

Martha Alles

---

ELIJA AL MEJOR.  
CÓMO ENTREVISTAR  
POR COMPETENCIAS

### Capítulo 1

#### LA CIENCIA O EL ARTE DE ENTREVISTAR

Dada, como se sabe, la escasez de candidatos adecuados, es necesario ser muy buenos entrevistadores para detectarlos. Nuestra tarea puede definirse con la frase “separar la paja del trigo”. Muchos relucen como oro y no lo son, y otros no brillan pero esconden personalidades muy interesantes.

Nuestro desafío es ver más allá de las apariencias.

Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores. Para serlo, estos últimos deben conocer y cumplir con todos los pasos.

Los mayores errores se producen cuando:

- No se releva adecuadamente el perfil. Si usted es el futuro jefe de la persona a entrevistar, con seguridad conoce exactamente lo que se quiere pero quizá no reflexionó sobre todos los aspectos necesarios;
- No se analiza la trayectoria previa del postulante;
- No se realizan entrevistas profundas;
- No se prueban técnicas adecuadas (no necesariamente es un examen como los de la universidad, pero sí una evaluación de los conocimientos técnicos);
- Se selecciona en una sola instancia. Los métodos más seguros son iterativos, es decir, los que constan de varias etapas;
- No se piden referencias;
- Se aceptan personas que no se corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso.

El éxito requiere de tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas (o, en su defecto, que soliciten apoyo), un proceso con varios pasos de selección (por lo menos tres: primera entrevista, evaluación y entrevista definitiva) y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

Una de las principales pautas que hay que respetar es la relación asimétrica que debe existir entre entrevistador y entrevistado. Debe mantenerse el equilibrio entre crear un buen clima y conservar el lugar: el entrevistador es quien dirige la entrevista, no el entrevistado.

#### Concepto de entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

### **Cómo formular las preguntas**

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante cómo se formulan las preguntas. Es común que el entrevistador induzca al entrevistado según las expectativas que puso en él o el preconceito que se formuló, ya sea por referencias o por haber leído sus antecedentes. Tiene que ser neutral para obtener resultados más exactos.

Tampoco es conveniente personalizar de forma tal que el interlocutor pueda considerarse acusado, juzgado o imputado de algo. El entrevistado debe sentirse libre para expresarse.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente;
- Efectuar una sola pregunta por vez;
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas;
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada;
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

### **Distintos tipos de preguntas para la entrevista**

#### **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 de sondeo**

Sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.

#### **Preguntas hipotéticas**

Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: “¿Qué haría usted si...?”, “¿cómo manejaría usted...?”, “¿Cómo resolvería usted...?”, “En caso de que...”. Estas son relativamente peligrosas, por lo tanto no las recomendamos.

En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: cuando usted desee evaluar conocimientos. Por ejemplo, si desea conocer si su entrevistado sabe la técnica para confeccionar un presupuesto puede preguntar: “¿Cómo haría usted el presupuesto de la empresa para el próximo ejercicio?”.

#### **Preguntas malintencionadas**

Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles y tampoco aconsejables.

### **Preguntas provocadoras**

Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.

### **Preguntas que sugieren la respuesta esperada**

Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: “Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?”.

### **Preguntas abiertas**

Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Si el aspirante es muy locuaz y se desvía del foco de la entrevista, recuerde que usted es el entrevistador y puede interrumpir una explicación irrelevante con una frase tal como “Nos estamos alejando del objetivo de esta reunión, ¿por qué no volvemos a...?”, e indicar algo en relación con el tema que desea evaluar: conocimientos específicos, experiencia laboral, etc.

Un ejemplo de pregunta abierta es: “Cuénteme sobre su experiencia en...”

### **La entrevista focalizada**

Se trata de una entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos.

Son sus objetivos:

- Recabar información inicial sobre el postulante;
- Explorar en alguna medida su trayectoria profesional y personal, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto;
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al equipo de trabajo en el que se espera su incorporación;
- Aportar información sobre el puesto para el que se lo selecciona, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés en él;
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del aspirante al puesto vacante. Un buen instrumento es indagar sobre las competencias requeridas, para lo que es fundamental bucear en su historia con preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, y apuntando a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación? ¿Qué resultados debía obtener? ¿Por qué eran importantes estos resultados? Para completar con: ¿Qué hizo usted? ¿Qué dijo? ¿A quién? ¿Qué pasó? ¿Qué pasó después? ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo lo supo? Con esta secuencia usted podrá reconstruir la historia completa.

## **Cómo entrevistar a candidatos que tienen problemas**

En muchas ocasiones nos encontraremos con situaciones problema, ya sea porque el entrevistado tiene dificultades para relacionarse, o porque la circunstancia de entrevista lo inhibe.

Un caso típico es el de la persona que no desea en ese momento decir cuál es su salario actual. En una ocasión entrevistaba a un joven abogado y en forma directa le dije: “Cuando usted va al médico seguramente le contará dónde le duele” y, ante su sorpresa agregué: “Cuando usted le encarga una decoración a un arquitecto, ¿le dice cuántas personas vivirán en la casa para que pueda saber cuántas camas deberá prever?”. Le expliqué que el dato no era relevante en esa ocasión, pero que, en el futuro, si no confiaba en el consultor, no debía reunirse con él. Y si confiaba, tenía que aceptarlo.

### Los nerviosos

Intente detectar desde el primer momento si el candidato está nervioso. Si es así extienda la primera parte de la reunión e inicie el diálogo específico con alguna pregunta sobre su colegio, su época de estudios en la universidad, etc., es decir, sobre algún tema que se relacione con el objetivo central de la entrevista pero que usted suponga que lo tranquilizará. Muchas veces las personas guardan muy buenos recuerdos de sus épocas estudiantiles y esto puede ser útil para aplacar los nervios.

### Los que hablan demasiado

Este es un problema difícil. Hay personas que responden lo que no se les ha preguntado y se desplazan sobre temas carentes totalmente de interés. La interrupción es la forma de retomar el control de la entrevista. Usted debe recordar que el entrevistador es quien está encargado de conducir la entrevista, por lo tanto frases como “Volvamos a nuestro tema central” o “Por qué no me relata exactamente cuáles eran sus responsabilidades en...” pueden ser formas de reencauzar un diálogo. Y si tiene la sensación de que la entrevista llegó a su fin, un cierre posible sería: “La conversación ha sido muy interesante; ya tengo suficiente información sobre usted, lo llamaremos la semana próxima...”.

Si todo esto no da resultado, puede recurrir al lenguaje corporal: acomodar las cosas sobre su escritorio, sacar una tarjeta como para dársela y por último, ponerse de pie, son las medidas extremas cuando las meras palabras no son suficientes.

### Los agresivos

Una vez una persona no quería brindar información sobre su actual empleo. Había acudido en respuesta a un aviso, no convocada por *head hunting*. Se puso agresiva con una de nuestras mejores colaboradoras y la amenazó con que tenía buenos contactos con otros socios de la empresa y que le haría pagar por ello.

La situación tomó tal magnitud que intentó arrebatar papeles del escritorio y recuperar una ficha de antecedentes que se le había solicitado completar. La entrevistadora le devolvió a su pedido el currículum que nos había enviado y ella misma rompió en su presencia el papel interno de la consultora, ya que no quiso entregárselo tal como la persona lo exigía. El profesional entrevistado gritó y la entrevistadora debió pedirle en voz alta que se retirara.

Desde ya esta persona no llamó a ningún socio, ya que sus amenazas eran sólo un truco para obtener un trato preferencial.

Sin llegar a extremos como nuestra anécdota, es frecuente encontrar hostilidad o pequeñas agresiones. En una ocasión un conocido que había solicitado una entrevista me dijo: “Martha, ¡qué mala cara!, ¿no te has tomado vacaciones?”. Las personas desempleadas y las que están pasando por

un mal momento laboral son las que más incurren en este tipo de actitudes, y debemos ser comprensivos. Si la situación es de difícil manejo, la única salida amigable puede ser explicarle que si él no se siente bien es preferible hacer la entrevista en otro momento en que se encuentre mejor de ánimo. Usted debe entender que no se le agrade a usted como persona sino en su papel de entrevistador.

### Los muy emotivos

Entrevistar a una persona al borde del llanto es también muy difícil. No se compadezca y no actúe usted bajo emoción. Sea amable. Ofrezcale un vaso de agua o invítela a esperar afuera de la oficina unos minutos hasta que recobre su serenidad. Al igual que el caso anterior, le queda el recurso de posponer la reunión para otro día.

### Los dominantes

Todos conocemos casos de personas que se sientan y comienzan con una frase como: “Bueno, en realidad, yo siempre estoy de ese lado del escritorio, por lo tanto ya sé lo que usted quiere saber...”. U otros más osados aún que desvían la conversación. Muchas veces sólo tratan de esconder con estas actitudes su propia inseguridad: recuerde que usted es el entrevistador y formule las preguntas que tenga planteadas para este caso.

### **Qué debe evitar durante la entrevista**

- Hablar de usted mismo.
- Demostrar su superioridad en la situación.
- Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.
- Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición que se quiere cubrir.
- Interrumpir al candidato sin razón (sólo se acepta la interrupción si tiene un fin específico).
- Usar terminología que no pueda entender.
- Hablar de cosas irrelevantes.

Y por último: un buen entrevistador será aquel que haya realizado muchas entrevistas. Hay quienes opinan que después de mil se lo puede considerar experimentado. ¡Manos a la obra! Se hace camino al andar.

## **CAPITULO 2**

### **LA PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA**

#### **El perfil y el currículum**

Cualquier búsqueda parte de algo elemental:

#### **LA LECTURA INTELIGENTE DEL PERFIL REQUERIDO Y DEL CV DE LA PERSONA A ENTREVISTAR**

Cuando se inicie un proceso de selección usted deberá comenzar por leer una cantidad considerable de currículas, ya sea porque se publicó un anuncio o porque se ha hecho una preselección con la ayuda de una base de datos.

En análisis de fondo

El primer punto –y fundamental- es que antes de comenzar la lectura de CVs usted tenga absolutamente en claro los requisitos para el puesto, clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables. Esto le será de mucha utilidad. A partir de los requisitos excluyentes podrá hacer rápidamente tres “pilas” de CVs: los que si cumplen, los que no cumplen y los dudosos.

**SI**

**NO**

**DUDOSOS**

El incumplimiento de uno o más de los requisitos excluyentes equivaldría a un descarte seguro (al menos en una primera instancia de selección).

#### **a) El sexo**

A pesar de la evolución social y del lugar preponderante que la mujer ha alcanzado en los últimos años en los puestos ejecutivos, muchos perfiles hacen referencia a este aspecto. Recuerde que este punto puede acarrear problemas en los países donde estos criterios son considerados como prácticas discriminatorias.

También es cierto que muchas veces se parte de un prejuicio que luego puede ser modificado; el selector deberá despejar si se trata de eso o de un requisito verdaderamente excluyente de la búsqueda, comparta con él o no el criterio elegido.

#### **b) La edad**

Para este punto valen los mismo criterios sobre la figura de discriminación que se aplica en muchos países.

En general, cuando el cliente –interno o externo- plantea la búsqueda se refiere a rangos de preferencia “entre 30 y 40 años”, “de 25 a 35”, “no mayor de...”, etc. Por lo general se plantea que el candidato no esté excluido de un determinado límite generacional buscado para satisfacer los lineamientos del perfil requerido.

Cuando el CV difiere por más del 10% del rango previsto convendrá dejarlo en la lista de los dudosos y consultar a nuestro cliente en el caso de que los restantes requisitos estén cubiertos satisfactoriamente.

### c) **La idoneidad**

Cuando entre los aspectos que constituyen un perfil figura explícitamente la necesidad de un determinado título universitario, es deber del selector respetar este requisito.

### **La coherencia de la historia laboral**

Este nivel exigirá agudizar la lectura interpretativa para desentrañar la información no explícita, verificar la coherencia interna del discurso, comprender los espacios en blanco. Es decir, una lectura “entre líneas”.

En **primer lugar** es necesario analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser calificados de acuerdo con el tipo de empresa y el rubro en el que la misma se desempeña; en función de estos datos, el postulante integrará o no las filas de los probables candidatos para nuestra búsqueda.

En **segundo lugar**, procederemos a analizar la continuidad cronológica y lógica de la trayectoria laboral. Las circunstancias socio económicas pueden explicar algunas brechas en la misma.

En **tercer lugar**, deberemos analizar la rotación y/o movilidad laboral.

Estudiaremos las consecuencias de los cambios producidos y trataremos de inferir sus causas.

**Por último**, es de fundamental importancia la lectura interpretativa de un CV. Si bien hasta el momento de la entrevista no es posible hacer un correcto análisis de la correlación del cambio laboral con los objetivos, explícitos o implícitos, ya es posible inferir algo de esta instancia.

Con esta perspectiva, debe distinguirse entre pases horizontales, donde generalmente la causa se relaciona con el mejoramiento económico o la búsqueda de una mejora laboral, ya sea por tipo de empresa o plan de carrera, y los pases verticales, esto es ascenso en jerarquía, importancia y función, lo que evidenciaría un crecimiento.

Después de leer atentamente los CV usted tendrá una lista de personas que se entrevistarán.

### **Preparación para la entrevista**

El planeamiento de la entrevista es fundamental.

Para su más correcto enfoque recomendamos manejarse con el perfil relevado de nuestro cliente, interno o externo. A partir de allí, tómese el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Los entrevistadores experimentados pueden sacar conclusiones de una solicitud mientras se dirigen de su oficina a la sala de recepción donde van a entrevistar al candidato.

Es aconsejable, además de trabajar con el CV, que los aspirantes completen un formulario diseñado especialmente para esa compañía. ¿Por qué? Le permitirá estructurar los temas como sea más útil a

los intereses de su consultora o de la empresa del cliente, y facilitará la comparación entre postulantes.

Hay dos momentos en que es posible solicitarle al entrevistado que complete el mencionado formulario: antes de la entrevista –es la opción que más me gusta- o bien después. Esta última opción la utilizamos para posiciones de nivel alto o para aquellos casos en que entrevistamos por primera vez a personas reclutadas a través de un *head hunting*.

En el momento de la planificación es muy importante detectar los temas difíciles o “problemas” del candidato. De ese modo usted puede hacer anotaciones al costado del CV o la ficha de antecedentes y no olvidar hablar de estos temas en la entrevista.

Si su empresa se maneja con el esquema de competencias, al cual dedicaremos la segunda parte de esta obra, la planificación responde al mismo esquema, es decir que deberá trabajar con un perfil por competencias y las preguntas asociadas.

### **Destine tiempo suficiente para la entrevista**

No arme su agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las entrevistas; tenga en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que usted puede demorarse en atenderlo, que la entrevista puede ser más larga, o usted puede tener necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos en la misma.

### **Prepare un ambiente adecuado**

Tenga en cuenta las siguientes reglas:

1. Que sea en privado. Esto es muy importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad.
2. Que haya un mínimo de distracciones. Entre estas se incluye un teléfono que suena sin que nadie conteste, personas que entran de improviso en la oficina, o su propia distracción si usted está pensando en todo el trabajo que tiene que hacer.
3. Que el aspirante pueda estar cómodo. Su comportamiento y su actitud general como entrevistador determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Haga lo que pueda por crear un ambiente acogedor. Si el solicitante se siente cómodo, usted se asegurará una entrevista más productiva.
4. Que ambos ocupen lugares apropiados.

Recuerde que cualquier cosa que usted encare, sea un viaje, una obra o lo que nos ocupa, una entrevista de selección, saldrá mejor si le dedica un tiempo mínimo de preparación.

#### **Lo que no debe olvidar:**

1. Releer el currículum para saber antes de la entrevista a quién va a entrevistar.
2. Tener en claro los requisitos del perfil.
3. Tener un listado de las preguntas no aceptables (dependerá de cada país y sus usos y costumbres).
4. Preparar tres o cuatro preguntas clave que no debe omitir en relación con el CV y el perfil.

---

### **ANTES DE LA ENTREVISTA**

- Analice el currículum del candidato
- Planifique las preguntas que va a formular
- Basándose en la descripción del puesto, agregue preguntas adicionales si es necesario

### **DURANTE LA ENTREVISTA**

- Preséntese y tranquilice al candidato.
- Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista: “Yo hago las preguntas primero, y luego será su turno”.
- Utilice las preguntas brindadas. Estas preguntas se idearon para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
- Tome notas.
- Déle al candidato la oportunidad de formular preguntas
- Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.

### **DESPUÉS DE LA ENTREVISTA**

- Analice toda la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista.
  - Complete los formularios necesarios.
-

## **CAPITULO 3**

### **LOS PRIMEROS 60 SEGUNDOS CREAR EL CLIMA**

#### **Preguntas iniciales y otras 19 sobre datos personales y familiares**

##### **La actitud del entrevistador**

Permitir que la persona entrevistada exponga los hechos a su modo y luego ayudarle a salvar las omisiones. Ajustarse al tema central: de lo contrario, el entrevistado puede sentir desinterés.

Evitar las posturas dogmáticas. A nadie le gusta que le indiquen, en una entrevista, cómo debe hacer su trabajo; se debe tratar de no polemizar.

Mostrar sinceridad y franqueza en lugar de astucia y sagacidad. Estas pueden ser inconducentes, sobre todo si el entrevistado recurre a las mismas armas.

Brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar toda su respuesta.

A veces no son convenientes las preguntas muy categóricas que sólo admiten un “sí” o un “no”, pues el entrevistado puede querer condicionar o explicar ese sí o ese no.

Ayudar a la persona entrevistada a percibir su responsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos referidos.

Antes de hacer una entrevista se debe de estar familiarizado con el perfil y con el individuo que se va a entrevistar. Es aconsejable que además del CV nos aseguremos de conocer todo aquello que pueda estar disponible sobre él, por ejemplo, si fue antes entrevistado por otra persona de la compañía e incluso si trabajó en algún momento para la misma.

Diferentes pasos que conforman la entrevista.

1. Hacerle preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionado con las labores del cargo vacante.
2. Dar información sobre la vacante.
3. Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y oportunidades de progresar.
4. Permitirle al solicitante hacer preguntas.
5. Decirle qué va a ocurrir después de la entrevista.

Muchos entrevistadores creen que lo mejor es empezar suministrándole al candidato toda información sobre el cargo y la compañía antes de empezar a interrogarlo. Esto lo hacen por tres razones principales:

1. Si el entrevistador da esta información desde el principio, es menos probable que se le olvide algo.
2. Si espera hasta el final de la entrevista para hablar de estas cosas, es posible que no le alcance el tiempo.
3. Cuando el entrevistador habla más que el entrevistado al principio de la entrevista, el candidato siente más confianza.

Actuar de este modo tiene sus pros y sus contras, ya que es posible que si le describimos al entrevistado el ideal que estamos buscando, condicionemos a nuestro interlocutor y este nos describa aquello que esperamos oír.

Antes de entrar en tema es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

- ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
- ¿Encontró dónde dejar el coche?
- ¿Cómo estaba el tránsito?
- ¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?
- ¡Qué hermoso día tenemos hoy! ¿No le parece?
- ¿No acabará de llover?
- ¡Qué calor hace hoy!

