciones relevantes al puesto de trabajo que se solicita.
- » Llevar un cuaderno y bolígrafo. Para apuntar cualquier información que sea útil. Además da impresión de interés y organización.
- » Al entrar al lugar, espera a que el/la entrevistador/a extienda la mano y te invite a tomar asiento.

Un aspecto muy interesante antes de acudir a la entrevista es el de la práctica del encuentro. Y para practicar, nada mejor que realizar una entrevista de prueba, es decir, pedir a alguien con confianza o profesional, que te someta a una serie de preguntas (las que creas que te pueden realizar durante la entrevista), de forma que cuando llegue la conversación real se tengan las respuestas entrenadas y así minimizar los nervios, los fallos o los olvidos.

C) CIERRE DE LA ENTREVISTA

La última cuestión que plantea el/la responsable de selección en toda entrevista de trabajo es: ¿tiene alguna pregunta?, es conveniente que se formule un par de cuestiones para demostrar interés. Algunas sugerencias:

- Profundizar en las responsabilidades o funciones del cargo, o cualquier otra pregunta relacionada,
- sobre el plazo aproximado para que finalice el proceso de selección, o
- señalar el interés por el puesto.

Además de la sinceridad en la entrevista, se valora mucho la educación, por esto en esta etapa es aconsejable agradecer que le hayan tenido en cuenta para el proceso de selección.

6.- BATERIA DE PREGUNTAS

6.1.- Tipo de preguntas a las que enfrentarse

Se debe ser consciente de que según cómo se formule la pregunta, la respuesta puede venir condicionada. En este sentido la persona candidata, debe saber que en una entrevista en general, y



en una por competencias en particular, se puede enfrentar a diferentes tipos de preguntas. Siguiendo a Martha Alles, éstas pueden ser:

Preguntas cerradas: las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

Preguntas abiertas o de sondeo: son aquellas que permiten a la persona entrevistada expresarse sobre un tema. **Son las que mayor información proporcionan sobre las competencias transversales de una persona**, puesto que permiten analizar aspectos tales como la modalidad de expresión verbal, la capacidad de síntesis, la lógica de la exposición, la expresión corporal, etc. Suelen ser preguntas sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, ¿cuénteme sobre su experiencia en...?, etc.

Preguntas hipotéticas: a la persona candidata se le presenta una situación hipotética, por ejemplo, un caso relacionado con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: ¿Qué harías si....? ¿Cómo resolverías una situación como la que te indico a continuación?. *Este tipo de preguntas de corte situacional son las más empleadas en una entrevista por competencias.*

Preguntas malintencionadas: obligan al/a la entrevistado/a a escoger entre dos opciones indeseables.

Preguntas provocadoras: son preguntas que más que por su contenido, llaman la atención por su forma. Se formulan repentinamente cambiando el ritmo de la entrevista, interviniendo por tanto el factor sorpresa.

Preguntas capciosas: merecen la misma opinión que las últimas. Son preguntas en las que el entrevistador/a induce las respuestas.

Si te estás enfrentando a una buena entrevista por competencias, debes saber que ni las preguntas hipotéticas, ni las provocadoras, ni las capciosas, deberían ser formuladas en modo ninguno, puesto que no ayudan en absoluto a detectar tus competencias transversales.

6.2.- Desarrollo I: Batería de preguntas sobre formación y experiencia profesional

A continuación, se ofrecen las preguntas que habitualmente se realizan para indagar sobre los conocimientos técnicos y capacidades de la persona entrevistada.



Tabla 2: batería de preguntas

Preguntas en relación a la FORMACIÓN

Hábleme de los estudios que ha realizado.

¿Por qué eligió como especialización?

¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios de especialización?

(Sí abandonó los estudios) ¿Por qué no continuó con su educación formal?

¿Cómo financió los estudios?

¿Asiste actualmente algún curso de capacitación?

¿En qué forma le prepararon sus estudios para el mundo laboral?

Describa los empleos que haya desempeñado simultáneamente con los estudios.

¿Qué consejo le daría a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?

Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.

De la formación que tiene, ¿cuál fue para usted más interesante?

¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?

¿Estaría dispuesto/a a acudir a cursos para mejorar el desempeño del trabajo?

Preguntas en relación a la TRAYECTORIA LABORAL

Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.

¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Cuáles eran los aspectos más difíciles en su último trabajo?

¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo?

¿Cómo organiza las tareas del trabajo?

Mencione los aspectos de su último trabajo, que más le han gustado

Describa el mejor trabajo que haya tenido.

¿Cuál ha sido el trabajo que mejor ha sabido realizar?

¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?

¿Cuál fue su primer empleo y como lo obtuvo?

¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo?

Describa un día típico en su último empleo

¿Alguna vez le despidieron?

¿Cómo tiene que ser un jefe/a para obtener lo mejor de usted?

¿Alguna vez tuvo un negocio propio?

¿Qué opina sobre trabajar horas extras?

Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?

¿Se ha tenido que desplazar para acudir al trabajo?, ¿presentó dificultades para hacerlo?

6.3.- Desarrollo II: Batería de preguntas a las que enfrentarse sobre las competencias transversales

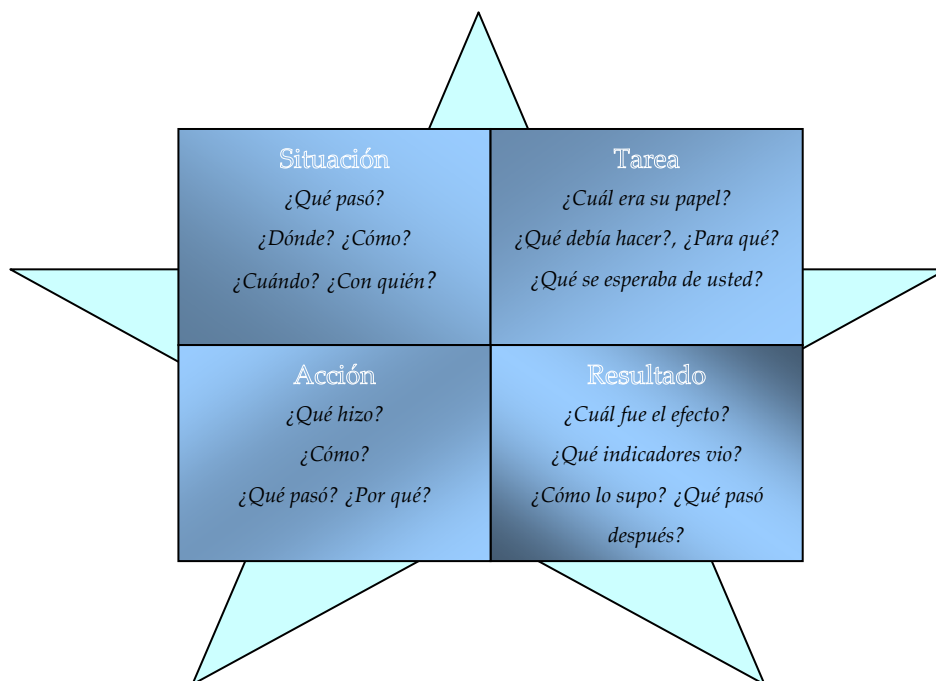
Estas preguntas constituyen el grueso de la entrevista por competencias, puesto que a través de las mismas, la persona que entrevista podrá detectar los comportamientos de la persona entrevistada, comportamientos que desvelarán las competencias.

La estructura estrella para la formulación de preguntas en una entrevista por competencias

Uno de los propósitos de la entrevista por competencias es evaluar la adecuación del/ de la candidato/a al puesto de trabajo vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para el mismo. Para lograr este propósito las empresas, bajo el principio que desean incorporar a aquellas personas que ya poseen las competencias necesarias, se preocupan mucho de “bucear” en la historia de la persona.

Para recomponer la historia del/ de la candidato/a, las empresas suelen utilizar la denominada estructura estrella, tal y como se muestra en la figura siguiente. En base a esta estructura se formulan las preguntas pertinentes que permitan recomponer una parte de la “historia de la persona”.