No se deben gastar en estos preliminares más de unos pocos minutos, y en realidad, bastará con 30 segundos.

Después se puede dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.

1. Me alegro mucho de que no le haya costado trabajo llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante de.....
2. Siento mucho que le haya costado trabajo encontrar dónde dejar el coche. Sé que estos parquímetros dan una hora de tiempo, de modo que, si le parece, empecemos para que podamos terminar antes de que se le venza.
3. Con este tiempo tan hermoso, seguramente deseará usted volver a salir, así que comencemos.

Estas expresiones tienden un puente entre una etapa de la entrevista y la siguiente, eliminando el silencio o vacilación que podrían fácilmente presentarse.

Algunos consejos para entrevistadores noveles

1. Hable menos y escuche más. La mayoría de los entrevistadores hablan demasiado.
2. Tome notas durante la entrevista. Registre toda aquella información que obtenga y que sea objetiva, no escriba nada que no quiera que su interlocutor vea que registra.
3. Evite las distracciones. Indique que no le pasen llamadas durante la entrevista y apague su teléfono móvil.
4. Utilice toda la información que su interlocutor transmita. Muchas veces nos son útiles pequeños comentarios, en apariencia intrascendentes.
5. No proyecte sobre el entrevistado opiniones o situaciones personales.
6. Piense mientras el otro habla, por ejemplo:

- a) Prepare la pregunta siguiente;
- b) Analice lo que está diciendo el aspirante;
- c) Relacione lo que el aspirante está diciendo ahora con algo que dijo al comienzo de la entrevista;
- d) Échele un vistazo a la solicitud o al CV para verificar alguna información;
- e) Observe el lenguaje corporal;
- f) Considere qué relación guarda el historial de este candidato con los requisitos del cargo.

Observe los cambios súbitos del lenguaje corporal. Por ejemplo, si el aspirante ha estado sentado muy tranquilo y de pronto empieza a moverse nerviosamente en el asiento cuando le pregunta por qué dejó su último empleo, es un indicio de que algo anda mal, aun cuando inmediatamente le dé una respuesta aceptable.

### **Estimular al aspirante para que hable**

Es un arte que deberá ejercitar; desde repetir parte de lo que dijo hasta hacer resúmenes son algunas de las técnicas que se recomiendan para que el entrevistado perciba que usted lo escucha y lo entiende; un simple sí o un gesto pueden ser útiles.

También puede manejar los silencios. Si usted juzga que una respuesta es insuficiente, simplemente quédese callado mirando a los ojos a la otra persona: sentirá que debe seguir hablando.

No pregunte tres cosas diferentes al mismo tiempo: “Me gustaría que me hablara de su formación y de su experiencia profesional y por último de sus motivaciones para aspirar a este puesto”.

El segundo comentario interesante es la referencia a las preguntas “con añadidos” frecuentes en entrevistadores sin experiencia o en aquellos casos en que el entrevistador, por algún motivo, siente que no está a la altura de su entrevistado y quiere lucirse con la pregunta; el resultado es sólo confusión: “Me gustaría que me hablara de su formación, quiero decir del establecimiento secundario que frecuentó (¿era público o privado?) y de los exámenes que aprobó. ¿Entiende lo que le quiero decir?”.

Comenzar bien es un arte y nos ayudará en el resto de la entrevista; aflojar la tensión, crear un clima cordial y una corriente de simpatía son buenas sugerencias. Usted no debe ser un nuevo amigo del entrevistado, sino sólo una persona cordial que deberá lograr que el entrevistado se sienta bien, de modo que le cuente todo lo que usted necesita saber para tomar una buena decisión. Recuerde, además, que una buena decisión es buena para ambas partes, no sólo para usted.

### **El inicio de la entrevista**

Como ya hemos dicho hasta aquí, el mejor resultado de una entrevista se alcanza cuando el entrevistador logra conocer al candidato, y para ello el primer paso es tranquilizar al entrevistado.

#### **Salude al entrevistado de la siguiente manera:**

1. con una sonrisa.
2. mirándolo a los ojos.
3. Preséntese usted.
4. Con un apretón de manos firme, pero gentil.

## CAPITULO 4

### 40 PREGUNTAS

#### SOBRE LA FORMACIÓN

En este capítulo presentaremos preguntas para evaluar la formación general del individuo y su nivel educacional.

#### Nivel educacional (si es universitario)

1. ¿A qué Universidad asistió?
2. ¿Por qué razón asistió a esa Universidad en particular?
3. ¿Su familia tuvo influencia en la elección de su universidad?
4. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? Cuénteme sobre sus notas, aplazos...
5. ¿Cuál era su especialidad en la Universidad?
6. ¿Por qué eligió ..... como especialización?
7. ¿Cree que tomó la decisión adecuada?
8. ¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para este puesto?
9. ¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para este cargo?
10. (si abandonó los estudios) ¿Por qué no continuó con su educación formal?
11. ¿Cómo financió sus estudios?
12. ¿Asiste actualmente, o planea hacerlo, a algún curso de capacitación o especialización?
13. ¿Está suscripto a revistas comerciales o profesionales? ¿Cuáles?
14. ¿El año pasado asistió a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles? ¿Por su propia cuenta?
15. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales en el futuro?
16. ¿El promedio de sus notas refleja su habilidad para desempeñarse en el puesto?
17. Mencione tres puntos que haya aprendido en la universidad que puedan utilizarse en este puesto.
18. ¿Cuál era su materia preferida en la universidad?
19. ¿Desarrolla o desarrolló algún tipo de actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo?
20. ¿Alguna vez necesitó clases particulares? ¿En qué asignaturas?
21. ¿Qué objetivos tenía cuando empezó sus estudios universitarios?
22. ¿En qué forma lo prepararon sus estudios para el mundo real?
23. Describa los empleos de medio tiempo que haya desempeñado mientras asistía al colegio secundario y/o a la universidad. ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones cuando era estudiante?
24. ¿Qué consejo le daría usted a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?

#### Otras preguntas sobre formación

25. ¿Se propone niveles de desempeño a si mismo?
26. ¿Cómo se las arregla con el estrés laboral?
27. ¿Cómo se da cuenta si está haciendo un buen trabajo?
28. ¿Cómo expresaría una frustración?
29. ¿Cuál fue el último libro de negocios o de management que leyó, y qué aprendió de él?
30. ¿Lee habitualmente revistas de negocios o de management? ¿Cuáles?

31. ¿Posee una biblioteca con libros de su especialidad?
32. Cuando necesita asesoramiento profesional sobre un tema de su especialidad, ¿a quién recurre?
33. ¿Cómo reacciona cuando alguien lo critica?
34. ¿Cómo reacciona si alguien lo imita?
35. ¿Qué significa para usted la palabra “éxito”?
36. ¿Qué significa para usted la palabra “fracaso”?
37. ¿Qué opina sobre trabajar bajo presión?
38. Coménteme de alguna vez en que usted anticipó un problema.
39. Coménteme de alguna vez que debió asumir un riesgo importante, ¿cómo se sintió? ¿Cómo se resolvió la situación?
40. Califíquese con una escala del uno al diez.

## **CAPITULO 5**

### **72 PREGUNTAS**

.....

#### **SOBRE LA TRAYECTORIA LABORAL**

La mejor manera de predecir el éxito del candidato en el puesto que se ha de cubrir es mediante su desempeño en el /los últimos empleos. La base de la mayoría de las entrevistas es conocer la historia laboral de cada postulante. Como entrevistador usted debe conocer y comprender los requisitos del cargo que se ha de cubrir para formularle al postulante preguntas pertinentes.

- 1- Cuénteme sobre su último (o actual) empleo.
- 2- En su cargo como ..... en la compañía ..... ¿qué hizo realmente? Por favor dé ejemplos.
- 3- ¿Cuánto tiempo le tomará hacer aportes concretos al nuevo cargo?
- 4- ¿Por qué se ha retirado de su último empleo? (o: ¿Por qué desea retirarse de su empleo actual?)
- 5- ¿Cuáles fueron sus proyectos más importantes en los que ha trabajado en su último empleo?
- 6- ¿Puede darme un porcentaje del tiempo que ha trabajado solo, en comparación con el tiempo que ha trabajado con otras personas?
- 7- ¿Qué evaluación han hecho sus jefes en los últimos tres años?
- 8- ¿En qué áreas recibió cumplidos de sus superiores?
- 9- ¿Cuántas horas por semana, en promedio, le requiere su trabajo actual?
- 10- (en el caso de que esté empleado) ¿Cómo se siente con respecto a su actual trabajo?
- 11- (en el caso de que esté desempleado) ¿De qué manera contribuyó su manager para que usted eligiera retirarse de su último empleo?
- 12- ¿Cómo cree que su jefe reaccionará cuando reciba su renuncia?
- 13- ¿Qué idea particularmente creativa o renovadora ha desarrollado e implementado?
- 14- Cuénteme sobre un proyecto donde haya demostrado sus habilidades en el área de .....

- 15- Cuénteme sobre un proyecto en equipo del que se siente orgulloso y describa su contribución específica.
- 16- Cuénteme sobre alguna decisión en particular que haya tomado ¿Qué la hizo difícil? ¿Qué ha aprendido? ¿Cuál ha sido la decisión más difícil que tuvo que tomar y cómo la manejó?
- 17- Describa cómo se organiza su departamento.
- 18- ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su actual empleo y cómo los enfrenta?
- 19- ¿Cómo organiza y planea los proyectos importantes?
- 20- ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo? ¿Le gusta / gustaba trabajar para su actual / último jefe?
- 21- ¿Ha realizado el mejor trabajo que es capaz de realizar?
- 22- Mencione las tres áreas que más le gustan de su empleo.
- 23- Mencione las tres áreas que menos le gustan de su empleo.
- 24- Describa la mejor compañía para la cual haya trabajado.
- 25- Describa el mejor empleo que haya tenido.
- 26- ¿Qué referencias puede darme de usted su actual / último empleador?
- 27- ¿Cómo compararía la calidad de su trabajo con la de los demás?
- 28- ¿Qué aspectos específicos considera importantes para esta posición?
- 29- Posee escasa experiencia en ..... ¿Cómo pretende aprender lo que necesita saber para desempeñarse en este puesto?

### **Experiencia y entrenamiento**

- 30- ¿Cómo se inició en el tipo de trabajo que realiza en la actualidad?
- 31- ¿Cuáles fueron los fracasos más importantes en su profesión?
- 32- ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de cada uno de sus empleos previos?
- 33- ¿Cuál considera que fue el logro más importante de toda su carrera?
- 34- ¿Qué tipos de riesgos ha corrido en su último empleo y cuáles fueron los resultados?
- 35- Describa el mejor jefe que haya tenido.
- 36- ¿En qué áreas de su actual empleo se destaca?
- 37- ¿En qué áreas de su actual empleo no se destaca?
- 38- ¿Cuáles son el título, cargo y tareas específicas de su jefe?
- 39- Describa un día típico en su empleo.
- 40- ¿Cómo instalaría un sistema de .....
- 41- ¿Qué aspectos de su último / actual empleo determinan su capacidad?
- 42- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
- 43- ¿Recomendaría su último / actual empleo a otros?
- 44- ¿Puede explicar los intervalos en su historia laboral?
- 45- ¿Cuál fue su primer empleo y cómo lo obtuvo?
- 46- ¿Ha contribuido en las publicaciones de su área?
- 47- ¿Algunos de sus empleadores se negaron a brindarle buenas referencias?
- 48- ¿Tuvo la oportunidad de mejorar el nivel de las habilidades adquiridas?
- 49- ¿Su actual empleador sabe que lo estamos entrevistando?
- 50- ¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo?
- 51- ¿Aumentaron las ventas / beneficios en su compañía este año?
- 52- ¿Alguna vez lo despidieron?
- 53- ¿Alguna vez le solicitaron que renunciara?
- 54- ¿Cómo tiene que ser un jefe para obtener lo mejor de usted?
- 55- ¿Alguna vez tuvo un negocio propio?

- 56- ¿Qué es para usted un gerente ideal?
- 57- ¿Un subalterno ideal? ¿Un compañero ideal?
- 58- ¿Qué hace que usted pueda ser un director eficiente?
- 59- ¿Qué obligaciones cree que tiene un empleador con un empleado?
- 60- ¿Qué piensa de los viajes necesarios en un empleo?
- 61- ¿qué piensa de la reubicación? ¿Hay algunos lugares en los cuales no le gustaría que lo reubicaran?
- 62- ¿Qué perspectiva le presenta este empleo que no le presentó el último?
- 63- ¿qué busca en una compañía?
- 64- ¿Cómo enfoca usted las tareas que no le gustan?
- 65- ¿Cómo describiría su capacidad para delegar?
- 66- ¿Cómo describiría sus normas de desempeño, tanto para usted mismo como para sus subalternos?
- 67- ¿Qué relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera?
- 68- ¿Qué opina sobre trabajar tiempo extra?
- 69- ¿Qué lo llevaría a renunciar a un cargo en esta compañía?
- 70- Si se le pidiera ejecutar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?
- 71- ¿Cómo define la lealtad a la empresa? ¿Hasta dónde llega?
- 72- ¿Hay algo más que yo debería saber acerca de sus antecedentes y preparación, que me ayude a tomar una decisión?

¿Son muchas preguntas? Sí, pero recuerde que no debe hacerlas todas, sino que esta es una guía para que seleccione las que le son útiles en cada caso.

## **CAPITULO 6**

### **57 PREGUNTAS**

.....

#### **PARA DETERMINAR LA ADAPTABILIDAD DEL CANDIDATO**

La clave para incorporar exitosamente un nuevo integrante a una organización es que el mismo se adapte al puesto, es decir que cubra los requisitos del perfil, incluyendo en él la adaptación a la organización.

La entrevista laboral es un proceso para determinar si el candidato realmente posee las habilidades mínimas que el puesto requiere.

- 1- Usted se dedica a ..... Cuénteme cómo se inició en esa especialidad.  
¿Por qué le gusta (o no)?
- 2- En su especialidad, ¿quién o quiénes cree usted que son profesionales destacados? ¿Admira a alguno de ellos? ¿Por qué?
- 3- ¿Cuáles son sus objetivos de largo plazo?
- 4- ¿Qué puede hacer por nosotros si lo contratásemos?

- 5- ¿Qué clase de líder es? Por favor, brinde ejemplos.
- 6- ¿Quién es su jefe? ¿Qué cargo tiene? ¿Él a quién reporta?
- 7- ¿Qué clase de líder es su jefe? Bríndeme ejemplos.
- 8- ¿Cuál es el estilo de management de su empleo actual / último?
- 9- ¿Cómo cree usted que se transfiere el poder (empowerment) en su compañía actual (o última)? ¿Cuál es su opinión al respecto?
- 10- Cuénteme un día típico en su trabajo actual / último.
- 11- Describa alguna situación donde no haya cumplido los plazos prefijados. ¿Por qué ocurrió?
- 12- Cuénteme alguna situación donde no pudo superar un obstáculo ¿Cómo se sintió? ¿Por qué cree que no pudo hacerlo?
- 13- ¿Qué piensa de las personas adictas al trabajo?
- 14- ¿Qué me diría si le dijese que esta compañía no tiene la cultura de 9 a 17 horas? O cualquier frase similar que exprese el cumplimiento estricto de los horarios de entrada y salida.
- 15- ¿Usted prefiere una relación formal o informal con su equipo?
- 16- ¿Prefiere hablar con alguien, o prefiere enviar un memo o un e-mail?
- 17- ¿Cómo motiva a las personas?
- 18- Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejó el hecho.
- 19- ¿Qué características son las más importantes para ser un buen manager? ¿Las tiene usted?
- 20- Usted fue gerente en ....., describa su estilo de liderazgo allí.
- 21- ¿Cuáles eran sus márgenes de decisión?
- 22- ¿Qué resultados obtuvo? ¿Cómo midió los resultados?
- 23- ¿Qué tipo de referencias cree que dará de usted su último empleador? ¿Por qué?
- 24- Si no le gustan sus empleadores actuales, y ellos lo consideran un empleado excelente, ¿por qué piensa que eso es así?
- 25- El candidato que obtenga este puesto trabajará con personas altamente capacitadas que han estado en esta compañía mucho tiempo. ¿Cómo se adaptará a ellos?
- 26- ¿Puede describir alguna situación en que haya tenido que presentar un proyecto con dificultad debido a que otras personas tenían un juicio previo no favorable?
- 27- Brinde ejemplos de los distintos recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien para que coopere con usted.
- 28- Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso.
- 29- Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso de su jefe, de una política de su compañía o similar. ¿Cómo se sintió? ¿Usted piensa que podría haber aportado algo para que no ocurriera? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué no lo hizo?

### **Preguntas para postulantes que cambian de empleo con frecuencia**

La rotación laboral no es un valor absoluto y en todos los casos debe relacionarse con la edad de la persona, la especialidad, el contexto. Sobre el particular puede preguntar:

- 30- Usted ha cambiado de empleo con frecuencia, ¿podría decirme las razones/ causas?
- 31- Hace poco tiempo que trabaja para su empleador actual. ¿Por qué desea cambiar?
- 32- Su alta rotación laboral, ¿es un indicio de que cambiará con frecuencia a lo largo de su carrera?
- 33- Cómo explica la diversidad de empleos que ha tenido? ¿Cuánto tiempo cree que permanecerá en esta compañía?

## **Preguntas para postulantes que han trabajado mucho tiempo en una compañía**

Para algunos empleadores la excesiva permanencia en un empleo es un indicador negativo o al menos, no positivo. Debe analizarse esta situación en cada caso. La mejor forma es que el postulante explique su historia laboral y dentro de su relato incluir alguna pregunta al respecto, como por ejemplo acerca del grado de desafío que para él implicaba el cargo después de un número de años en el mismo puesto, etc. Es decir, a través del relato ir despejando las dudas sobre este punto en particular.

- 34- ¿Cuáles son las ventajas de permanecer en un mismo puesto mucho tiempo?
- 35- Algunas personas creen que permanecer mucho tiempo en un mismo puesto demuestra falta de iniciativa. ¿Qué piensa usted al respecto?
- 36- Después de haber permanecido en la misma compañía por tanto tiempo, ¿cree que le será difícil adaptarse a una nueva organización?

## **Preguntas que allanan las respuestas**

A continuación y a modo de ejemplo le sugerimos una lista de preguntas que se inician con la frase: “**Cuénteme alguna vez cuando....**”. Esta forma de preguntar invita al candidato a hablar y relatar experiencias.

- 37- Trabajó eficientemente bajo presión
- 38- Manejó una situación difícil con un compañero de trabajo.
- 39- Fue creativo al resolver un problema.
- 40- No pudo terminar un proyecto a tiempo.
- 41- Convenció a los miembros de su equipo de que hicieran las cosas a su manera.
- 42- En su puesto alguna vez debió tomar una medida no popular, o sucedió que su puesto derivara en no popular por alguna circunstancia. Por ejemplo un gerente de Relaciones Laborales o Industriales durante una huelga.
- 43- Escribió un programa (o informe o plan estratégico) que fue bien recibido.
- 44- Anticipó problemas potenciales y desarrolló una solución productiva.
- 45- Tuvo que tomar una decisión importante con información insuficiente.
- 46- Se vio forzado a tomar una decisión poco popular.
- 47- Fue tolerante con una opinión radicalmente diferente de la suya.
- 48- No lo satisfizo su propio comportamiento.
- 49- Utilizó sus artes diplomáticas para introducir un programa.
- 50- Tuvo que tratar con un cliente irritable.
- 51- Delegó un proyecto eficientemente.
- 52- Superó un obstáculo importante.
- 53- Tuvo objetivos muy pretenciosos.
- 54- Tuvo objetivos demasiado humildes.
- 55- Les dio prioridad a elementos de un proyecto complicado.
- 56- Perdió (u obtuvo) un contrato de venta importante.
- 57- Contrató (o despidió) erróneamente a alguien.