Figura 4: la estrella de formulación de preguntas en una entrevista por competencias



Fuente: Martha Alles. “Selección por competencias”. Granica 2.006. Adaptación

A continuación se presentan diversas competencias transversales junto a preguntas que pudieran relacionarse con las mismas, y que el/la entrevistador/a utilizaría para analizar las competencias de la persona. **Son preguntas que cuya respuesta puede tenerse preparada en función del autoanálisis realizado o del análisis realizado con ayuda de un servicio de orientación.**

Tabla 4: preguntas relacionadas con las competencias transversales

Preguntas en relación a las COMPETENCIAS TRANSVERSALES

1.-Responsabilidad

Compromiso con las tareas encomendadas; actúa con integridad, respetando los valores de la empresa.

- ¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?
- ¿Por qué considera que es una persona responsable?
- Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió.
- ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?

2.-Adaptabilidad

Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; esta dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.

- ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?
- ¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo?
- ¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio?
- ¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado?
- Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿Qué cambios tendría que hacer en su rutina?

3.-Resolución de problemas

Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables.

- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
- Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis. ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó?
- ¿Se planteó diferentes alternativas para



4.-Trabajo en equipo

Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones.

5.-Disposición al aprendizaje

Desarrollo profesional; aprende de la experiencia; persigue el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; busca información; modifica el comportamiento ante nuevas informaciones.

6.-Orientación a la clientela

Enfoque hacia la clientela y la calidad; preve e identifica necesidades de la clientela; toma medidas para conocer las expectativas de la clientela;

solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles?

- Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto?
- Cuando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente?

- Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?
- Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo
- ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente?
- Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo?
- Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo?
- Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?

- Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida.
- Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.
- ¿Qué le hizo comprender que usted tenía que aprender más?
- ¿Qué actividades consideró necesarias aprender y por qué?
- ¿Cómo contribuye a seguir aprendiendo los temas que le ayudan en su trabajo?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Qué planes tiene para su progreso laboral?
- ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?

- ¿Qué considera por atención a la clientela?
- ¿Ha tenido que interactuar alguna vez con la clientela?
- Describa una situación donde fue eficaz en la



desarrolla relaciones eficaces con clientes/as internos y externos.

- anticipación y en responder a una necesidad de un/a cliente/a interno o externo.
- ¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente/a?
- Una vez que entendió la necesidad, ¿qué acción decidió tomar?
- ¿Qué ha hecho para mantener relaciones positivas con clientes/as?
- ¿Cómo afronta los problemas que surgen con la clientela?

7.-Efectividad personal

Enfoque a resultados; persiste en la tarea a pesar de obstáculos y oposiciones; conduce las tareas de forma eficaz.

- ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?
- Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea. ¿Qué pasos específicos tomó? ¿Cree que tuvo éxito?
- Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?
- ¿Qué definiría como buen trabajo?
- ¿Qué criterios utiliza para medir si su trabajo está bien realizado o no?

8.-Iniciativa/autonomía

Toma la iniciativa para realizar el trabajo; toma la propiedad de acciones personales; muestra confianza; capacidad de proponer mejoras; ejecutividad rápida ante pequeñas dificultades en el día a día.

- ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?
- Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa?
- ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Me puedes indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos?
- ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo?
- Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona?

9.-Gestión en situaciones de estrés

Capacidad para tratar con situaciones difíciles; tolerancia a la presión; capacidad para responder en situaciones difíciles; habilidad para actuar con eficacia ante la presión.

- Describa una situación laboral o personal difícil que tuvo que afrontar. ¿Qué características presentaba?, ¿Cómo definió las prioridades?
- ¿Se considera una persona nerviosa?
- Describa una situación en la que tuvo que solucionar malos entendidos con



10.-Liderazgo

Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos

- compañeros/as o familiares.
- ¿Cómo reaccionaría ante situaciones de exceso de trabajo?
- ¿Qué aprendizaje obtuvo después de que pasara una situación difícil?
- ¿Qué situaciones de trabajo considera más estresantes?

- ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación
- ¿Cómo logró que todos respondieran?
- ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió el problema?
- ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?
- ¿Ha tenido que hacerse cargo de un grupo mientras el responsable estaba ausente?
- Describa a su jefe/a ideal.

11.-Negociación

No influenciado; afirma ideas propias y persuade a otros/as; consigue apoyos y el compromiso de otros/as; negocia con eficacia.

- Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?
- ¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final?
- ¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la haya tenido que negociar algo importante?
- ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos/as beneficiados/as?

12.-Relación interpersonal

Relacionarse con éxito con otras personas; intercambia información; relacionarse con otros/as de una manera abierta y aceptable.

- Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un/a compañero/a o el/la responsable y no fue por culpa del idioma.
- ¿Cuál era la causa del problema de comunicación?
- ¿Cómo solucionó el problema?
- Describa su relación a día de hoy.
- ¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañeros/as?
- ¿Cómo sabe cuando una relación tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlo?
- ¿Cuáles son las ventajas a largo plazo de



13-Organización del propio trabajo

Estructuración de las tareas, capacidad para desarrollar alternativas ante cambios e imprevistos.

tener buenas relaciones entre trabajadores/as?

- Deme un ejemplo de un trabajo en situaciones cambiantes o interlocutores/as diversos.
- ¿Cómo estructuró las tareas?
- ¿Cuál fue el resultado?
- Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo.
- ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?
- Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.

14-Situarse en el contexto laboral

Conoce la filosofía y los objetivos de la empresa. Situarse en la jerarquía empresarial. Conoce las funciones del puesto y las relaciones que se deben mantener con el resto de trabajadores/as.

- Describa la última empresa en la que trabajó, sus valores y objetivos.
- Señale las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que tenía.
- Indique la jerarquía de la empresa y sitúese dentro de ella.
- Señale las competencias necesarias para el desempeño adecuado de su trabajo.

15.-Valorar las propias capacidades

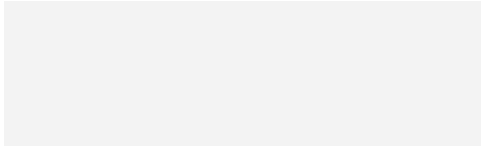
Identifica las capacidades laborales, conoce los puntos débiles y fuertes para el desarrollo de las tareas. Conoce los límites y genera estrategias.

- Identifique las habilidades con las que contaba para realizar su último trabajo.
- Indique las dificultades que presentaba y que estrategias desarrollaba para superarlas y conseguir desempeñar bien el trabajo.
- Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar.
- Cuáles son las tareas que le suponen más esfuerzo realizar, ¿por qué?
- De entre todas sus habilidades, ¿cuál destacaría?

16.- Comunicación verbal

Capacidad para expresar sentimientos e ideas. Capacidad para transmitir ideas e indicaciones. Capacidad para escuchar y comprender a los demás.

- ¿Recuerda algún momento importante en el que tuvo que transmitir ideas y/o sentimientos?
- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?
- ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó?
- ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra



persona de una idea? ¿Qué hizo?
→ ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as?

Aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de responder a preguntas que indagan sobre tus competencias

1. Ser consciente de que para conocer las competencias transversales en ocasiones se pueden realizar preguntas de corte personal que pueden llegar a ser intimidatorias. Se tiene derecho a negarse educadamente a contestar a dichas preguntas, alegando que atentan contra la intimidad personal.
2. Puede ocurrir que la experiencia laboral de la persona candidata, no sea lo suficientemente extensa como para responder a todas las preguntas abiertas en las que se solicitan ejemplos de determinadas situaciones laborales. Por ello, deberá recurrir a su vida personal. No obstante, hay que tener en cuenta que nos enfrentamos a una entrevista de trabajo, por lo que no se deben narrar pasajes de la vida que hayan sido especialmente traumáticos a nivel personal o que rocen el derecho a la intimidad personal. Mejor recurrir a aspectos como el deporte, reuniones escolares, organización de viajes o de reuniones, al asociacionismo, ...
3. Hay que tener en cuenta que existen múltiples competencias, ello no debe asustar, puesto que muchas de ellas están interrelacionadas entre sí. La tabla que se presenta a continuación, recoge un amplio listado de competencias transversales interrelacionadas entre sí.