## **CAPITULO 7**

### **30 PREGUNTAS**

#### **SOBRE LA ADAPTABILIDAD AL PUESTO**

Como ya dijimos con anterioridad, hay que conocer muy bien los requisitos del puesto.

- 1- Si le ofrecemos un cargo y usted acepta, ¿cuándo puede comenzar a trabajar?
- 2- ¿Estaría dispuesto a trabajar horas extra si es necesario?

Preguntas acerca de investigación sobre el puesto

Las preguntas 3 a 9 sirven para evaluar cuánto sabe el candidato sobre la compañía y el cargo ofrecido específico o puestos disponibles.

- 3- ¿Qué sabe sobre nuestra compañía?
- 4- ¿Qué sabe sobre el cargo a cubrir?
- 5- ¿quiénes cree que son nuestros competidores más importantes?
- 6- Piensa que tienen alguna ventaja sobre nosotros?
- 7- Puede mencionar tres tendencias que supone se dan en este rubro?
- 8- ¿Qué le interesa de nuestra compañía?
- 9- ¿Qué le interesa más de nuestro producto?
- 10- ¿Algún amigo o familiar suyo trabaja para nuestra compañía?
- 11- ¿Por qué está interesado en este empleo?
- 12- ¿Por qué le gustaría realizar este tipo de trabajo?
- 13- ¿En qué formas específicas cree que se beneficiará nuestra compañía si lo contratamos?
- 14- ¿Cómo se enteró de esta vacante?
- 15- ¿Cuáles son sus mejores cualidades para el empleo?
- 16- ¿tiene confianza en su capacidad para desempeñarse en él?
- 17- ¿Cómo se maneja con las entrevistas mientras tiene empleo?
- 18- ¿Cómo beneficia a nuestra compañía el hecho de que se graduó en la universidad recientemente?
- 19- ¿Se siente preparado para un puesto con más responsabilidades? Cuénteme por qué piensa eso.
- 20- ¿Posee alguna característica o habilidad para que lo consideremos mejor que otros candidatos?
- 21- ¿Nos permite contactarnos con su actual empleador?
- 22- ¿Sabe algo sobre (contabilidad, procesos de impresión, etc.)?
- 23- ¿Está dispuesto a empezar como trainee?
- 24- ¿Busca empleo permanente o temporario?
- 25- Explíqueme brevemente qué razones tendría esta compañía para contratarlo.
- 26- ¿Qué diferencias encuentra entre este puesto y el último que ocupó?
- 27- ¿Por qué desea entrar en este campo?
- 28- ¿Qué piensa de la forma en que manejamos nuestra organización?
- 29- ¿Considera su falta de ..... (título universitario, experiencia, etc.) puede afectar su desempeño?
- 30- ¿No se considera demasiado calificado para este empleo?

Estas preguntas constituyen una lista lo más extensa posible en relación con el tema central; no todas son aplicables a la misma persona, sino que usted deberá elegir cuáles son pertinentes en cada caso.

## **CAPITULO 8**

### **30 PREGUNTAS**

#### **SOBRE CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y DE TRABAJAR EN EQUIPO**

- 1- Como manager de un departamento, ¿cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?
- 2- ¿Qué debe hacerse –a su criterio- para ser un buen manager?
- 3- ¿Cuáles son sus virtudes, según sus subordinados?
- 4- ¿Cuáles son sus debilidades, según sus subordinados?
- 5- Cuénteme sobre las personas que ha contratado en su actual / último empleo. ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted? ¿Cómo han resultado?
- 6- ¿De qué manera se comunica con el personal? ¿Y con los superiores?
- 7- ¿Cómo despediría a un empleado que no se desempeña adecuadamente?
- 8- ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?
- 9- Después de tomar una decisión, ¿la mantiene?
- 10- ¿Ha tenido la oportunidad de supervisar a personas de nivel alto?
- 11- ¿Sus subordinados recurren a usted para plantearle problemas privados?
- 12- ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su departamento?
- 13- ¿Suele manejar su departamento o sector con el criterio de “hagamos lo justo”, o con el de “mejor no destacarse demasiado para no tener problemas”?
- 14- ¿Alguna vez tuvo que delegar sus responsabilidades?
- 15- ¿Alguna vez ha sido directamente responsable por alguna ganancia (o pérdida) de la empresa?
- 16- ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
- 17- ¿Cómo se logra ser un buen jefe en un departamento como el que usted tiene a su cargo ahora?
- 18- ¿Es responsable por la promoción del personal de su sector?
- 19- Defina qué es para usted trabajar en equipo.
- 20- ¿Cómo se maneja como miembro de un equipo? ¿Cuál es su función habitual?
- 21- ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?
- 22- ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?
- 23- ¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?
- 24- Cuénteme alguna situación donde haya trabajado con personas de nivel intelectual distinto del suyo.
- 25- Cuénteme sobre alguna vez que un miembro de su equipo haya perdido su confianza.

- 26- Cuénteme si alguna vez un miembro de su equipo hizo algo incorrecto / ilegal / no ético. ¿Qué hizo usted?
- 27- ¿Cómo describiría su relación con los superiores? ¿Con los compañeros de trabajo? ¿Con sus subalternos?
- 28- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? Relátame alguna experiencia.
- 29- Cuénteme si alguna vez usted esperaba ser el líder del equipo y otro ocupó ese lugar. ¿Cómo se sintió?
- 30- Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo.

## **CAPITULO 9**

### **80 PREGUNTAS SOBRE PERSONALIDAD**

Para conocer la personalidad de los individuos existen diferentes herramientas, entre ellas y la más tradicional, la evaluación psicológica. Las preguntas que se proponen no reemplazan este tipo de técnicas.

#### **Aspectos específicos de la personalidad**

- 1- ¿Se considera una persona inteligente?
- 2- ¿Cree que es importante tener un empleo estable?
- 3- ¿Le aburre hacer el mismo trabajo una y otra vez?
- 4- ¿Le gusta trabajar con objetos?
- 5- ¿Le interesa trabajar con hechos y cifras?
- 6- ¿Le gusta trabajar con otras personas?
- 7- ¿Se ausenta del trabajo con frecuencia?
- 8- ¿Se aburre con los detalles?
- 9- ¿Cómo encara usted las tareas que le disgustan?
- 10- ¿Qué carrera o negocio consideraría si tuviera que comenzar otra vez?
- 11- ¿Cómo reacciona a las críticas si cree que son injustificadas?
- 12- ¿Tiene temor a viajar en avión?
- 13- Mencione tres libros que haya leído en los últimos seis meses.
- 14- ¿Posee una personalidad competitiva?
- 15- ¿Cuál es su idea sobre el éxito?
- 16- (si es varón) ¿Cómo se sentiría si tuviera que trabajar con una mujer ejecutiva?
- 17- ¿Qué tipo de personas le desagradan?
- 18- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con sus colegas?
- 19- ¿Cómo se maneja con el estrés?
- 20- ¿Cómo acepta los códigos de vestimenta?
- 21- ¿Cómo reacciona a las objeciones a sus ideas?
- 22- ¿Es usted una persona innovadora?
- 23- ¿Qué beneficios obtuvo de sus desilusiones? Déme un ejemplo.

- 24- ¿Cómo se siente cuando debe enfrentarse a un grupo o a una audiencia? Relátame alguna experiencia al respecto.
- 25- ¿Cree que la única manera de hacer bien un trabajo es hacerlo usted mismo?
- 26- Si pudiera hacer otra cosa. ¿Qué haría?
- 27- Si sorpresivamente recibiese una cifra millonaria de dinero, por una herencia o porque ganó en un juego de azar, ¿qué haría?
- 28- ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
- 29- ¿Qué hace mejor?
- 30- ¿Qué ha aprendido de sus errores?
- 31- Cuénteme alguna situación en que haya tenido que resistir una presión del medio muy intensa y prolongada.
- 32- ¿Qué cree que piensan las otras personas sobre la manera en que usted trabaja?
- 33- Describa el empleo perfecto para usted.
- 34- ¿Qué figuras públicas son sus modelos? ¿Por qué?
- 35- Mencione cinco factores que lo motivan.
- 36- ¿Cómo le gustaría que lo recordaran?
- 37- ¿Cree usted que es un buen amigo?
- 38- ¿Cómo lo describiría un amigo suyo?
- 39- ¿Prefiere trabajar con números o con palabras?
- 40- ¿Cree que podría tener una buena relación con .....
- 41- ¿Cómo piensa que enfrentará un cambio laboral después de haber trabajado .....años en su último empleo?
- 42- ¿Qué piensa de las políticas de la compañía?
- 43- ¿Se considera una persona con iniciativa propia?
- 44- ¿Trabajaría si no necesitara el dinero para mantenerse?
- 45- ¿Se considera una persona sensible a la crítica constructiva?
- 46- ¿Posee una mente analítica?
- 47- ¿Le interesa la investigación?
- 48- ¿Se considera una persona puntual?
- 49- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
- 50- ¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado? ¿Cómo la realizó?
- 51- ¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado? ¿Cómo la llevó a cabo?
- 52- ¿Se siente presionado en su actual empleo?
- 53- ¿Cuáles son los requisitos para que una persona tenga éxito en .....(especialidad del puesto a cubrir)?
- 54- ¿Cómo se maneja al tomar decisiones importantes?
- 55- ¿Hay alguien en quien se haya inspirado en su profesión?
- 56- ¿Es capaz de trabajar sin supervisión directa?
- 57- ¿Cómo manejó la decisión más difícil que haya tomado?
- 58- Si estuviera en mi posición, ¿se contrataría?
- 59- ¿Qué haría si viera a un compañero de trabajo llevándose objetos de la oficina a su casa?

### **Preguntas difíciles**

Las preguntas más difíciles para el candidato suelen estar en relación con despidos o desvinculaciones traumáticas. Cuando deba entrevistar este tipo de casos debe ser cuidadoso en cómo formula la pregunta y el tono en que la dice.

- 60- Usted está sin trabajo, ¿puede explicarme qué pasó?
- 61- Si fue despedido, ¿fue un despido o una solicitud de renuncia?

- 62- Si fue despedido, ¿qué tipo de indemnización recibió?
- 63- Cuénteme sobre alguna vez cuando su empleador no estaba satisfecho con su desempeño.
- 64- ¿A qué convicciones de management tuvo que renunciar para llegar donde está?
- 65- ¿Cuál fue el empleador más difícil que tuvo y por qué?
- 66- ¿Cómo ha cambiado su tolerancia para aceptar errores de sus subordinados a lo largo de los años?
- 67- ¿Quién piensa usted que tiene el máximo poder en su organización? ¿Cómo se transmite ese poder dentro de la misma (empowerment)? ¿Por qué?
- 68- Cuando tiene que hacer cosas que no le gustan, ¿las hace primero o las deja para el final?
- 69- ¿Alguna vez oyó algo de la compañía o del departamento que no le haya gustado?
- 70- Si estuviera a punto de ser despedido, ¿cómo le gustaría que su supervisor manejase la situación?
- 71- Cuénteme qué ha aprendido de sus errores.
- 72- ¿Qué piensa de la ética del mundo actual?
- 73- ¿Cómo influyó usted, o su gestión, en el cambio en su actual (o último) puesto?
- 74- Si su supervisor le dice que realice algo de una manera que usted sabe que es errónea, ¿qué haría? ¿Tiene alguna anécdota para contar sobre una situación similar?
- 75- ¿Qué haría si en un momento todas las personas de su departamento se reportaran enfermas?
- 76- Su jefe le ha asignado una tarea y se ha marchado de la ciudad por una semana. No lo puede localizar y no comprende totalmente las consignas. ¿Qué haría? ¿Tiene alguna anécdota para contar sobre una situación similar?
- 77- Tiene dos postulantes para un mismo puesto. Poseen calificaciones y cualidades idénticas en todo sentido. ¿Cómo decidiría?
- 78- ¿Qué prefiere escuchar primero: las buenas noticias o las malas?
- 79- ¿Qué cosas hizo su supervisor que no le hayan gustado a usted?
- 80- ¿Todas las relaciones de negocios deberían tener plazos establecidos, es decir, fechas de expiración?

## **CAPITULO 10**

### **192 PREGUNTAS SOBRE CAPACIDADES ESPECÍFICAS**

Usted encontrará aquí una larga lista de preguntas; como siempre, no todas serán aplicables, de modo que deberá utilizar aquellas que se relacionen con la entrevista y la búsqueda que está realizando. Encontrará similitudes o repeticiones dentro de distintas secciones del mismo capítulo, y en relación con capacidades gerenciales y trabajo en equipo o sobre la manera de pensar. Sugerimos a quienes utilizan el esquema de competencia para manejar los recursos humanos que pasen por alto este capítulo para ir directamente a la Parte II.

#### **Acerca de cómo gerenciar / supervisar**

- 1- ¿Qué es para usted un líder?
- 2- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
- 3- ¿Qué significa para usted la palabra “éxito”?

- 4- ¿Qué significa para usted la palabra “fracaso”?
- 5- (si el entrevistado trabaja/trabajó en una empresa que utiliza el mentoring<sup>1</sup> entre sus prácticas de RRHH: ¿Es usted tutor de alguien? ¿Quién? ¿Cuál es su filosofía con respecto a la tutoría?
- 6- Describa un problema importante que haya resuelto con el aporte de sus empleados.
- 7- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo más importantes?
- 8- Describa a las personas que contrató en su último empleo. ¿Tuvieron éxito? ¿Cuánto tiempo permanecieron en la compañía?
- 9- Cuénteme sobre un empleado que haya tenido una carrera exitosa como consecuencia de su management.
- 10- Cuénteme si le ha tocado vivir alguna experiencia de reducción significativa de personal.
- 11- ¿A cuántos subordinados directos ha seleccionado en los últimos dos años? ¿Cómo les fue?
- 12- ¿A cuántos subordinados directos ha despedido en los últimos años?
- 13- ¿Cómo cree que sus subordinados lo describirían a usted como jefe?
- 14- ¿Cuáles son las principales dificultades a afrontar como líder de grupo?
- 15- Hablemos sobre su desempeño. ¿Cómo describiría su propio rendimiento? ¿Qué dirían sus subordinados? ¿Qué diría su jefe?
- 16- ¿Puede mencionar algunas ideas, proyectos u otras innovaciones de las que se siente orgulloso?
- 17- ¿Cómo manejaría a un subordinado que ha desobedecido deliberadamente sus instrucciones, pero que ha tenido éxito?
- 18- Su jefe se va de vacaciones por un mes, y aunque a usted no le corresponda, le pide que trabaje para otro gerente en su ausencia: ¿qué diría y qué haría? Déme un ejemplo.
- 19- Describa si alguna vez fue injustamente tratado por causa de una política de la compañía.

### **Acerca del manejo de proyectos y la toma de decisiones**

- 20- ¿Qué organizaciones considera como las competidoras más importantes de esta compañía?  
¿Puede comparar y confrontarlas con nosotros?
- 21- ¿Cuáles son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles son las más difíciles?
- 22- La mayoría de las personas pueden pensar en una decisión importante que cambiarían.  
¿Tiene algún ejemplo de su propia experiencia?
- 23- ¿Cómo cree que su experiencia ha influido para mejorar sus tomas de decisión?
- 24- ¿Ha tenido que aplicar sus habilidades deductivas para aclarar alguna situación?
- 25- Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar.
- 26- Cuénteme si alguna vez no pudo alcanzar un objetivo.
- 27- ¿Cuántos proyectos puede manejar al mismo tiempo? Dé un ejemplo.
- 28- Piense en una situación de crisis. ¿Por qué sucedió y cuál es su función en la cadena de los hechos?
- 29- Brinde un ejemplo de alguna vez que sus superiores hayan cambiado un plan con el que usted estaba comprometido. ¿Cómo se sintió? ¿Cómo le explicó el cambio al equipo?
- 30- Me interesa saber cómo realiza una planificación. ¿Cuáles son los procedimientos más útiles para usted y cómo los implementa?
- 31- ¿De qué manera ha mejorado su capacidad de planificación?
- 32- Cuénteme sobre un puesto o proyecto donde tuvo que reunir información de diferentes fuentes y luego crear algo en base a las misma.

---

<sup>1</sup> Acción de ser un mentor para otro. Práctica implementada en muchas empresas que consiste en designar un ejecutivo de mayor rango, usualmente el jefe del jefe, para que efectúe un seguimiento, velando al mismo tiempo por los intereses del individuo y de la compañía.

- 33- Cuénteme sobre alguna vez que, en lugar de seguir las instrucciones, decidió realizar una tarea a su manera. ¿Qué sucedió? ¿Lo volvería a hacer si tuviese que realizar la tarea otra vez?
- 34- ¿Puede pensar en una situación específica en la que se anticipó a un problema?

### **Acerca de las habilidades de comunicación**

- 35- ¿Posee experiencia en presentaciones orales? ¿Cómo calificaría sus habilidades en esta área? ¿Cómo las prepara? ¿Qué recursos utiliza, en relación con elementos de apoyo como proyectores, data show u otros?
- 36- ¿Cuándo tiene un problema para comunicarse con las personas?
- 37- ¿Cuál prefiere entre la expresión oral y la escrita? ¿Usted piensa que es más hábil en una cosa que en otra?
- 38- Cuando debe trabajar por primera vez con alguien, ¿cómo averigua su estilo de trabajo, sus virtudes y defectos?
- 39- Cuénteme sobre una situación laboral que requirió un buen manejo de la comunicación.
- 40- ¿Qué cosas cree que nunca deben comunicarse mediante un memo o un e-mail?

### **Acerca del manejo de los recursos humanos**

- 41- ¿Cómo les da la bienvenida y orienta a los nuevos empleados en su departamento o equipo?
- 42- Si contratara a alguien para el puesto de ..... ¿qué cualidades buscaría?
- 43- ¿A cuántas personas ha contratado en los últimos dos años? ¿Para qué puestos?
- 44- ¿Posee alguna pregunta favorita para formular en las entrevistas de selección?
- 45- ¿Qué es lo primero que busca en un currículum o solicitud de empleo?
- 46- ¿Cómo comprueba las referencias?
- 47- Cuénteme sobre su éxito más destacado de contratación
- 48- Cuénteme sobre el error más importante de contratación que haya cometido.
- 49- ¿Cómo podríamos mejorar el proceso de selección para este cargo?
- 50- ¿Qué provoca el excesivo cambio de personal en una organización?
- 51- ¿El recambio de personal siempre es perjudicial?
- 52- ¿Cómo maneja las evaluaciones de personal?
- 53- Cuénteme si debió comunicar alguna evaluación negativa.
- 54- ¿Cuál es su concepto de disciplina?
- 55- ¿Cuáles son los problemas y las quejas más comunes que surgen de parte de su personal? ¿Cómo los maneja?
- 56- ¿Cómo mantiene la disciplina en su departamento o equipo?
- 57- Cuénteme cómo resolvió algún problema de indisciplina de un subordinado.
- 58- Cuénteme sobre alguna vez en que haya tenido que armar un equipo rápidamente.
- 59- ¿Cómo, específicamente, contribuye usted para un buen clima de trabajo en equipo?
- 60- ¿Cómo definiría el comportamiento ético del empleado?
- 61- ¿Qué programas han aplicado usted o la compañía para mejorar la ética entre las personas que le acercan información?
- 62- ¿Cómo mantiene informado a su personal sobre los emprendimientos y las decisiones corporativas?
- 63- Describa el tipo de relación que considera debe existir entre u jefe y sus subalternos.
- 64- ¿Cómo se maneja con la asignación de recursos humanos y la organización de proyectos?
- 65- ¿Cómo determina quiénes necesitan capacitación adicional?