Tabla 5. Competencias transversales interrelacionadas entre sí

<i>Competencias que puedes relacionar con las que ya conoces</i>	
Perseverancia	<i>Adaptabilidad</i>
Capacidad de escucha	<i>Comunicación verbal</i>
Capacidad de observación	<i>Disposición al aprendizaje</i>
Intuición	<i>Disposición al aprendizaje</i>
Productividad	<i>Efectividad personal</i>
Aceptación de riesgos	<i>Gestión en situación de estrés</i>
Confianza en uno/a mismo/a	<i>Identificar y valorar las propias capacidades</i>
Ambición	<i>Iniciativa/autonomía</i>
Capacidad de decisión	<i>Iniciativa/autonomía</i>
Creatividad	<i>Iniciativa/autonomía</i>
Delegación	<i>Negociación</i>
Dinamismo/Energía	<i>Organización del propio trabajo</i>
Creación de relaciones de confianza	<i>Relación interpersonal</i>
Diplomacia	<i>Relación interpersonal</i>
Persuasión	<i>Relación interpersonal</i>
Tolerancia	<i>Relación interpersonal</i>
Habilidad analítica	<i>Resolución de problemas</i>
Optimismo	<i>Resolución de problemas</i>
Disciplina personal	<i>Responsabilidad</i>
Disciplina personal	<i>Responsabilidad</i>
Franqueza/Integridad	<i>Responsabilidad</i>
Nivel de compromiso	<i>Responsabilidad</i>
Colaboración	<i>Trabajo en equipo</i>



Preguntas delicadas

A continuación se presentan algunas cuestiones delicadas que pueden surgir durante la entrevista de trabajo. Como se ha indicado, la persona entrevistada no debe responder a preguntas que atenten contra su intimidad personal. No obstante, el/la entrevistador/a puede llegar a formular algunas preguntas delicadas, tal y como se expone a continuación. Asimismo, se indican aquellas preguntas que un/a buen/a entrevistador/a no debería realizar.

¿Cuáles son sus expectativas económicas?

Una de las preguntas más esperadas y, a la vez, comprometidas. La mejor manera de abordarla es expresar que se espera un salario acorde con el desempeño y las responsabilidades. Para ello, lo mejor es informarse sobre el sueldo medio del puesto de trabajo. Además, para no demostrar que sólo interesa el dinero, explicar otros aspectos que se consideran importantes en un trabajo. El momento de negociar tranquilamente esta cuestión llegará al conseguir el empleo, no se debe intentar negociar en la primera entrevista.

*¿Está casado/a?, ¿Tiene intención de quedarse embarazada? **Improcedente por parte del/ de la entrevistador/a***

Es un tema bastante complicado de tocar. El/la entrevistador/a tiene derecho a realizar alguna de estas preguntas, otras en cambio están fuera de lugar. El problema reside en que la línea que distingue a las unas de las otras es muy difusa. Lo importante es analizar si estas cuestiones pueden ser importantes para el puesto al que se opta, *¿Por qué? ¿Puede influir en el desempeño de mi trabajo?*, si es que no, con educación hay que hacerle ver que es un tema personal y prefiere no responderla.

¿Cuáles son sus mayores defectos?

La respuesta estereotipada e, incluso, aceptada por los/as entrevistadores/as ha sido "soy demasiado perfeccionista" o "trabajo demasiado duro". Aún así, es preferible sustituir este tipo de respuestas por otras más realistas y añadir qué se está haciendo para superar el problema.

¿Qué significa para usted el trabajo?



Es desaconsejable responder “por el dinero”. La empresa quiere conocer su orden de prioridades en la vida, a que distancia se encuentra la esfera privada de la profesional. Si bien es cierto, que para vivir es necesario tener una remuneración económica, también se busca con el trabajo formas de realización personal.