- 66- ¿Qué tipo de capacitación le ha ofrecido a otras personas? ¿Cómo evaluó sus efectos?
- 67- Si lo contratamos para este empleo, ¿cómo encararía los primeros treinta días?
- 68- ¿Cuál es el mayor desafío intelectual que busca en un puesto y por qué?
- 69- ¿Qué hace cuando sabe que tiene razón y los demás no concuerdan con usted?
- 70- Además del dinero, ¿qué más considera importante para motivar a las personas?
- 71- ¿Cuáles fueron sus logros más importantes en su último empleo?
- 72- ¿Ha ejecutado políticas o sistemas nuevos o diferentes en algún puesto que ha ejercido?
- 73- ¿Cuál fue el problema más difícil que enfrentó? ¿Cómo lo solucionó?
- 74- ¿Cuál es el trabajo más monótono para usted?
- 75- Cuénteme qué enfoques serían apropiados para desarrollar mercados internacionales en los próximos tres años, en especial considerando la situación financiera y de los mercados internacionales en la actualidad. (Según el momento en que esta pregunta se formule se puede relacionar con algo que esté pasando, como fue el denominado “efecto tequila” hace unos años, el problema de los mercados orientales o los derivados de otros países del MERCOSUR.).

### **Acerca de presupuestos y control**

- 76- Describa el defecto de control interno más importante que haya identificado y qué hizo para remediarlo. ¿Cuáles fueron los resultados?
- 77- Describa el proyecto de reingeniería más importante que haya conducido. ¿Cuáles fueron los resultados?
- 78- ¿Realiza revisiones salariales de empleados? Si es así, ¿cómo?
- 79- Cuénteme cómo maneja la confección del presupuesto anual.
- 80- ¿Tiene problemas para manejarse dentro de un presupuesto?
- 81- Distinga entre la planificación a corto, a mediano y a largo plazo.
- 82- Cuénteme si ha realizado cálculos de retorno de inversión en una inversión estratégica. Por favor, mencione ejemplos.
- 83- ¿Cómo se maneja con los anticipos de gastos? ¿Puede dar un ejemplo?
- 84- Cuénteme sobre alguna vez en que haya subestimado un presupuesto y haya tenido que solicitar dinero adicional.
- 85- ¿Alguna vez debió reestructurar su presupuesto en medio del año fiscal?
- 86- ¿Cómo confeccionaría un presupuesto en el cargo que solicita?

### **Acerca de marketing, ventas y servicio al cliente**

- 87- ¿Cómo vendería nuestro producto (o servicio)?
- 88- ¿Qué estrategias emplea para encontrar un tema de interés común con sus clientes?
- 89- ¿Puede darme un ejemplo de cómo ser positivo respecto de un producto incluso cuando se mencionan aspectos negativos del mismo?
- 90- Si yo fuera un posible cliente, ¿qué indicios sobre la mejor forma de encararme le brinda la oficina?
- 91- ¿Qué estrategias utiliza durante una venta para repetirle al cliente los conceptos clave del producto (o servicio)?
- 92- ¿Tiene algún recurso para convertir a un comprador ocasional en un cliente regular?
- 93- Para un candidato a fuerza de ventas, ¿cuál era el volumen de ventas cuando comenzó? ¿Cuál es el actual o cómo quedó cuando se retiró?

- 94- ¿Qué ha aprendido sobre el uso de técnicas para promover las ventas?
- 95- ¿Qué estrategias utiliza para que sus preguntas o comentarios se fijen en la mente del cliente?
- 96- Cuénteme sobre alguna vez en que realizó un seguimiento con un cliente reacio y no pudo obtener el pedido.
- 97- Cuénteme sobre alguna vez en que tuvo que olvidar sus propios prejuicios para realizar una venta.
- 98- ¿Puede contarme sobre un programa de incentivo de venta que lo motive?
- 99- ¿Qué modelos de motivación le resultan más interesantes?
- 100- ¿Cuándo fue la última vez que envió una nota de agradecimiento a un cliente?
- 101- ¿Cómo le demuestra a un cliente que es importante?
- 102- El puesto requiere una gran cantidad de viajes. ¿Cree que posee la capacidad y la disponibilidad para resistirlos durante largos períodos en condiciones extenuantes?
- 103- Cuando desea hablar con un cliente, ¿qué estrategias utiliza si lo atiende la secretaria o la telefonista?
- 104- ¿Cómo maneja o demuestra su iniciativa en las ventas telefónicas?
- 105- ¿Qué le gusta menos de las ventas telefónicas?
- 106- ¿Cómo califica a un cliente?
- 107- ¿Cuánto tiempo suele pasar desde el contacto inicial hasta el cierre de una venta?
- 108- ¿Qué porcentaje de sus contactos iniciales se convierte en verdaderas presentaciones de ventas?
- 109- ¿Qué porcentaje de sus llamadas con el propósito de vender se concretan en ventas?
- 110- ¿Cómo identificaría clientes potenciales en un mercado nuevo? Dé un ejemplo.
- 111- ¿Qué piensa sobre la búsqueda de clientes o el desarrollo de nuevos mercados o regiones Geográficas?
- 112- Cuénteme sobre alguna vez en que haya estado a punto de perder una venta y logró recuperarla.
- 113- ¿Cuáles son las cinco objeciones más comunes que enfrenta y cómo las resuelve?
- 114- ¿Cuál fue la objeción más inesperada que haya recibido y cómo la manejó?
- 115- ¿Cómo define “servicio al cliente”?
- 116- ¿Puede contarme sobre alguna vez en que tuvo que resolver un problema aunque no era técnicamente su responsabilidad?
- 117- Nombre una forma en que haya brindado un servicio excelente a un cliente.
- 118- Describa una situación donde tuvo que trabajar extra para un cliente.
- 119- Dé un ejemplo sobre alguna vez que tuvo que modificar sus métodos para alcanzar un acuerdo.
- 120- ¿Quiénes son sus clientes en su actual empleo?
- 121- Si un cliente se quejara de la atención recibida, ¿cómo lo manejaría?
- 122- En su último empleo, ¿con qué frecuencia realizaba encuestas sobre la satisfacción del cliente?
- 123- Cuénteme sobre su peor dilema de servicio y cómo lo resolvió.
- 124- ¿Qué estrategia ha aprendido para alentar a los clientes para que paguen a tiempo?
- 125- ¿Qué estrategias ha utilizado para no involucrarse en los estados de ánimo de los clientes?
- 126- ¿Cómo trata a los clientes que creen que tienen razón incluso cuando están equivocados?
- 127- ¿Cuál es la actitud de servicio al cliente en su actual organización?
- 128- ¿Cómo maneja a los clientes que sacan ventaja del personal de soporte de ventas?
- 129- ¿Cuál es la mejora más importante en servicios al cliente que haya alcanzado el año pasado?

130- ¿Qué podemos hacer en esta compañía para satisfacer más a nuestros clientes?

### **Acerca de la informática y la tecnología**

131- ¿Cómo se mantiene al tanto de los nuevos desarrollos en informática?

132- Describa una situación en la que fue capaz de incrementar la utilidad / calidad de información y la productividad para su empleador en un sistema cuya estructura principal ya existía.

133- ¿Cómo ha evolucionado su concepto de la calidad de los sistemas informáticos a lo largo de los años?

134- Describa las estrategias que emplea para la evaluación de un software.

135- ¿Qué parámetro puede utilizarse para medir la conveniencia de los sistemas informáticos? ¿Qué parámetros pueden utilizarse para medir la satisfacción del usuario?

136- ¿Qué estrategia recomendó a la/s organización/es para enfrentar los problemas del año 2002?

137- ¿Cómo reorganizaría el soporte informático de nuestra empresa con pocos recursos?

138- Sabemos que los nuevos lenguajes (se pueden mencionar algunos) poseen varios beneficios. ¿Cuáles de estos beneficios considera más importantes? ¿Por qué?

139- ¿En qué se diferencia un buen programa de uno malo?

140- En algunos ámbitos se piensa que la relación cliente/servidor tiende a desaparecer, ¿está de acuerdo? ¿Por qué cree que es así?

141- ¿Cuál es el futuro de los servers (servidores centrales) en un mundo que privilegia las PC (Ordenadores Personales)?

142- Describa un proyecto de reingeniería que haya conducido. ¿Cuáles fueron los resultados?

143- Explique la diferencia entre Internet e Intranet.

144- ¿Cuál es el beneficio más importante de los desarrollos orientados a objetos?

145- Describa los atributos centrales del modelo de programación orientado a objetos.

146- ¿Por qué el software de informática asistida de ingeniería (CASE), una tecnología que prometía demasiado, por lo general no satisface las altas expectativas generadas?

147- Describa un proyecto de migración de datos que haya realizado. ¿Cuáles fueron los resultados?

148- ¿Cuáles son las metodologías de programación estructurada más efectivas para usted?

149- Mencione la tarea más difícil que haya desempeñado utilizando la herramienta ..... Y cómo la realizó?

150- ¿A qué exposiciones (ferias, conferencias, etc.) de computación asiste y qué obtiene de ellas?

151- ¿Ha hecho alguna presentación en exhibiciones o seminarios de industria o comercio, u otro tipo de temas relacionados con su especialidad?

152- ¿Alguna vez publicó algo sobre informática?

153- Describa su participación en grupos de estudio sobre nuevas tendencias informáticas. ¿Cuál fue el tema específico? ¿Cuál fue su función y cuál fue el resultado?

154- ¿Posee experiencia en .....? Hábleme detalladamente al respecto.

155- ¿Ha participado en el diseño y desarrollo de un Web Site?

156- ¿Tiene un Web site personal?

Sobre la base de estas preguntas usted puede formular aquellas que se relacionen en forma directa con el tema de su interés.

## Para jóvenes aspirantes a su primer empleo

- 157- Cuénteme sobre su familia, con quiénes vive, qué hace cada uno de ellos.
- 158- ¿Por qué decidió ir a la universidad?
- 159- ¿En qué se basó su educación universitaria?
- 160- ¿Cómo financió sus estudios?
- 161- ¿Por qué eligió su especialidad? O: ¿Por qué estudió .....?
- 162- ¿Sus padres influyeron en su elección?
- 163- ¿Qué materias le gustaron más y cuáles menos?
- 164- ¿Hubo algún curso que le pareció particularmente difícil?
- 165- Si mañana pudiera comenzar sus estudios otra vez, ¿qué carrera elegiría? ¿Por qué?
- 166- En la Universidad, ¿qué recursos utilizaba para convencer a alguien de sus ideas?
- 167- Basándose en o que sabe sobre el mercado laboral, ¿Qué asignaturas le fueron más útiles?
- 168- ¿Qué consejo le daría a un estudiante que proyecta ingresar a su especialidad?
- 169- ¿Cuáles son sus experiencias más memorables en la Universidad?
- 170- ¿En qué actividades extracurriculares participó? ¿Por qué las eligió? ¿Cuál fue la que más disfrutó y por qué?
- 171- (En el caso de que la persona haya trabajado durante sus estudios.) ¿Qué aprendió de su experiencia laboral como estudiante?
- 172- ¿En qué asignaturas obtuvo sus mejores notas? ¿Por qué? ¿Cómo considera que eso influirá en su desempeño en el puesto?
- 173- ¿Y las notas más bajas? ¿Aplazos?
- 174- Si el entrevistado utilizó más años que el estándar para cursar sus estudios puede preguntar acerca de las causas; por ejemplo, si dejó un período los estudios y luego los retomó. El entrevistado no debe sentir que usted lo juzga por una mala elección de carrera o una interrupción de la misma. Usted sólo desea conocer sus motivaciones en cada caso.
- 175- Cuénteme un poco sobre actividades extracurriculares que lo puedan ayudar en este empleo.
- 176- (Pregunta aplicable en el caso de que una persona no trabaje en temas relacionados con sus estudios universitarios) ¿Por qué trabaja en este campo y no en algo más acorde con su profesión?
- 177- ¿Se esfuerza por mantenerse actualizado?
- 178- ¿Se siente satisfecho con las calificaciones que obtuvo en la universidad?
- 179- ¿Considera que sus calificaciones reflejan con precisión su rendimiento?
- 180- ¿Alguna vez recibió una calificación menor de la que esperaba? Si ocurrió, ¿qué hizo al respecto?
- 181- ¿En qué actividades competitivas participó? ¿Qué aprendió entonces?
- 182- ¿La competencia ha tenido un impacto positivo o negativo en sus logros? ¿Cómo?
- 183- ¿Qué es lo más significativo sobre management que ha aprendido en la Universidad?
- 184- ¿Por qué desea ingresar en esta especialidad?
- 185- Su currículum no menciona ninguna experiencia laboral en los últimos años. ¿Por qué?
- 186- ¿Por qué desea retirarse de una carrera consolidada para ingresar a una posición inicial?
- 187- ¿Qué ha realizado específicamente que demuestre su poder de iniciativa?
- 188- ¿Qué lo irrita?
- 189- ¿Qué habilidades tuyas pueden mejorarse en este momento?

- 190- ¿Quién (o qué) ha sido de mayor influencia en su vida?
- 191- ¿Es usted una persona de mucha iniciativa? Mencione un ejemplo.
- 192- ¿Recuerda algún desafío que haya enfrentado? ¿Cómo lo manejó?

## **CAPITULO 11**

.....

### **24 PREGUNTAS SOBRE OTROS INTERESES Y PARA EVALUAR LA MANERA DE PENSAR O EL SENTIDO COMÚN**

Los empleadores requieren, en general, que sus colaboradores sean capaces de pensar con claridad, sintetizar información rápidamente y ser responsables por sus decisiones. Capacidades altamente requeridas son el sentido común, la cultura general y la comunicación con otras personas de diferentes niveles, desde la prensa a funcionarios de otras compañías, del propio país o de otro. Por eso consideramos importante evaluar otros aspectos del candidato más allá de los específicos del cargo.

Le damos a continuación ideas de preguntas sobre este particular.

Las habilidades en relación con la comunicación en los medios serán tratadas también en la parte II.

- 1- ¿Le interesan los deportes?
- 2- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- 3- ¿Cuáles eran sus actividades extracurriculares cuando era estudiante?
- 4- ¿Qué sección del periódico lee primero?
- 5- ¿Qué revistas lee frecuentemente?
- 6- ¿cuál es su programa de televisión favorito?
- 7- ¿Qué personaje público le atrae? ¿Por qué?
- 8- ¿Puede nombrar a los ministros de nuestro gobierno actual (o secretarios de Estado u otros funcionarios que puedan relacionarse con su tarea, como gobernadores, legisladores, jueces, etc.)?
- 9- ¿Alguna vez fue líder de ..... (participación política, gremial, estudiantil, etc.)?
- 10- ¿Se considera experto en vinos (cigarros, coches, etc.)?
- 11- Aquí no se permite fumar. ¿Cómo se sentiría si trabajara con nosotros?
- 12- ¿Su vida social incluye compañeros de trabajo?
- 13- ¿Qué clase de empleos tuvo cuando era adolescente?
- 14- ¿Qué hace para progresar?
- 15- ¿Cuál es su plan respecto del progreso laboral/profesional?
- 16- ¿Cuál fue el viaje más interesante que haya realizado?
- 17- Una técnica interesante para evaluar el sentido común es comentar una noticia de actualidad y ver cómo el postulante la analiza. No estará preparado para ello y esto le permitirá analizar sus puntos de vista, planteados en forma espontánea.

- 18- Del mismo modo preguntar sobre un programa de televisión muy conocido o servicio nuevo o algo que esté de moda en el momento de la entrevista.
- 19- ¿Qué tipo de elogios recibe de sus amigos/jefes/compañeros? ¿Qué piensa usted al respecto?
- 20- Analizando su carrera desde los inicios al presente ¿Cómo la ve en perspectiva?
- 21- ¿Ha cambiado su tolerancia para aceptar errores de sus subordinados a lo largo de los años?
- 22- Describa una situación en la que objetaron su trabajo o una idea suya.
- 23- Usted es un consultor contratado para evaluar a mí y a la organización. Basándose en sus observaciones en esta entrevista, describa mi estilo de operar y el de todas las otras personas que conoce. Por último, cuénteme cómo puedo mejorar la organización.
- 24- Si usted piensa que tiene una idea genial, ¿cómo la plantea?

## **CAPÍTULO 12**

.....

### **SOBRE TEMAS ECONÓMICOS Y OBJETIVOS PROFESIONALES**

#### **Aspectos Económicos**

Los aspectos económicos suelen ser determinantes en una búsqueda; no obstante, el tema suele relegarse para el final de la entrevista. Muchos postulantes solicitarán información antes de aceptar la entrevista o en los minutos iniciales de la misma, y, por otra parte, el entrevistador tratará de obtener una idea del nivel de remuneración pretendido por el entrevistado antes de dar ningún indicio.

- 1- (Para altos cargos ejecutivos cuya remuneración usualmente incluye salario fijo, conceptos variables y beneficios): ¿Cuál es su compensación anual? (Para otros niveles de postulantes, simplemente): ¿Cuál es su remuneración actual (o última)?
- 2- Si no desea ser tan directo puede preguntar por la historia laboral. ¿Puede contarme su historia laboral?
- 3- Si no quedase en claro cómo se compone la remuneración del postulante usted deberá preguntar: ¿Cuál es su salario mensual/anual, excluyendo beneficios?
- 4- ¿Qué tipo de mejora espera obtener con un cambio?
- 5- Según su opinión profesional, ¿Cuál sería la remuneración justa para un puesto como éste?
- 6- ¿Estará dispuesto a adaptarse al salario que ofrecemos para este cargo aunque sea menor que sus expectativas?
- 7- ¿Cuál ha sido el último aumento que tuvo? ¿Se sintió satisfecho?
- 8- ¿Cómo justificaría una solicitud de aumento a su actual empleador?
- 9- ¿Cómo se sentiría si una persona que depende de usted ganara más que usted?