Es mejor no reconocer que no se tienen determinados conocimientos

En vez de ello se hará hincapié en la rápida capacidad de aprendizaje y en la posibilidad de adquirir nuevas habilidades. De hecho, muchas empresas prefieren contratar a personas motivadas y dispuestas, que necesiten cierta formación para ponerse al día con el funcionamiento de la empresa, frente a aquellas que no muestran deseos por aprender cosas nuevas.

Temas personales sobre la vida personal, raza, religión, sexualidad... Improcedente por parte del/ de la entrevistador/a

Los temas personales es mejor no sacarlos durante la entrevista, a no ser que le soliciten que describa alguna situación de su vida, pero siempre intentando evitar situaciones serias y muy personales. No piense que queda como una persona abierta y sincera si lo hace, porque la única impresión que dejará es que puede ser un/a candidato/a poco profesional. Lo mejor es mantenerse, de forma educada, en el ámbito del trabajo.

¿Qué es lo que menos le gustaba de su último empleo?

La solución más adecuada es centrar la respuesta en las tareas que se realizaban, más que en las personas o en la filosofía de la empresa. De esta manera no se realizan descalificaciones hacia personas de la empresa, y si tiene que indicar porque se fue, es mejor afirmar que buscaba responsabilidades, mayores oportunidades o que simplemente buscaba un cambio.

7.-EVALUACIONES ESPECÍFICAS

En un proceso de selección existen múltiples herramientas que pueden ser aplicadas para conseguir seleccionar a la persona idónea. Herramientas que evalúan competencias, personalidad y conocimientos. Algunas se aplican durante el proceso de preselección y selección y otras son consideradas evaluaciones específicas. Estas evaluaciones específicas se suelen administrar



después de la entrevista, para obtener mayor información y conseguir cerrar el círculo de la selección. Se presentan a continuación, dos de las evaluaciones específicas más empleadas: la entrevista BEI y las dinámicas de grupo o Assessment Method Center.

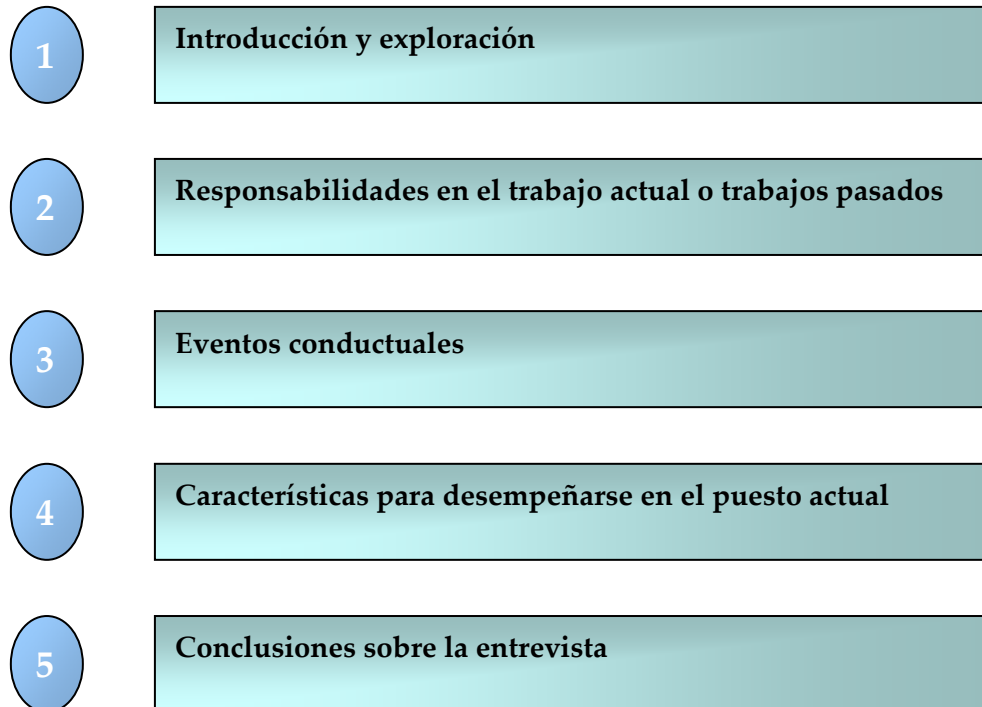
7.1.- La entrevista BEI o por Incidentes Críticos

La BEI (conocida como entrevista por eventos conductuales o entrevista por incidentes críticos) es una entrevista específica para evaluar las competencias transversales. Debido a su extensión y a su coste no se emplea habitualmente en los procesos de selección, por ello se recomienda reemplazarla por la entrevista por competencias anteriormente explicada, que en definitiva es una versión simplificada de la BEI.