- 10- ¿Considera que el dinero es el aspecto más importante del puesto?
- 11- ¿Qué piensa de un proceso donde los subordinados pueden opinar sobre la remuneración de su superior?
- 12- ¿Alguna vez ha trabajado percibiendo sólo comisión? Cuénteme sobre esa experiencia.
- 13- ¿Considera importantes los planes de stock options (opciones de acciones)?
- 14- ¿Qué aspectos no remunerativos de su compensación son importantes para usted?
- 15- Si su desempeño es sobre el promedio, ¿esperaría ser recompensado monetariamente por eso?
- 16- ¿Alguna vez le han negado un aumento de sueldo?
- 17- ¿Tiene algún ingreso extra?

### **Objetivos Profesionales**

El Objetivo profesional del entrevistado deberá adaptarse al puesto a cubrir. Junto con la motivación para el cambio que se desarrolla en la Parte II, constituyen temas a los que corresponde prestarles profunda atención. Si bien el incentivo económico es importante, no es la única, y a veces ni siquiera la principal razón para trabajar o cambiar de empleo.

La clave para determinar el objetivo es descubrir lo más posible sobre el puesto y el candidato antes de la entrevista.

- 18- ¿Es importante para usted la oportunidad de alcanzar un mejor nivel?
- 19- ¿Por qué está interesado en este empleo?
- 20- ¿Cuánto tiempo permanecerá en la compañía?
- 21- ¿Cómo se imagina dentro de cinco o diez años?
- 22- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?
- 23- ¿Sus actuales objetivos profesionales son diferentes de los originales? (Según la edad del entrevistado se pueden preguntar los diferentes objetivos profesionales en distintas etapas de su historia laboral.)
- 24- ¿Está pensando en este momento en hacer algún cambio en su carrera?
- 25- ¿Consideraría la posibilidad de mudarse a otra ciudad/ otro país?
- 26- ¿Le gustaría ser Presidente de esta compañía?
- 27- ¿Le hubiera gustado ser el presidente de su actual/ anterior compañía?
- 28- ¿Le hubiera gustado tener el puesto de su actual /anterior jefe?
- 29- ¿Le gustaría tener un negocio propio? ¿Cuál? ¿De qué tipo?
- 30- ¿Cuándo espera una promoción?
- 31- ¿Cómo imagina su desarrollo laboral en el futuro? (Según el caso se puede hablar de un futuro más o menos próximo)
- 32- ¿Cuáles son sus objetivos de capacitación a largo plazo?

## **CAPÍTULO 13**

.....

### **10 PREGUNTAS DE CIERRE**

Muchos entrevistadores no saben cómo empezar una entrevista y otros no saben cómo terminarla. Antes de finalizar pregúntese si sabe todo lo necesario en relación con el perfil. Cuando se utilizan formularios de registros, estos pueden ser de ayuda para no olvidarse detalles importantes. Algunas fórmulas de cierre son anunciar el paso siguiente (“Evaluaremos estos datos y lo llamaremos”, etc.) o preguntar al entrevistado si tiene alguna duda.

En cualquier caso, el entrevistador debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente, indicar cómo sigue el proceso, comprobar la disponibilidad del aspirante para futuras entrevistas y verificar los datos para localizarlo.

Cuando el tiempo disponible se termina o cuando ha obtenido toda la información que considera necesaria para tomar la decisión, la entrevista debe finalizar.

Las siguientes preguntas pueden utilizarse para finalizar la entrevista:

- 1- ¿Hay algo más que debería saber sobre usted?
- 2- ¿Qué conclusiones ha obtenido de la información brindada?
- 3- Basándose en lo que hemos conversado, ¿el puesto le interesa?
- 4- Cuénteme cuál piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo a usted.
- 5- Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted; ¿tiene alguna pregunta para hacerme?
- 6- Hemos entrevistado a un gran número de candidatos. ¿Hay algún aspecto que me convenza de que usted es la persona a la que deberíamos contratar?
- 7- ¿Cómo piensa que se desempeñó en esta entrevista?
- 8- ¿Cuándo podría comenzar a trabajar?
- 9- ¿Puedo contactarme con su empleador actual para solicitarle referencias?
- 10- ¿Cómo se sintió en la entrevista?

## **CAPÍTULO 14**

.....

### **50 PREGUNTAS QUE USTED DEBERÁ RESPONDER**

La mayoría de los postulantes desean averiguar aspectos económicos: salario, beneficios, etc. Y, en segundo orden, las posibilidades de crecimiento que el cargo ofrece. Si bien los aspirantes que preguntan excesivamente pueden no ser adecuados, así como los impertinentes o cuestionadotes, son igualmente preocupantes los que no preguntan.

¿Hasta dónde responder? Usted deberá determinarlo en cada situación. Debemos tener en cuenta que no es igual una entrevista preliminar en una consultora, que la realizada por el futuro empleador para hacer una oferta de trabajo.

En el primer caso usted puede simplemente decir que está realizando una primera entrevista y que no está autorizado para brindar toda la información aún, y en el segundo, deberá estar al tanto de todas las posibles preguntas o bien ofrecer contestarlas luego si se refieren a algo que no sabe.

Es muy importante tener presente que en todos los casos debe ser amable y responder de modo tal de calmar las habituales ansiedades que inevitablemente siente todo aquel que participa en un proceso de selección.

Una forma adicional de evaluar a los candidatos es a través de las preguntas que ellos formulan.

### **Preguntas que los entrevistadores pueden suponer que les formularán los aspirantes.**

- 1- ¿Le importaría si tomo notas durante la entrevista?
- 2- ¿Cuándo puedo esperar noticias tuyas sobre la próxima etapa durante el proceso de búsqueda?
- 3- ¿Qué tipo de personas buscan?
- 4- ¿En cuánto tiempo se tomará la decisión de contratar al nuevo colaborador?
- 5- ¿Cuáles son los planes de expansión de la compañía?
- 6- ¿cuál es el estilo de management predominante aquí?
- 7- ¿Qué le gusta más a usted de su trabajo en esta compañía?
- 8- ¿Esta compañía posee alguna estrategia en especial para solucionar los problemas?
- 9- ¿Cuáles son los planes de la compañía para los próximos cinco años?
- 10- ¿Cómo describiría la cultura corporativa de la firma?
- 11- ¿Qué procedimientos de evaluación de desempeño utilizan?
- 12- ¿Esta compañía suele promover a su personal para posiciones jerárquicas/ ejecutivas?
- 13- ¿Cuándo se promovió a la última persona de la compañía?
- 14- ¿Cómo es el clima humano dentro de la compañía?
- 15- ¿Cuántos empleados tiene la compañía?
- 16- ¿Cuáles son los planes de la compañía para expandirse? ¿Considera que debo saber algo más con respecto a esta compañía?
- 17- ¿Es un puesto nuevo?
- 18- ¿Cuántos empleados han ocupado este puesto en los últimos tres años?
- 19- ¿Existe una descripción del puesto? ¿Puedo verla?
- 20- ¿El empleo requiere viajar?
- 21- ¿Cómo se relaciona este puesto / departamento con la estructura organizacional?
- 22- ¿Con qué criterio se seleccionará a la persona que están buscando?
- 23- ¿Qué tareas y responsabilidades requiere el puesto?
- 24- ¿Qué experiencia y capacitación son ideales para este puesto?
- 25- ¿Cuál es el salario base para este empleo?
- 26- ¿Por qué no se cubre este puesto con el personal interno?
- 27- ¿Cuáles son los tres objetivos más importantes planificados para el primer año y cuáles son las dificultades?
- 28- ¿Quiénes tienen la última palabra en la decisión de la contratación?
- 29- ¿Puede decirme por qué este empleo está disponible? ¿Qué sucedió con la persona que lo ocupaba? ¿Cuánto hace que está vacante?
- 30- ¿cuántos empleados tendría a mi cargo?
- 31- ¿Cuánta supervisión tendría como nuevo empleado?

- 32- ¿Puede contarme algo sobre las personas con las que yo trabajaría?
- 33- Supongamos que me destaco en este cargo. ¿Cómo será mi carrera?
- 34- ¿Qué tareas realizaría la mayor parte del tiempo?
- 35- ¿Qué desafíos considera que enfrentaría?
- 36- ¿Cuál sería mi primera tarea?
- 37- ¿Cómo es el personal que tendría a mi cargo?
- 38- Usted dijo que puedo esperar un salario mejor más adelante. ¿Cuándo se revisará mi situación y qué necesitaré exactamente para tener éxito?
- 39- ¿Quién sería mi superior?
- 40- ¿Existen algunos aspectos de mis conocimientos de los que le gustaría saber más?
- 41- ¿Tendré libertad como para determinar mis objetivos y límites laborales?
- 42- ¿Qué tipo de apoyo tendría en términos de recursos humanos y materiales?
- 43- ¿Cuál es el estilo de management del que sería mi superior directo?
- 44- ¿qué cargo tiene el que sería mi jefe?
- 45- ¿De quién depende el que sería mi jefe?
- 46- ¿Cuáles son los planes de desarrollo del puesto?
- 47- ¿Cuántos empleados tiene el departamento?
- 48- ¿El departamento es una unidad de negocios?
- 49- ¿El departamento trabaja en forma independiente?
- 50- ¿Las funciones del departamento son importantes para el señor management?

## **CAPITULO 11**

.....

### **40 PREGUNTAS PERSONALES REÑIDAS CON EL BUEN GUSTO**

Si debe realizar entrevistas fuera de su país, o en la sucursal local de alguna empresa extranjera, asegúrese de conocer la legislación nacional y la política interna de la compañía respecto de las preguntas que consideran aceptables e inaceptables. Por ejemplo, en Estados Unidos se le puede preguntar a un joven si es mayor de 18 años, pero no a un adulto si es mayor de 40.

En general hay preguntas relacionadas con la vida, con la historia y la conducta íntima que el simple respeto por el otro no permite formular.

Por cierto, si por razones específicas y excluyentes del cargo ofrecido es importante conocer alguno de los aspectos enumerados como inaceptables, deberá recurrir a su buen gusto para interrogar de la mejor manera posible.

El consejo más general es recordar que todas las preguntas de la entrevista deben relacionarse con el puesto.

#### **Las preguntas que no deben hacerse**

- 1- ¿Le molesta trabajar con un jefe más joven que usted?
- 2- ¿Alguna vez lo condenaron por un delito?
- 3- ¿Alguna vez lo arrestaron?
- 4- ¿Tiene discapacidades físicas?
- 5- ¿Tiene o ha tenido, problemas con el alcohol o las drogas?

- 6- ¿Tiene HIV o SIDA?
- 7- ¿Cuáles son sus problemas de salud?
- 8- ¿Es usted saludable y fuerte físicamente?
- 9- ¿tiene buen oído?
- 10- ¿Puede leer letras pequeñas?
- 11- ¿Tiene problemas de espalda?
- 12- ¿Alguna vez le negaron el seguro médico?
- 13- ¿cuándo fue la última vez que lo hospitalizaron?
- 14- ¿Algún miembro de su familia es discapacitado?
- 15- ¿Alguna vez solicitó licencia por enfermedad?
- 16- ¿visita al médico con frecuencia?
- 17- ¿Toma a diario muchos medicamentos?
- 18- Esta es una compañía cristiana (o judía o musulmana). ¿Considera que sería feliz trabajando aquí?
- 19- ¿Es un problema para usted trabajar con personas de otra raza (religión, ideología, etc.)?
- 20- ¿Piensa casarse pronto?
- 21- ¿Es usted un padre / madre soltero/ a?
- 22- ¿Qué hace para controlar la natalidad?
- 23- ¿Cuáles son sus planes en materia de familia? ¿Proyecta tener más hijos?
- 24- ¿Su apellido es judío (o cualquier otro origen)?
- 25- ¿Hay algún día de la semana que no pueda trabajar (en referencia a razones religiosas)?
- 26- ¿Es miembro de alguna iglesia?
- 27- ¿Sus hijos asisten a catequesis?
- 28- ¿Qué hace los domingos?
- 29- ¿Asiste a la Iglesia?
- 30- ¿Es miembro de algún grupo religioso?
- 31- ¿Cuál es su orientación sexual?
- 32- ¿Es miembro de algún grupo de gays o lesbianas?
- 33- ¿Es usted heterosexual?
- 34- ¿Hace citas con miembros del sexo opuesto, o del mismo sexo?
- 35- ¿Quién pagó su educación formal?
- 36- ¿Tiene deudas?
- 37- ¿Cuánto vale su red de contactos?
- 38- ¿Pertenece a organizaciones gremiales?
- 39- ¿Está afiliado a algún partido político?
- 40- ¿Por quién votó en las últimas elecciones?

## **CAPÍTULO 16**

.....

### **LA IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE LA ENTREVISTA**

Muchos autores destacan la importancia del registro de la entrevista, un elemento que también nosotros consideramos muy relevante.

La recomendación principal para realizar el registro es evitar las opiniones. Por ejemplo, decir que una candidata es “atractiva” es cuestión de opinión personal; por el contrario, si usted escribe que “la presentación del aspirante está de acuerdo con la imagen del empleado que la compañía busca”, eso sería objetivo. Emplee sólo frases descriptivas.

En la consultora utilizamos dos versiones de formulario de registro de entrevista: uno completo y otro reducido. En ambos casos las notas se toman en dos etapas: durante y al cabo de la entrevista.

#### **Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado**

##### **Experiencia y conocimientos**

**Empresa:** Cuando utilizamos el formulario “Síntesis de entrevista” habitualmente dibujamos al dorso el organigrama de la empresa.

##### **Remuneración actual**

##### **Motivo del cambio**

**Luego de finalizada la entrevista –e inmediatamente- completamos los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato.**

##### **Presentación**

##### **Expresión / Contacto**

##### **Personalidad**

**Conclusión:** en relación con el perfil requerido

Tenga en cuenta que el entrevistado verá lo que usted anote y, además, no debe dar la impresión de que escribe cosas que no quiere que el otro vea.

Por último, puede usar formularios prediseñados o una hoja de papel en blanco, lo realmente importante es que registre todo sobre su entrevista. Incluiremos al final de este capítulo las dos versiones de formularios.

#### **¿Por qué este tipo de formularios?**

Entendemos que cuando se trata de oficinas donde se realizan muchas entrevistas, es de mayor utilidad que los registros no se correspondan con evaluaciones de candidatos, ya que invalidan los

registros para otras eventuales búsquedas donde el entrevistado pueda volver a participar. Por lo tanto, para comparar postulantes usted puede utilizar una hoja de trabajo como la que incluimos aquí, y que puede ser confeccionada en el procesador de textos.

**Modelo de evaluación de diferentes candidatos**

En la primera columna –Perfil- se anotan los atributos requeridos, desde los más fácilmente detectables, como los conocimientos y la experiencia, hasta los de personalidad o competencias, según el esquema deseado.

En las restantes se registran las distintas características de los entrevistados.

Muchos optarán por evaluar sólo a los aspirantes que están cerca del perfil buscado.

Perfil	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4	Candidato 5
Requisitos Excluyentes					
Requisitos No Excluyentes					
Otros Requisitos					
Atributos De Personali- Dad.					
Competencia 1					
2					
3					
4					
Etc-					

**Registro de la Entrevista**  
**(hoja 1)**

		Fecha	Día	Mes	Año
Entrevistado:	Nombre completo y apellidos				
Título:	Universitarios y de posgrado				
Idiomas:	Idiomas que se conocen y si los usa laboralmente				
Edad:	Indicar la edad del postulante				
<b>Posición requerida:</b>	Cargo o función para la cual se está trabajando en el proceso de selección y/o al cual el postulante aspira				

<b>Trabajo actual (o último)</b>			
EMPRESA:	Razón Social de la compañía		
Ramo:	Actividad de la compañía	Facturación anual:	En números y en pesos o en dólares
N° de empleados	Número total de empleados	Otros:	Algún dato adicional que se destaque de la compañía
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Dependencia</b>			
Línea:	Indicar cargo al cual se reporta linealmente		
Funcional:	Indicar cargo al cual se reporta funcionalmente		
Sectores a cargo:	Nombre de los departamentos a cargo y número de personas supervisadas		
<b>Dibujo del organigrama</b>			
Esquema gráfico del área en la cual se desempeña el candidato; incluye los sectores a su cargo y los niveles de reporting			



--

**REGISTRO DE LA ENTREVISTA**

**(hoja 3)**

Entrevistado:		Nombres y apellidos		
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO SOCIAL</b>				
Mencionar algún dato relevante que describa el entorno sociocultural en el que se desenvuelve el evaluado en las situaciones planteadas abajo				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

### **CAPITULO 17**

.....

#### **Entrevistar Por competencias**

##### **Perfil de puesto por competencias**

¿Qué es un perfil de competencias? Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

##### **¿Cómo elaborar un perfil de competencias? ¿Qué herramientas utilizar?**

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias, nuestro objetivo fundamental en esta parte del libro.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

Con esto cuatro ítems se identifican competencias, niveles de las mismas y las conductas asociadas. De allí surge el perfil de competencias. En los tres capítulos siguientes presentamos competencias supuestas para tres diferentes niveles con una definición de cada una. No corresponden a una empresa, sino que resumen la definición de varias empresas relevadas que trabajan bajo el esquema de competencias.

#### **LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

##### **La entrevista de incidentes críticos**

Este aspecto es abordado, entre otros, por Penny Hackett<sup>2</sup>, quien afirma: *Si se permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad.*

---

<sup>2</sup> Hackett, Penny, The selection interview, Institute of Personnel and Development, Londres, 1995.

## Características

- Utiliza una **estrategia estructurada de exploración** (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene **comportamientos concretos** (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar **en el pasado**.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar **lo que de verdad hace**.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura **el éxito en el puesto**.

## Herramientas para obtener información de las competencias de la persona

- Assessment center<sup>3</sup>, dinámicas de grupo, role playing
- Entrevista focalizada B.E.I<sup>4</sup> que trataremos en el capítulo 24.
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

## ¿Cómo se entrevista por competencias?

En primer lugar, usted podrá destinar una reunión íntegra para entrevistar por competencias, o bien incluir esta herramienta en el transcurso de una entrevista. Dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo a más de una reunión, etc.

Es posible que, si usted está entrevistando a un nivel gerencial, no pueda utilizar todas las preguntas para evaluar todas las competencias. En ese caso, deberá elegir con anticipación qué es lo más importante para ese puesto en particular.

Si la búsqueda la lleva a cabo una consultora, podrán trabajar en equipo y dividirse la evaluación de las competencias. Toda planificación es posible.

---

<sup>3</sup> Pruebas Situacionales: consisten en enfrentar a los candidatos a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo para el que son seleccionados. Se trata, de una serie de problemas a resolver en la práctica, con situaciones realistas, en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas que debe “gestionar” hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. En ellas, el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo.

<sup>4</sup> Spencer y Spencer, obra citada. Las iniciales corresponden a la expresión Behavioral Event Interview, Entrevista por Eventos Conductuales. Consta de cinco partes: 1- Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo; 2- Responsabilidades en su actual trabajo; 3- Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación); 4- Sus necesidades en referencia en referencia al trabajo y 5- Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

Este tipo de entrevistas es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer hace un resumen del tema que podemos utilizar como guía.

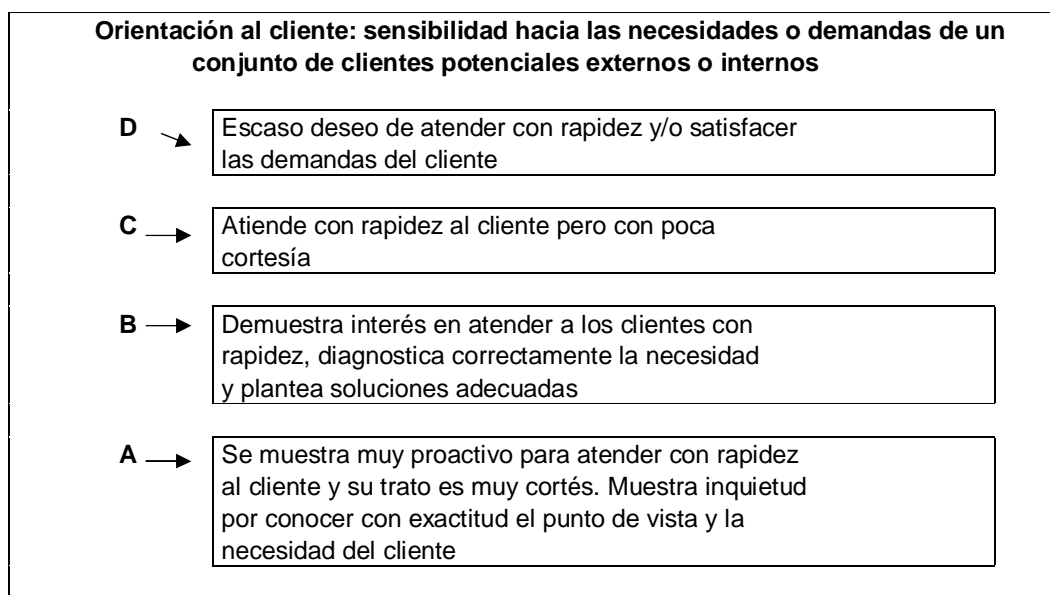
- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.
- Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.

### Niveles

Incluiremos aquí las listas de competencias aplicables a tres niveles de cargos de los cinco más usuales. Para los intermedios, el lector hará las adaptaciones necesarias.

Si suponemos una competencia cualquiera, es posible definir cuatro niveles:



Como ejemplo, imaginemos tres esquemas de perfiles por competencias de tres niveles diferentes. Como es sólo un ejemplo, hemos consignado las mismas competencias con diferente grado de valoración.

<b>Perfil: jóvenes profesionales</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Iniciativa-autonomía	x			
Dinamismo-energía	x			
Responsabilidad	x			
Orientación al cliente	x			
Capacidad de aprendizaje	x			
Productividad	x			
Las competencias mencionadas son sólo ejemplos. Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento.				

<b>Perfil: analista de marketing</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Iniciativa-autonomía	x			
Dinamismo-energía		x		
Responsabilidad	x			
Orientación al cliente	x			
Capacidad de aprendizaje	x			
Productividad		x		
Las competencias mencionadas son sólo ejemplos. Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento.				

Cuadro 5:

<b>Perfil: gerente de marketing</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Iniciativa-autonomía	x			
Dinamismo-energía		x		
Responsabilidad		x		
Orientación al cliente	x			
Capacidad de aprendizaje		x		
Productividad		x		
Las competencias mencionadas son sólo ejemplos. Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento.				

Después de entrevistar al postulante, el cuadro podría quedar, por ejemplo:  
Cuadro 6:

<b>Postulante para posición Gerente de Marketing. Competencias evaluadas</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Iniciativa-autonomía	x			
Dinamismo-energía		x		
Responsabilidad		x		
Orientación al cliente	x	x		
Capacidad de aprendizaje			x	
Productividad		x		
Las competencias mencionadas son sólo ejemplos. Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento.				

La puntuación de las competencias del candidato se considerará según el perfil requerido para el puesto, y comparando el cuadro 5 (ideal o requerido) con el 6 (resultado real).

Como cierre de este capítulo me gustaría citar a una autora francesa que sintetiza mi pensamiento sobre el tema: Nadine Jolis dice que no debemos darle a las competencias un valor absoluto sino relativo, sin esperar que se transformen en una herramienta milagrosa que mejore, corrija y torne eficientes las otras herramientas de recursos humanos.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

### **Tipos de competencias**

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas**: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales**: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales**: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

## CAPÍTULO 18

.....

### ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS

En este capítulo enunciaremos un conjunto de competencias y le daremos una breve definición de cada una. A partir de allí indicaremos preguntas modelo que usted podrá utilizar para evaluar las competencias en función –a su vez- de la definición dada.

#### Nuestro glosario de competencias:

- Iniciativa-Autonomía
- Dinamismo-Energía
- Responsabilidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Capacidad de Aprendizaje
- Productividad
- Alta adaptabilidad-Flexibilidad
- Liderazgo
- Team work (Trabajo en equipo)
- Tolerancia a la presión
- Modalidades de Contacto
- Habilidad Analítica
- Expectativas de desarrollo profesional (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel)
- Motivaciones frente al nuevo cargo (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel)
- Empowerment
- Colaboración
- Competencia-Capacidad
- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Nivel de compromiso- disciplina personal

***Iniciativa-Autonomía:*** Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores.

Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, de estar orientado a la acción, y de utilizar la iniciativa y la rapidez como ventajas competitivas.

Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

## **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES (Jóvenes Profesionales sin experiencia laboral)**

- 1- ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir la Universidad.....?
- 2- ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en .....? ¿Piensa que hizo una elección correcta?
- 3- ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?
- 4- ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?
- 5- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?
- 6- ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para que fuesen más efectivos o más gratificantes?
- 7- Deme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos seis meses.
- 8- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación universitaria más interesante para usted? ¿Por qué lo considera el más interesante? ¿Cómo se manejó con él?
- 9- ¿cuál es el trabajo o la asignación universitaria más aburrido que ha tenido? ¿Cómo se manejó?
- 10- ¿Por qué desea trabajar aquí?
- 11- ¿Qué otras actividades lo han preparado para trabajar en esta compañía además de los estudios?
- 12- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos? ¿Qué tipo de trabajo le agradaría obtener ahora para alcanzarlos?
- 13- Cuénteme sobre sus objetivos profesionales a largo plazo. ¿Qué planes ha realizado para poder lograr dichos objetivos?
- 14- ¿Qué proyectos o ideas fueron aplicados satisfactoriamente en su trabajo o durante sus estudios gracias a Usted?
- 15- ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?

## **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS (Personas con experiencia e historia laboral)**

- 1- Cuénteme los problemas del día a día de su sector y de otros sectores y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? ¿Estas soluciones fueron estandarizadas?
- 2- ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente o cuando exceden sus atribuciones?
- 3- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

- 4- ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?
- 5- Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.
- 6- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación más interesante para usted? ¿Cómo se manejó?
- 7- ¿Cuál es el trabajo o la asignación más aburridos que ha tenido? ¿Cómo se manejó?
- 8- ¿Por qué desea trabajar aquí?
- 9- ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
- 10- En su última posición, ¿cuáles fueron sus logros más significativos?
- 11- ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, instrumentados o llevados a cabo fundamentalmente gracias a usted?
- 12- Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento. ¿Cómo fue? ¿Cómo la ejecutó? ¿Cuáles fueron los resultados?
- 13- Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?
- 14- ¿Qué elementos consideró para cambiar de organización? ¿Cómo y cuándo decidió cambiar de cargo? ¿Qué efectos tuvo esto en su carrera?
- 15- ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿cuáles son sus objetivos profesionales actuales y futuros? ¿En qué plazos se propone lograrlos?
- 16- ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
- 17- ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en el último año?
- 18- Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que usted haya llevado a cabo a pesar de limitaciones u oposición de algunos miembros de su organización. ¿De qué se trataba el proyecto? ¿Qué estrategia utilizó con los opositores?
- 19- ¿De dónde provienen sus asignaciones de trabajo? ¿Usted genera alguna de sus propias asignaciones? Deme algunos ejemplos.

***Dinamismo – Energía:*** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad

## **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o en la Universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
- 2- Hábleme de alguna ocasión en su trabajo o en sus estudios en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- 3- ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral?
- 4- ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.
- 5- ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos a la vez.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
- 2- Hábleme de alguna ocasión en su trabajo en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- 3- Describa una jornada de trabajo el día previo al cierre de una operación importante (ejemplos: un balance, un vencimiento de impuestos, un cierre de campaña publicitaria, la apertura de una sucursal, una nueva línea de producción, etc., según la actividad de su entrevistado). ¿Cómo se organiza?
- 4- Relate una situación en la que su escenario habitual haya cambiado dramáticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.).
- 5- ¿Cómo es su jornada habitual?
- 6- Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular usted llegó a un punto de agotamiento, sabiendo que faltaba tarea por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
- 7- ¿Cómo maneja o manejó el tiempo que le demanda es estudio de un master o postgrado en función de su trabajo?
- 8- ¿Cómo maneja la transición de un período de descanso a la situación de trabajo?
- 9- ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?
- 10- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- 11- ¿Cuándo tiende a sumergirse en los problemas laborales más arduos? ¿En la mañana, en la tarde o por la noche?
- 12- ¿Cuántas tareas le gusta abordar a la vez?

**Responsabilidad:** asociada al compromiso con las tareas encaradas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba?
- 2- (Si / No) ¿Por qué?
- 3- (Si estudiaba y trabajaba) ¿Qué tipo de trabajo? ¿Con qué horario? ¿Qué dificultades le provocó trabajar y estudiar al mismo tiempo? ¿Cuál fue la más importante? ¿Le dio prioridad a ..... (trabajo o estudio)?
- 4- ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la Universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?
- 5- ¿Cómo le fue con sus calificaciones? ¿Por qué?
- 6- ¿Cuáles fueron sus materias favoritas en la Universidad? ¿Por qué?
- 7- ¿Cuáles fueron las materias que mayores dificultades le presentaron en la facultad? ¿Cómo resolvió esas dificultades?
- 8- Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

- 9- ¿Qué aprendió de sus primeros trabajos? ¿Por qué? Cuénteme alguna experiencia memorable de su trabajo anterior.
- 10- ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?
- 11- ¿Qué planes futuros de estudios tiene? ¿Cómo se relacionan con su trabajo actual y con el puesto al que se está postulando?

**Orientación al cliente interno y externo:** demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- Defina el concepto de atención al cliente.
- 2- ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.
- 3- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?
- 4- ¿Tenía que responder pedidos de otros sectores en su anterior empleo? Describa alguno que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
- 5- ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
- 6- ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo la ha manejado?

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS**

- 1- Defina el concepto de atención al cliente
- 2- Defina quiénes son sus clientes. ¿De qué forma releva sus necesidades?
- 3- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?
- 4- ¿Tiene que responder pedidos de otros sectores en su empleo? Describa alguno que haya sido difícil de complacer. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
- 5- ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? ¿Con qué áreas interacciona en su tarea habitual?
- 6- ¿Qué impacto tienen en las otras áreas las deficiencias que se generan en su sector?
- 7- Cuénteme un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la compañía. ¿Qué hizo usted?
- 8- ¿Qué cambiaría de la política actual de procedimiento de atención al cliente?
- 9- ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
- 10- ¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse aplicado y no se implementaron? ¿Pudo preverlo?

- 11- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- 12- Describa alguna mejora que haya tenido que practicar por una insatisfacción particular de un cliente. ¿Qué implicó esta mejora?
- 13- ¿Qué hace Usted para mejorar la calidad de los proyectos a su cargo? Deme un ejemplo de un proyecto donde Usted sintió que su equipo llegó a los estándares de calidad deseados. ¿Qué función tuvo Usted en eso?
- 14- ¿Qué mejoras ha propuesto en los procedimientos administrativos y circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su departamento?
- 15- ¿Cómo maneja las objeciones y reclamos de otras áreas?
- 16- Cuénteme de algún trabajo en el que su departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente.

**Capacidad de aprendizaje:** está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida
- 2- ¿Qué materia le resultó más fácil?
- 3- ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que le ha costado aprender en su vida profesional? ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?
- 4- Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?
- 5- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
- 6- Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido?
- 7- ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?
- 8- ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?

**Productividad:** habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- Mencione alguna situación en su trabajo o en la Universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
- 2- ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?
- 3- ¿Qué hizo para corregirlo?
- 4- ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?
- 5- Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para Usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?

- 6- Describa alguna asignación en el trabajo o la Universidad en donde haya hecho más de lo pedido.
- 7- Describa alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimentó que había alcanzado un logro importante.
- 8- En su posición actual, ¿qué definiría como un buen trabajo? ¿qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?

**Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La **flexibilidad** está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

### PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo?
- 2- ¿Tuvo oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio para alguna tarea escolar? ¿Cómo se adaptó al cambio?
- 3- ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta de la suya? ¿Cómo manejó la situación?
- 4- Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
- 5- ¿Hizo algún pasaje por otro sector en su anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Le resultó beneficioso el cambio a otro sector? ¿Cómo hizo para adaptarse?
- 6- En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?
- 7- ¿Cómo considera la posibilidad de hacer un entrenamiento en subsidiarias de esta compañía fuera del país?
- 8- ¿Le interesa viajar?
- 9- ¿Le interesa comenzar a trabajar como trainee durante al menos los primeros seis meses en esta organización?
- 10- ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización en los últimos seis meses? ¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?

### PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?

- 2- Cuénteme sobre una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
- 3- ¿Hizo algún pasaje por otro sector o por la casa matriz en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
- 4- Cuénteme sobre una situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.
- 5- ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
- 6- ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo se adaptó a este cambio?
- 7- ¿Cómo se actualiza en lo profesional? Cuénteme de algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente.
- 8- Cuénteme de algún nuevo software que se haya incorporado en la empresa y que usted y su equipo hayan tenido que aprender a usar rápidamente.
- 9- ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?
- 10- En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?
- 11- ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?
- 12- ¿Qué tareas manejó en su último trabajo que no estaban originalmente en la descripción de su puesto? ¿Cómo se sintió al respecto?
- 13- ¿Alguna vez se topó con una caída del sistema? ¿Cómo lo manejó?
- 14- ¿Cuál es el cambio más significativo hecho en su organización en los últimos seis meses que lo haya afectado directamente? ¿Cuán exitosa cree que fue la ejecución de ese cambio?
- 15- Deme un ejemplo de una sugerencia hecha por alguno de sus colaboradores, que hayan influenciado o cambiado una decisión que usted había tomado.
- 16- ¿Qué piensa sobre la posibilidad de traslado al interior o al exterior para avanzar en su carrera?

**Liderazgo:** acotando el concepto al liderazgo de grupos, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual, en la Universidad o en un Club? ¿Cuándo? Describa la situación.

- 2- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordinaba en su (último) trabajo, ¿cómo logró que todos respondieran?
- 3- ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?
- 4- ¿Cómo se ve teniendo gente a cargo? ¿Alguna vez ha percibido que tenía impacto sobre la gente con la que trabaja?
- 5- En los deportes que ha practicado, ¿le ha tocado asumir un papel de liderazgo en la coordinación de su equipo? ¿Qué ha aprendido de esa experiencia?
- 6- Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor estuviese ausente por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo de trabajo. ¿Qué posición ocupó respecto de sus pares? ¿Cuál fue el resultado?
- 7- Describa a su Jefe Ideal.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- ¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué métodos han probado ser para Usted los de mejores resultados? ¿Por qué?
- 2- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
- 3- ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?
- 4- ¿Cómo releva las demandas de sus colaboradores? ¿Qué curso les da?
- 5- ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su staff?
- 6- ¿Qué lo hace un buen líder?
- 7- Cuénteme un modelo de liderazgo que usted valore y con el que se identifique
- 8- Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- 9- ¿Su puesto cuenta con un back up? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?
- 10- Cuénteme de un programa que usted haya introducido para mejorar el ánimo en su departamento.
- 11- ¿Cómo hace para mantener informado a su staff sobre temas que tengan que ver con las actividades de la compañía y que puedan afectar a su sector?
- 12- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?
- 13- ¿Qué estrategia utiliza para conseguir que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento?
- 14- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?
- 15- ¿Cómo consigue reunir a aquellos a quienes no les gusta trabajar en conjunto para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
- 16- ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la manejó?
- 17- ¿Alguna vez ha sentido que tenía una influencia importante en el grupo al que pertenecía? ¿Cómo lo manejó?

**Team work (trabajo en equipo):** es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo o en la Facultad. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
- 2- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
- 3- ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.
- 4- Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.
- 5- Describa un logro importante laboral que haya obtenido siendo miembro de un equipo.
- 6- ¿Cuáles son los aspectos que usted más valora cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

**Tolerancia a la frustración:** se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió para resolverla?
- 2- ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo en la que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongada?
- 3- Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlo?
- 4- Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?
- 5- Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?
- 6- Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias utilizó para superarla?
- 7- ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?
- 8- ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?

**Modalidad de contacto** (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): la comunicación verbal y la no verbal, son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de la entrevista. La comunicación verbal, prestando especial atención a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad de discurso. La comunicación no verbal, a través de la mirada, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, volumen y timbre de voz, la gesticulación. En un concepto extendido,

comunicarse incluye saber escuchar y posibilitar a los otros un acceso fácil a la información que se posea.

## **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y / o sentimientos?
- 2- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado en su último trabajo?
- 3- ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo? ¿Ante qué tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
- 4- ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea en un ámbito laboral? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
- 5- ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros?
- 6- ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Déme algún ejemplo de un informe escrito complejo que haya tenido que preparar. ¿Qué lo hacía complejo?
- 7- ¿Cuánto de sus tareas actuales implica escuchar y comprender necesidades de otros sectores?

## **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS**

- 1- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y / o sentimientos?
- 2- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado?
- 3- ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea? ¿Cómo fue esta experiencia?
- 4- ¿Cómo soporta las objeciones a sus ideas?
- 5- ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Deme ejemplos.
- 6- Describame en pocos minutos un proceso específico dentro del focus de su tarea (La forma en que logre presentar un proceso a un lego, dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas)
- 7- Cuénteme algún ejemplo de una presentación relevante. ¿Cómo era su auditorio? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué dificultades tuvo?
- 8- ¿Qué papel juega la tecnología en su estilo comunicacional?
- 9- ¿Cómo expresa sus sentimientos de gratitud o de disgusto en el ámbito laboral?
- 10- ¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?
- 11- ¿Qué es más importante en su trabajo: la comunicación oral o la escrita? Cuénteme algún ejemplo donde haya tenido que utilizar estrategias especiales de comunicación. ¿Qué se proponía lograr? ¿Cuál fue el resultado?
- 12- ¿Cuáles son para usted los elementos más importantes de una presentación efectiva? ¿Qué tipo de recursos ha utilizado en una presentación?
- 13- Si un informe importante debe ser escrito, ¿a quién se le asigna ese trabajo en su departamento?
- 14- ¿Cuánto de su trabajo implica escuchar?
- 15- ¿Cuáles son las diferentes estrategias que usted emplea cuando habla con varios niveles organizacionales?

- 16- Describa su experiencia más satisfactoria o la más decepcionante cuando tuvo que presentar y ganar el apoyo del top management para una idea o una propuesta.
- 17- ¿Cuál fue la mejor idea que usted intentó “vender” a un superior que no fue aceptada? ¿Por qué cree que no la aprobaron? ¿Qué hizo usted?