La entrevista BEI no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar las competencias. Los pasos de una BEI son cinco, tal y como se muestra en la figura de la página siguiente.

El objetivo de la entrevista BEI es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladas posible, a fin de que revelen el modo en el que la persona se desempeña en su trabajo. El/la entrevistador/a formula preguntas con el propósito de establecer el escenario o conducir al/ a la entrevistado/a a ofrecer "historias cortas" sobre situaciones críticas. La tarea del/ de la entrevistador/a es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones que el/la entrevistado/a ha demostrado en situaciones reales.

Figura 5: Los pasos de la BEI



Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006. Adaptación

Cada uno de los pasos posee una finalidad, así como un rol que debe adoptar el/la entrevistador/a y una serie de preguntas en torno a unos determinados aspectos. Está especialmente dirigida a la selección de personas para puestos gerenciales, a continuación, se ofrece un esquema sobre estos aspectos que se han citado para cada paso.

Tabla 6.-Esquema de la BEI

Paso	Finalidad	Rol del/de la entrevistador/a	Preguntas sobre
1.-Introducción y exploración	Presentar y explicar el propósito y formato de la entrevista. Iniciar la exploración sobre la carrera profesional, la educación/formación y las experiencias laborales previas del/ de la entrevistado/a	Tranquilizar Motivar a hablar Enfatizar sobre la confidencialidad Explicar los motivos de la entrevista Pedir permiso (por ejemplo para grabar)	Antecedentes Carrera profesional Educación/Formación
2.-Responsabilidades en el trabajo actual o en trabajos pasados	Lograr que el/la entrevistado/a describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, de su puesto actual o bien del último trabajo en el cual se ha desempeñado	Obtener información	Aquello que la persona hace o hizo Nivel con el cual se comunica o se comunicaba Quienes le comunican o le comunicaban Tareas desempeñadas
3.-Eventos conductuales	Obtener información sobre aspectos relevantes experimentados en los puestos de trabajo desempeñados, tanto de carácter positivo como negativo	ES LA PARTE CENTRAL DE LA ENTREVISTA. El/la entrevistador/a debe: Ubicar la situación Pedir casos específicos Realizar preguntas cortas Utilizar los verbos en tiempo pasado	Situaciones críticas positivas y negativas. Preguntas específicas sobre competencias ¹
4.-Características para desempeñarse en el puesto de trabajo actual	Obtener situaciones importante adicionales	Intentar obtener más situaciones críticas Hacer sentir cómodo/a al/la la entrevistado/a	En opinión del/de la entrevistado/a cuáles son las características necesarias para el puesto que él/ella ocupa actualmente u ocupó en su día
5.-Conclusión sobre la entrevista	Conseguir que el/la entrevistado/a resuma las situaciones y descubrimientos de la entrevista y que realice una autoevaluación, sobre todo de los pasos 3 y 4.	Agradecer Asegurar la confidencialidad Tranquilizar Brindar información	Pide opinión sobre la entrevista Solicita autoevaluación

Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006. Adaptación

¹ Preguntas sobre incidentes críticos sobresalientes (positivos y negativos). En realidad se trata de conseguir que la persona entrevistada relate cuatro o cinco pasajes de su vida laboral o personal (laboral a ser posible), indicando dos o tres "puntos relevantes" (situaciones de éxito) y dos o tres puntos irrelevantes (situaciones de fracaso o de "no éxito")



7.2.- Dinámicas de Grupo o Assesment Method Center

Las dinámicas de grupo, también llamadas entrevista en grupo o colectiva o Assesment Method Center (derivado de la palabra inglesa assesment – evaluación- y que en definitiva son pruebas situacionales donde se enfrenta a los/as candidatos/as a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno de trabajo) generalmente se realizan para completar las entrevistas individuales. Normalmente se aplican después de éstas, aunque no siempre es así y en ocasiones se realizan antes de la entrevista como “filtro”.