**Habilidad analítica** (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES**

- 1- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.
- 2- ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual? ¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes?
- 3- ¿Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja en su último trabajo que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación?
- 4- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
- 5- Brinde dos ejemplos de dos buenas decisiones y de dos malas decisiones que haya tomado en su último trabajo. ¿Cuáles fueron las razones para tomar esas decisiones?
- 6- ¿Cómo ve usted las posiciones de Brasil (o Argentina) y Uruguay en el MERCOSUR?

### **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS:**

- 1- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos.
- 2- ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
- 3- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en su trabajo. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
- 4- Describa un desafío importante que usted haya asumido en los últimos meses. ¿Qué elementos consideró para hacer frente a la situación? ¿Cuáles de estos consideró prioritarios? ¿Cómo manejó la situación?
- 5- ¿Alguna vez tuvo un producto o servicio que estuviera en problemas? En caso afirmativo, ¿cuáles eran las causas del problema? ¿Qué decisiones tomó? ¿Qué consecuencias previó que podrían suscitarse al tomar esos cursos de acción? ¿Cuál fue el resultado final?

- 6- ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector?
- 7- Describame una situación compleja por la que haya atravesado su departamento en los últimos años. ¿Cómo analizó la situación? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? ¿Cómo coordinó a su equipo de trabajo?
- 8- ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?
- 9- ¿Usted considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Cuál es su grado de importancia y por qué?

### **Expectativas de desarrollo profesional**

- 1- ¿Por qué quiere ingresar en.....?
- 2- ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....?
- 3- ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años? ¿Cómo se está preparando actualmente para eso?
- 4- ¿En qué departamentos o áreas podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

### **Motivaciones frente al nuevo cargo / o para el cambio**

- 1- ¿Cuál / cuáles son las razones que lo inducirían a aceptar este puesto?

En caso de niveles intermedios o con experiencia laboral: ¿Cuáles serían sus motivaciones para un cambio?

- 2- ¿Qué elementos consideraría para un cambio (en el caso de que esté trabajando)? ¿Y en qué orden de importancia?
- 3- ¿Cuáles son sus insatisfacciones en el empleo actual y qué le gustaría cambiar para su próximo trabajo?
- 4- En caso de una respuesta a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contestó sólo porque le interesó algo en particular.
- 5- ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Para qué cargos? ¿Qué expectativas tiene respecto de cada una de ellas?
- 6- ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta (en sus empleos anteriores o en el actual) cuando usted presentó la renuncia?
- 7- ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de.....?

**Empowerment:** establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo aplicó? ¿Con qué resultados?
- 2- ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a Usted mismo como conductor del grupo.
- 3- ¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que Usted lo gerenciera? ¿Cómo está ahora? ¿qué tipo de acciones llevó a cabo para que su equipo mejorase su desempeño?
- 4- ¿Qué grado de protagonismo tuvo Usted en el cambio o desarrollo de su grupo?
- 5- Describa una situación donde haya tenido que incorporar un colaborador o un miembro de su equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo a su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?
- 6- ¿Qué nivel de decisiones delega en sus colaboradores? ¿Qué no delega?
- 7- ¿Qué consignas les transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?
- 8- ¿Usted establece un rango de jerarquía para la toma de decisiones? ¿Cómo pone en práctica esto en su grupo?
- 9- Descríbame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con sus lineamientos, y tuvo un impacto negativo en los resultados.
- 10- Relátame como reaccionó cuando, en su ausencia, un colaborador tomó decisiones más allá de sus atribuciones. Si el resultado fue negativo, ¿qué hizo usted?
- 11- ¿En quién y por qué delega sus responsabilidades en un período de ausencia?
- 12- ¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?
- 13- ¿Algún colaborador suyo ocupa hoy una posición jerárquica superior?
- 14- Suponga que Usted es promovido mañana, ¿tiene alguien de su equipo que lo reemplace?
- 15- ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de sus colaboradores?
- 16- ¿Alguien más conoce cómo funciona su área o departamento en su organización?
- 17- ¿Cómo maneja usted los reclamos de colaboradores? ¿Y de sus jefes?

**Colaboración:** capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos.
- 2- ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?
- 3- Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?
- 4- ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?
- 5- ¿Cómo responde a los requerimientos de otros departamentos?
- 6- Describame una situación especial en la que se le haya requerido suplir una ausencia o se le haya pedido que redistribuyera sus tareas.
- 7- ¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesitan ayuda?

**Competencia – Capacidad:** implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener una buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

## PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

- 1- ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
- 2- ¿Qué sabe Usted de ..... (método técnico o proceso que sea fundamental para el cargo).....? ¿Qué experiencia ha tenido trabajando con.....?
- 3- Cuénteme sobre el método o sistema que usted utilizó o aplicó en el tema de / en el área de..... en su último trabajo.
- 4- Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / aplicar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
- 5- ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado en usar..... (determinado sistema o procedimiento)? ¿qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento?
- 6- Usted me ha dicho que ha trabajado con..... Cuénteme los resultados que usted ha logrado.
- 7- Cuénteme determinado proceso y describame los distintos pasos de la actividad.
- 8- Comparado con otras personas el área que trabajan con..... (el método o procedimiento técnico), ¿Cómo se posicionaría usted con respecto a ellas? ¿Por qué?
- 9- ¿Ha escrito o publicado artículos técnicos sobre su especialidad?
- 10- ¿qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de gente de otros departamentos.
- 11- ¿Participa activamente de una Institución profesional / académica? ¿Qué tipo de tareas realiza allí?
- 12- Relátame algún episodio en que haya tenido que cambiar conocimientos ya aprendidos. ¿Con qué resultados?

- 13- ¿Cómo se mantiene informado de las últimas novedades en su campo laboral? ¿Usted mismo planifica la actualización, o lo hace la empresa?
- 14- ¿Cómo consigue que sus colaboradores se mantengan actualizados?
- 15- ¿En qué áreas cree que lo beneficiaría un entrenamiento adicional?

***Franqueza – Confiabilidad – Integridad:*** ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre sus acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Se debe prestar atención a la sinceridad con que el candidato contesta.

#### **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS:**

- 1- Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
- 2- ¿Usted cree que sus jefes y equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?
- 3- ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en que su integridad fue puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?
- 4- La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido / premiado en alguna oportunidad?

***Nivel de Compromiso – Disciplina personal – Productividad:*** apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

#### **PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS:**

- 1- Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio ¿con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?
- 2- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo y cuál fue el grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas desarrolló para lograr ese cumplimiento?
- 3- Deme ejemplos de proyectos donde usted haya tenido la responsabilidad final.

- 4- Deme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejó?
  - 5- ¿Qué obstáculos prevé para su área en el próximo año? ¿Cómo cree que los resolverá?
  - 6- ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?
  - 7- Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
  - 8- Cuénteme sobre algunas metas que usted se auto impusiera para alcanzar en su trabajo el año pasado. ¿Cómo las consiguió?
  - 9- ¿Se trazó algún plan de carrera? ¿Qué grado de cumplimiento tuvo?
  - 10- ¿Qué obstáculos tuvo que pasar para llegar a su posición actual?
  - 11- ¿Puede recordar alguna experiencia en donde siente que ganó algo porque perseveró todo lo que pudo?
- 

## **CAPITULO 20**

.....

### **ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS**

#### **Personas con experiencia e historia laboral**

#### **47 PREGUNTAS**

#### **PARA NIVELES EJECUTIVOS**

En este capítulo se enuncian un conjunto de competencias que entendemos necesarias para la máxima conducción de una empresa, junto con una breve definición de cada una.

Cuando se entrevista a números uno de compañía o de área, ya sea por su nivel o porque en muchas ocasiones los mismos son convocados a través de la metodología de *head hunting*, el entrevistador adopta la posición “más de escuchar que de preguntar”. Por ello es aconsejable que las preguntas que formule puedan jugar un papel disparador más que el de pregunta concreta.

Hay que tener en cuenta –además- que antes de entrevistar para un cargo de este nivel, no sólo se debe conocer el CV del candidato sino también realizar una verdadera investigación sobre el mismo, es decir conocer todo lo posible a través de competidores, colegas, cámaras donde actúe, etc.

**Pensamiento estratégico:** es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

- 1- ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización / división que usted controla actualmente?
- 2- Previamente identificada la situación específica de la organización en su mercado durante el ingreso del entrevistado, solicitarle un relato sobre alguna necesidad de mercado que todavía no estaba satisfecha, que el postulante pudo prever con acierto para posicionar mejor a su organización.
- 3- ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el / los negocio / s de su organización? ¿En qué información se basó para esto? ¿Qué indicios ha considerado para identificar qué negocios había que dejar?
- 4- ¿Qué sucedió cuando nuevos competidores se posicionaron en su mercado con ideas innovadoras? ¿Qué amenazas pudo usted anticipar? ¿Qué acciones encaró para anular el posicionamiento de las nuevas empresas competidoras o para que tuvieran un impacto menor en el nicho de mercado de su organización?
- 5- ¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su organización? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?
- 6- ¿Qué respuestas estratégicas evaluó y aplicó en los últimos tiempos ante los cambios que el mercado ha impuesto a su organización? ¿Cómo las aplicó? ¿Qué cambios fue necesario hacer en el diseño o en la forma de trabajar de su organización para poder hacerlas?
- 7- ¿Qué estrategias cambió para que su división / empresa se adaptara mejor a los nuevos requerimientos de mercado?
- 8- ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división / empresa que aumentaron la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional? (para un número uno de área).
- 9- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su división / empresa? En este contexto: ¿cuál es el espacio que usted asigna para el planeamiento? (para un número uno de área).
- 10- ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su organización? ¿Qué problemas de su división / compañía ha previsto antes de que se convirtieran en situaciones de gravedad?
- 11- ¿Cuál ha sido su participación en los giros estratégicos que ha tenido su compañía? Cuénteme un cambio relevante en su organización y su participación en él.
- 12- ¿Cuáles son los más grandes desafíos con los que se enfrenta su organización o el área en que está inserta?

**Liderazgo para el cambio:** es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como *sponsor* de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

- 1- ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con la estructura existente? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo manejó la comunicación a su personal de los nuevos rumbos estratégicos que adoptó la empresa? ¿De qué forma lo estimuló para que se adaptara a los nuevos rumbos?
- 2- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted tuvo que liderar en su organización / división?
- 3- ¿Cuál es el grado de innovación y experimentación que usted quiere imprimir en el negocio que lidera la compañía? ¿Qué recursos ha puesto en práctica para obtener esta innovación?
- 4- Defina qué es ser un *sponsor* de innovación. Relate una situación en la que haya tenido que respaldar una verdadera innovación en su organización / departamento.
- 5- ¿Cómo incentiva a sus gerentes para que crezcan más allá de su disciplina y hagan aportes al negocio?
- 6- ¿Qué estrategias de comunicación o acciones simbólicas ha utilizado para señalar a los miembros de su organización un cambio de rumbo?
- 7- ¿Qué ha hecho para enfrentar el apoyo con el que contaba la estrategia anterior de la organización? ¿Qué escollos encontró cuando tuvo que cambiar una estrategia pasada? ¿qué hizo para cerciorarse de que el cambio fuera realizado?
- 8- ¿Qué participación ha tenido usted en el diseño de su organización y de sus políticas?
- 9- ¿En qué situaciones ha resultado eficaz su estilo de dirección? Cuénteme de alguna vez en que haya resultado eficaz para un problema de gestión de su departamento.
- 10- ¿Qué visiones ha generado en su organización? ¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?

**Relaciones públicas:** habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

- 1- Defina el concepto de relaciones públicas.
- 2- En su posición actual o en las anteriores ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?
- 3- ¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer *lobby*? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?
- 4- ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización para hacer su red de contactos?
- 5- ¿Su compañía tiene operaciones en el exterior? Si es así, ¿qué papel jugó usted en el establecimiento de las mismas?

- 6- ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y los de sus clientes?
- 7- ¿Cuál es su actuación en cámaras, asociaciones profesionales o empresarias?
- 8- Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica con un proveedor, cliente o competidor. ¿Qué estrategias instrumentó para imponer su punto de vista a los otros? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- 9- Desde su cargo, ¿ha tenido usted la oportunidad de hacer algo por la comunidad?

**Habilidades mediáticas:** están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeño frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CDs, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

- 1- ¿La estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? En caso afirmativo, cuénteme alguna experiencia que considere relevante. Cómo se preparó para ello, cómo se sintió durante la exposición.
- 2- ¿Pidió ver la grabación para analizarse?
- 3- ¿Qué repercusión tuvo? ¿Recibió llamadas de felicitación o de crítica?
- 4- Describa alguna situación en que le haya costado manejar una comunicación sobre una situación delicada a la que debía hacer frente su organización. ¿Qué medio eligió para hacer esta comunicación? ¿Qué efectos posteriores tuvo?
- 5- ¿Qué artículos o libros ha publicado usted recientemente? ¿Ha efectuado presentaciones? ¿Qué repercusión ha tenido en su organización?
- 6- ¿Cómo ha desarrollado sus habilidades de exposición en los medios?<sup>5</sup>

**Desarrollo de su equipo:** es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- 1- Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya puesto en práctica en su división / empresa. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a sus colaboradores por estas sugerencias?
- 2- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos *managers*?
- 3- Cuénteme de gente que haya ascendido en su carrera en la organización en la que usted trabaja / trabajó, gracias a su management. ¿Qué experiencias de *mentoring*<sup>6</sup> han sido más gratificantes para usted?

<sup>5</sup> Una idea posible, es solicitarle al entrevistado algún video para “verlo en acción”

- 4- ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender en conjunto?
- 5- ¿En qué temas específicos requiere desarrollo su actual equipo?
- 6- ¿Qué innovaciones de sus colaboradores ha respaldado y desarrollado que se han transformado en negocios fructíferos para su organización? ¿Qué riesgos asumió para que estas innovaciones fueran puestas en práctica?

***Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad:*** implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar de los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

- 1- Describa cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de nuevos negocios para su empresa en otros países. ¿Qué le permitió adaptarse en forma rápida a la cultura de otro país?
- 2- ¿Experimentó usted un traslado en su carrera? En caso de un traslado, ¿Cómo tomó su familia el cambio de medio?
- 3- ¿En qué forma una estadía prolongada en otro país modificó su forma de ver los negocios de su compañía?
- 4- ¿Cómo soporta los viajes frecuentes? ¿Cómo se adapta a las culturas diferentes, distintos ritmos, horarios y costumbres en general?

---

<sup>6</sup> Acción de ser un mentor para otro. Práctica implementada en muchas empresas que consiste en designar un ejecutivo de mayor rango, usualmente el jefe del jefe, para que efectúe un seguimiento, velando al mismo tiempo por los intereses del individuo y de la compañía.

## **CAPÍTULO 21**

.....

### **EJERCICIO PARA COMPARAR CANDIDATOS ENTREVISTADOS POR COMPETENCIAS**

Se plantea aquí un ejercicio breve a modo de ejemplo y síntesis del método desarrollado. El ejercicio ha sido confeccionado a partir de una competencia mencionada en el Capítulo 18, sobre jóvenes profesionales: tolerancia a la presión.

---

#### **NIVELES INICIALES**

##### **Tolerancia a la presión**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A**

Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B**

Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

**C**

Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D**

Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Ante la formulación de una pregunta abierta para evaluar Tolerancia a la presión los candidatos contestaron de distintas maneras. Compare sus respuestas.

*“Cuénteme si en la Universidad en alguna ocasión se le planteó una situación donde imprevistamente, por ejemplo, le cambiaron la fecha de entrega de una monografía haciendo que coincidiera con la presentación del examen final u otra situación análoga. ¿Cómo procedió a resolverlo?”*

**Candidato 1:** *En general uno tiene fechas de exámenes y entregas de monografías dadas de antemano. Hubo algunas veces cambios imprevistos..., a veces puede pasar que un profesor cambia la fecha por un viaje..., pero lo que permitía que esas situaciones no me desviaran de mi plan era tener una agenda organizada e ir preparando las materias a medida que iba asistiendo a clase. Concurrir con asiduidad me posibilitaba tener la asignatura al día. Así, un cambio de fecha nunca me tomaba desprevenido. Las monografías casi siempre significan para mí mucho trabajo de lectura e investigación, así que no esperaba a la última semana para trabajar en ella. Me las ingeniaba para trabajar anticipadamente consultando con el profesor a medida que avanzaba. Para mí entonces que ambas cosas se juntaran se presentaba como un desafío. Quizá una noche sin dormir, pero es bueno poder hacer las dos cosas bien a pesar del apuro.*

**Candidato 2:** *Uf... sí, un par de veces pasó eso con asignaturas un tanto complicadas. Recuerdo haberle pedido a un profesor que reconsiderara los plazos, pero aduciendo que tenía un viaje imprevisto nos cambió la fecha de una monografía anticipando la entrega dos semanas... Demostró poca voluntad... Se juntaba con el examen de Organización Industrial. Para mí era más importante el examen, así que postergué un poco la entrega de la monografía, para la que no llegué a profundizar demasiado. Aprobé justo... Por suerte el profesor estuvo misericordioso teniendo en cuenta el apuro... En fin, todo es posible cuando se cursa una carrera como Ingeniería Industrial. A veces es necesario elegir...*

**Candidato 3:** *En general esas cosas no me pasaron. No me gusta que se planifiquen tiempos de entrega y fechas de exámenes que después cambien... Sólo ocurrió una vez y opté por no presentarme al examen y pasarlo a marzo. Mi monografía ya estaba muy avanzada, así que le di prioridad. Un examen postergado no variaba tremendamente mis planes. Lo más terrible que me podía pasar era egresar el año siguiente.*

Compare las respuestas de los candidatos en relación con la competencia Tolerancia a la presión. Defina qué respuestas indican la competencia en grados A, B, C o D.  
¿Qué preguntas adicionales haría para obtener más información? ¿qué otros ámbitos indagaría para evaluar esta competencia?

COMPETENCIA EVALUADA: TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
	A	B	C	D	Fundamento de la evaluación
Candidato 1					
Candidato 2					
Candidato 3					

Las letras A a D indican una escala de mayor a menor en el cumplimiento de la competencia evaluada (grado de la competencia)

A continuación incluimos un esquema posible para comparar las distintas opiniones que sobre un mismo candidato tengan los diferentes evaluadores. Como usted verá, en el caso de una entrevista por competencias es importante describir cuál es el *comportamiento observado* que avala el concepto indicado o nivel detectado.

**Nombre del postulante:** .....

**Posición para la cual es evaluado:** .....

Perfil por competencias	Evaluador 1 Nivel	Evaluador 1 Comportamiento observado	Evaluador 2 Nivel	Evaluador 2 Comportamiento observado
(breve descripción de la competencia)	(grado)		(grado)	
(breve descripción de la competencia)	(grado)		(grado)	
(breve descripción de la competencia)	(grado)		(grado)	
(breve descripción de la competencia)	(grado)		(grado)	

### Comparación de distintos candidatos en la selección por competencias

La comparación de candidatos en la metodología de Gestión de Recursos Humanos por Competencias no difiere de la comparación de candidatos en un proceso de selección tradicional.

La regla de oro es: comparar los candidatos con el perfil.

### ¿Cómo se registran las entrevistas en selección por competencias?

Registrando comportamientos y tratando de relacionarlos con las competencias y su correspondiente grado.