Ante la dificultad de decidir cuál es el candidato/a más idóneo/a para el puesto, las empresas utilizan este tipo de herramientas para:

- averiguar cómo se comportan las personas dentro de un grupo y,
- (aunque se les induzca a creer que se va a valorar la calidad de sus aportaciones o ideas), para analizar principalmente los rasgos de personalidad que afloran durante la reunión. Este aspecto se fundamenta en la idea de que, *cuando una persona habla de algo, más que de ese algo, habla de sí misma*. Por lo tanto, la elección de los temas a tratar pondrán de manifiesto los rasgos de personalidad y las competencias (trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, liderazgo, etc.) que se desean evaluar.

En este tipo de entrevistas se realizan ejercicios que provocan la interacción grupal, generalmente se parte de una situación-problema, normalmente relacionada con las funciones del puesto a cubrir, y se reúne a una serie de candidatos/as alrededor de una mesa para debatir el problema y adoptar decisiones en torno al mismo. El planteamiento del problema puede realizarse de diferentes formas:

- **Organizar un debate sobre un tema complejo y polémico**, por ejemplo, ¿Cuáles deben ser los criterios de la empresa con respecto a la promoción de su personal?
- **Adoptar una decisión difícil**, por ejemplo, ¿Despediría a un/a trabajador/a, que lleva varios años en la empresa desempeñando bien su trabajo, si llegara un día ebrio/a?
- **Encontrar soluciones concretas a un problema planteado**, por ejemplo, las ventas de la empresa han bajado sustancialmente, ¿Qué medidas se pueden adoptar?



A través de estas técnicas el/la observador/a o observadores/as analizan:

- Si la persona es capaz o no de desenvolverse en situaciones habituales de la empresa.
- La reacción ante situaciones estresantes.
- Detectar habilidades o competencias.
- Comparar entre sí a candidatos/as.

Entre las **actitudes más aconsejables para afrontar una dinámica de grupo** estarían las siguientes:

- Participar activamente desde el principio
- Hablar alto y claro
- Colaborar en el desarrollo de la reunión: realizar preguntas, aportar ideas, resumir resultados, etc.
- No fijar la mirada en la persona observadora, mirar a los/as otros/as candidatos/as.
- Tener una actitud correcta con los restantes componentes del grupo (ser educado/a, no enfadarse, no interrumpir a menos que no le permitieran hablar, etc.).
- Permanecer frío/a y tranquilo/a ante las críticas o si la conversación subiera de tono.

Además de estas actitudes, **antes de acudir a este tipo de entrevistas**, se debería **tener en cuenta los siguientes consejos**:

- La sinceridad es fundamental, por ello, es conveniente mostrarse tal como uno/a es y no asumir un rol que no es el nuestro.
- No se valora sólo lo que dices, sino cómo y por qué lo dices.
- No puntúa solo tu solución, sino como has llegado a ella.
- No te descalifica tu forma de ser, sino la incongruencia en tu carácter.
- La mejor competitividad reside en la cooperación y no acaparar la discusión o ser agresivo/a.



Ayuntamiento de Cádiz
Instituto de Fomento, Empleo y Formación

BIBLIOGRÁFICA BÁSICA

- Martha Alles. "Selección por competencias". Buenos Aires: Granica 2.006.
- Martha Alles. "Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias". Buenos Aires: Granica, 2003.
- Castillo Cebados. "De la Universidad al puesto de trabajo". Madrid: Pirámide, 2000.
- Luis Puchol. "La venta de sí mismo". Madrid: Diaz de santos, 1997.
- Hans Friedrich. "Afrontar con éxito las entrevistas de trabajo". Madrid: Drac, 1998