<b>Cómo registrar la entrevista con relación a competencias</b>		
	<b>Diccionario de Competencias</b>	
	<b>Niveles iniciales</b>	
<b>Registrar comportamientos en relación con las competencias e identificando el grado relevado</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	
	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	
	<b>A</b>	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	<b>B</b>	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
	<b>C</b>	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	<b>D</b>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

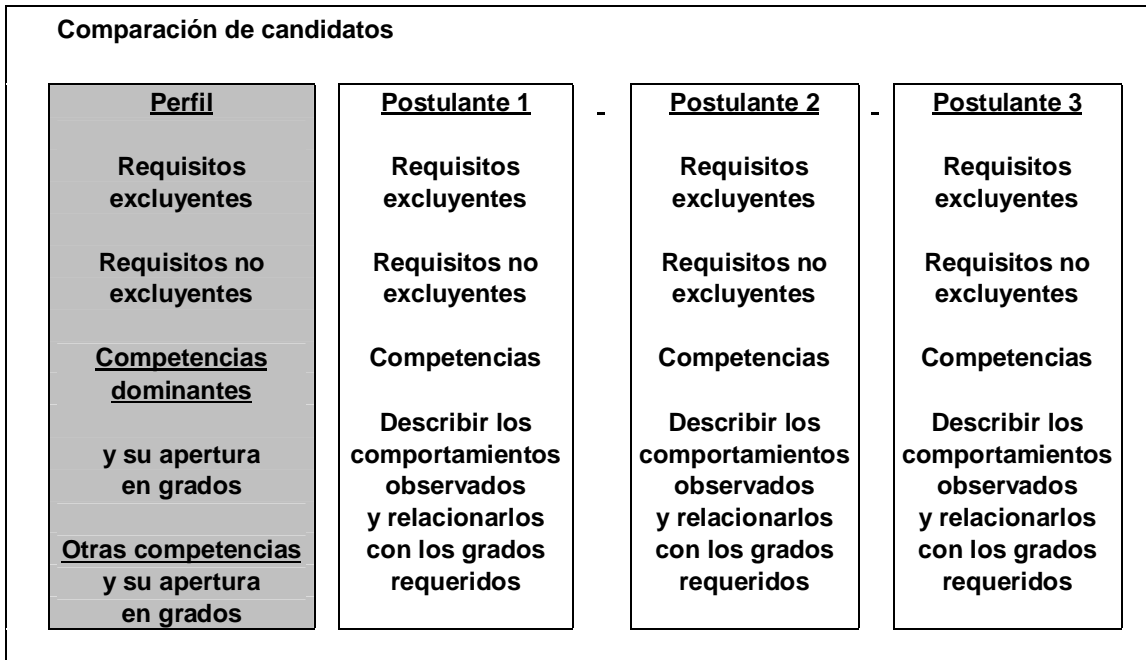
Cuando se trabaje con la metodología de gestión por competencias ese perfil se conformará, como es casi obvio, incorporando las competencias requeridas.

En el caso de selección es muy importante incorporar el concepto de competencias dominantes.

¿Por qué introducir el concepto de competencias dominantes? Porque en selección *no se puede* trabajar con una dispersión de diez competencias. En realidad no es que *no se pueda* sino que sería difícil de administrar tanto por el postulante como por el entrevistador. Se deberían dedicar muchas horas a una entrevista por competencias donde se pueda indagar a los candidatos sobre todas las competencias requeridas. Por lo cual, al igual que en relación a los requisitos, se habla de que los mismos pueden ser excluyentes y no excluyentes. Extrapolando este concepto a competencias,

vemos que existen algunas de ellas que son “más importantes” en un perfil que en otras. A las primeras las hemos denominado “dominantes”.

Para que lo expuesto se entienda con más claridad, incluimos a continuación un gráfico explicativo.



Como se desprende del mismo, siempre se compara con el perfil. En cuanto a competencias, para asegurarnos sobre el grado detectado de las mismas, la opción más segura es la de registrar y comparar comportamientos.

## **CAPÍTULO 22**

.....

### **LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

Usted siempre deberá preguntar con relación a lo requerido para el puesto. Hay preguntas que se adaptan a todos los candidatos participantes en esa selección, por ejemplo para conocer un determinado nivel de experiencia, capacidad de liderazgo u otra competencia que se desee investigar según lo requiera el perfil. En cambio, otras preguntas tendrán únicamente interés en relación con un candidato en particular, por ejemplo, candidatos que han permanecido muchos años en una misma compañía o candidatos que cambian frecuentemente de trabajo.

Ejemplo:

**Preguntas aplicables a todos los candidatos participantes**

*¿Cómo se mantiene al tanto de los nuevos desarrollos en materia de...?*  
*¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo?*

Estas preguntas pueden elegirse al inicio del proceso de selección.

### **Preguntas específicas para un postulante en particular**

*Después de haber permanecido en la misma compañía por tanto tiempo, ¿cree que le será difícil adaptarse a una nueva organización?* Pregunta aplicable a un candidato que hace muchos años trabaja en la misma empresa o grupo empresario.

*Hace poco tiempo que trabaja para su empleador actual. ¿Por qué desea cambiar?* Pregunta aplicable a un candidato con escasa permanencia en su empleo actual. Esta pregunta puede ser modificada en el caso de que la persona no haya respondido a un anuncio, sino que haya sido citada por nosotros (con la metodología del *head hunting*): *¿Qué factores lo impulsarían a cambiar o evaluar la posibilidad de hacerlo?*

Estas preguntas surgirán en el momento de leer el CV de la persona que se entrevistará.

Aclarado este punto, usted podrá preparar para cada selección un grupo de preguntas en estrecha relación con el perfil que debe cubrir, y agregarle alguna pregunta específica para el caso que corresponda.

### **¿Cómo elegir las preguntas más adecuadas según el perfil?**

Cada perfil tiene requisitos excluyentes y no excluyentes, a la vez, es fundamental determinar las competencias dominantes –o las más importantes- en cada caso, como ya se mencionó en el capítulo 17. A partir de estos puntos relevantes del perfil se aconseja elegir preguntas para explorar en la entrevista estos temas en especial.

*¿En qué consiste nuestra propuesta? En realizar una entrevista en profundidad tomando lo mejor de la herramienta y llevándola a una extensión razonable de 40 minutos o una hora.*

### **Preparemos juntos las preguntas antes de la entrevista**

Para ello le sugerimos preparar un conjunto de preguntas mezclando diferentes temas, por ejemplo:

Preguntas generales para conocer mejor a los postulantes:

*Cuénteme sobre usted mismo.*

*Cuénteme sobre su familia, sus obvias, etc.*

*¿Qué sabe sobre nuestra compañía?*

*Cuénteme sobre su última posición.*

*¿Dónde espera estar dentro de cinco años?*

*¿Qué piensa usted que puede aportar a esta compañía?*

*¿Por qué debería ofrecerle a Usted.....?*

*¿Cómo se desempeña mejor, trabajando en equipo o solo?*

### **Preguntas con relación al perfil requerido**

*¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué hace para incentivar su crecimiento?*

- ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
- ¿Qué tipo de problemas tiene en el día a día?
- ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de informes está ausente o cuando excede sus atribuciones?
- ¿Cómo se mantiene informado sobre las últimas novedades de su campo?
- Relátame algún episodio donde haya tenido que cambiar conocimientos ya aprendidos ¿Qué pasó?
- ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización / división que usted controla actualmente?
- ¿Qué respuestas estratégicas evaluó y aplicó en los últimos tiempos ante los cambios que el mercado ha impuesto a su organización?
- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su división / empresa?
- (para los número uno de área), ¿cuánto tiempo le asigna al planeamiento?

### **Pregunta para casos especiales**

*Si estuvo en alguna oportunidad desempleado, ¿por qué dejó el último trabajo (antes del periodo de desempleo)?*

## **CAPITULO 23**

.....

### **ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

#### **PARA ESPECIALISTAS**

#### **Consejos para el momento de relevar el perfil por competencias**

- 1- Relevar toda la información disponible sobre el puesto
- 2- Relevar todo lo necesario para desempeñarse en él: estudios, conocimientos especiales y experiencia más aconsejable.
- 3- Indague qué características de personalidad serán necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición.

Este debe ser su lenguaje para comunicarse con su cliente interno (o externo, si usted es consultor). Elabore preguntas a partir de lo señalado en el punto 3. De ese modo el cliente identificará más adecuadamente las competencias, el grado y cuáles de todas ellas son las dominantes. El cliente debe responder *qué hace falta para ser exitoso en esa posición (puesto, mercado, contexto): ¿cómo cree usted que debe ser la persona que podrá llevar adelante este proyecto?, ¿cuáles cree usted que serán las características de personalidad que lo llevarán al éxito?*

Si la empresa ha difundido las definiciones de las competencias (*Diccionario*), es posible que juntos –especialista y cliente- analicen las competencias, sus definiciones y apertura en grados.

Si esto no es así, será el especialista el que oriente al respecto. Si, por ejemplo para una posición estuviesen definidas las competencias del puesto, quizás sean estas del tipo que se muestra en el cuadro siguiente:

### **Perfil de competencias**

Posición: especialista junior

<b>Competencias</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			x	
Capacidad de Aprendizaje				x
Dinamismo - Energía				
Habilidad Analítica			x	
Iniciativa - Autonomía			x	
Liderazgo			x	
Modalidades de Contacto			x	
Orientación al cliente interno-externo		x		
Productividad		x		
Responsabilidad			x	
Tolerancia a la presión				x
Trabajo en equipo				x

Los grados de las competencias se modificarían para el nivel semi - senior del siguiente modo:

Posición: especialista semi - senior

<b>Competencias</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			x	
Capacidad de Aprendizaje			x	
Dinamismo - Energía				x
Habilidad Analítica			x	
Iniciativa - Autonomía			x	
Liderazgo			x	
Modalidades de Contacto			x	
Orientación al cliente interno-externo			x	
Productividad			x	
Responsabilidad			x	
Tolerancia a la presión				x
Trabajo en equipo				x

Para el nivel de senior, que implica la supervisión de equipos de trabajo, se incluyeron algunas competencias correspondientes a los niveles intermedios.

Las competencias y sus grados para el nivel senior son:

Posición: especialista senior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			x	
Competencia - Capacidad				x
Dinamismo - Energía				x
Habilidad Analítica			x	
Iniciativa - Autonomía			x	
Liderazgo			x	
Modalidades de Contacto				x
Orientación al cliente interno-externo			x	
Empowerment			x	
Nivel de compromiso - Disciplina personal -			x	
Productividad				
Tolerancia a la presión			x	
Trabajo en equipo			x	

En un diccionario encontrará no sólo el nombre de la competencia sino también su definición. Su cliente interno o externo deberá decirle cuáles de todas estas serán las que llevarán al candidato a ser exitoso en su tarea.

Para las empresas que no hayan puesto en práctica un sistema integrado de gestión por competencias y deseen utilizar un diccionario estándar, podrán instrumentar la selección por competencias, eligiendo de allí las que más representen sus necesidades.

## Dificultades en la aplicación práctica de la selección por competencias.

### Un caso real

Un cliente de la consultora solicita una selección y para ello proporciona el perfil del puesto:

### LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (por competencias)

**Título del puesto:** Analista programador

**Área:** Informática

- 1- **Misión:** diseñar, documentar, codificar y efectuar prueba de programas y streams de prueba, a fin de asegurar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas computarizados.
- 2- **Principales resultados**

Importancia	Acciones (¿qué hace?)	Resultado final esperado (¿para qué lo hace?)
1	Analizar, diseñar, documentar, codificar y efectuar prueba de programas y streams de prueba	Asegurar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas computarizados
2	Contribuir en la definición global, diseño y puesta en práctica de sistemas computarizados, a través del análisis, diseño, codificación y prueba de los programas.	Garantizar la disponibilidad de los programas requeridos
3	Contribuir a la solución de problemas que afectan a sistemas computarizados, a través de la participación en la evaluación de problemas que afectan a una parte del sistema, y la determinación, definición y ejecución de las acciones para su solución	Optimizar el funcionamiento de los sistemas
4	Realizar mantenimiento de los sistemas por requerimiento de terceros o por errores en el manejo, a través del análisis, definición, programación y aplicación de la solución adecuada.	Minimizar riesgos
5	Atender consultas de funcionamiento de los sistemas por parte de capacitadores y usuarios	Brindar soporte para la utilización de los sistemas

### 3. Dimensiones (en blanco)

No tiene personal ni recursos a su cargo

### 4. Organización (en blanco)

No tiene personal ni recursos a su cargo.

## 5. Autoridad

Decisiones	Recomendaciones
Determinar la solución adecuada para la resolución de problemas	Proponer uso de herramientas y / o utilitarios de desarrollo. Proponer procedimientos estándar de control o previsión de desperfectos

## 6. Contexto

Reuniones con el supervisor y/o analistas y/o grupo de trabajo.

Reuniones con otros sectores por requerimientos compartidos.

Contacto con usuarios de los sistemas.

Contacto con capacitadores.

## 7. Principales conocimientos, experiencias y habilidades

Conocimientos tecnológicos referentes a sistemas computarizados tales como lenguajes de programación, sistemas operativos, herramientas de desarrollo, utilitarios, comunicaciones, redes, etc.

Técnicas de análisis y programación estructurada.

Manejo de PC.

Conocimiento de inglés técnico.

Capacidad para desarrollar trabajo en grupo.

## Características de personalidad (competencias)

- Orientación al cliente (interno y externo)
- Trabajo en equipo y colaboración
- Orientación a los resultados
- Capacidad de análisis

---

La información sobre el puesto, si bien es amplia, no basta para realizar la búsqueda; el cliente debe proporcionar información adicional.

La información fue complementada con el siguiente e-mail:

---

Función: Analista Programador

Título Universitario

Conocimientos de inglés: oral y escrito

Recomendable experiencia en bancos (no excluyente)

Conocimientos técnicos:

Experiencia en base de datos: DB2, SQL Server 7.0, Oracle 8

Lenguajes de Programación: Java, Visual Basic 6.0

Experiencia en desarrollos Intranet - Internet

Sistema Operativo: Windows NT

Experiencia en DB2 y AS/400 (deseable)

Herramientas CASE Edwin 3.5, EasyCase, etc.

Rango de Salario Bruto: \$ "x" a \$ "y"

---

La descripción del puesto por sí sola no alcanza para realizar la búsqueda ya que si bien se tienen en cuenta las competencias para la posición, el primer filtro que deberá pasar una persona será que cubra los requisitos técnicos; experiencia y conocimientos.

El que sigue es un anuncio publicado en nuestro site:

*Selección de alta complejidad*

<b>Para importante banco internacional</b>	<p style="text-align: center;"><b>Analista Programador</b> <b>Para desarrollo y mantenimiento de sistemas computarizados para PC</b></p> <p>Nos orientamos a un profesional universitario en carreras afines a Sistemas, muy buen manejo y experiencia en Base de Datos DB2, SQL, Server 7.0 y Oracle 8. Lenguajes de programación: Java, Visual Basic 6.0. Experiencia en desarrollos de Internet e Intranet, sistema operativo Windows NT. Se requiere experiencia en DB2 y AS 400 -no excluyente-.</p> <p>Otros requisitos: Herramientas CASE Erwin 3.5, Easy Case entre otras. Muy buen manejo de utilitarios de PC y conocimientos de inglés oral y escrito, deseable pero no excluyente experiencia en bancos.</p> <p>Se integrará a una organización que valora el trabajo en equipo, la orientación al cliente (interno y externo), la orientación a los resultados y la capacidad de análisis de sus colaboradores.</p> <p>Las perspectivas de desarrollo son excelentes en el marco de una sólida organización.</p> <p>Rogamos el envío -urgente- de antecedentes completos.</p> <p>Absoluta reserva.</p> <p style="text-align: right;"><b>winwin selección</b></p>
--	---

Cuando ya se ha llevado a cabo el reclutamiento comienza la etapa de selección, proceso que se inicia despejando las incógnitas técnicas y de conocimientos en primera instancia, y continuando luego con las competencias propiamente dichas.

- requisitos duros del perfil (excluyentes y no excluyentes)
- las competencias dominantes
- la entrevista por competencias evalúa a ambos

Si bien la entrevista por competencias es apropiada –como su nombre lo indica- para evaluar competencias, esta técnica se puede utilizar para conocer la experiencia o algún otro conocimiento que usted desee evaluar especialmente.

## La entrevista por competencias

<b>PERFIL</b>	
Requisitos excluyentes:	Los requisitos duros del perfil por ejemplo: títulos, idiomas, experiencia, se extraen de los antecedentes y se verifican durante la entrevista
Requisitos no excluyentes	
Competencias dominantes y su apertura en grados	Competencias dominantes
Otras competencias y su apertura en grados	Planear las preguntas con relación a las competencias que se desean evaluar

Como se desprende de los gráficos, primero se analizan los requisitos técnicos del perfil, lo que se puede realizar en una primera instancia a partir de la lectura de los distintos currículos de los candidatos. Los aspectos técnicos se analizan nuevamente en la entrevista y durante la misma se evalúan, también, las competencias.

Se debe ubicar al entrevistado en una situación tal que el relato del comportamiento nos permita evaluar la competencia deseada.

1- Identificar una situación relacionada con la competencia a evaluar:

*Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo.*

Luego, el gran secreto es repreguntar. No es sencillo, requiere experiencia y reflejos rápidos. Nos permite estar seguros de que se comprendieron adecuadamente las respuestas y así lograr la evaluación correcta de la competencia.

2- Preguntar sobre la situación

*¿Cuál era su rol? ¿Qué aportes hizo? ¿Cómo tomaron sus aportes los otros integrantes del grupo?*

3- Repreguntar

*Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Relátame algún ejemplo.*

### Ubicación de la entrevista por competencias

En el gráfico se indican dos entrevistas en la secuencia; la segunda es por competencias. Esto es así ya que, según los distintos procesos de selección, es posible concretar una primera entrevista para confirmar datos, que puede ser llevada a cabo por un entrevistador junior; se considera que la segunda entrevista es la destinada a evaluar competencias y requiere un entrevistador senior.

1- Necesidad de un nuevo empleado

2- Definición del Perfil

- 3- Elección de fuentes de reclutamiento
- 4- Recepción de postulantes
- 5- Primera selección: CV
- 6- Entrevista
- 7- Entrevista por competencias
- 8- Otras evaluaciones y test
- 9- Formación de candidaturas
- 10- Presentación al cliente interno
- 11- Entrevista con la línea
- 12- Decisión final
- 13- Negociación y Oferta
- 14- Ingreso
- 15- Inducción

### GUÍA PARA UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Se aconseja: seis competencias dominantes, cuatro preguntas por cada una

	Competencias dominantes	Preguntas por competencias
1		
2		
3		
4		
5		
6		

## CAPÍTULO 24

### LA ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

La entrevista por incidentes críticos no es igual a una entrevista por competencias, pero son muy parecidas. Los objetivos que se persiguen son los mismos, pero la profundidad de la herramienta es diferente, y también lo es el tiempo requerido tanto para el evaluado como para el evaluador.

La entrevista B.E.I.<sup>7</sup> no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias.

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante por cierto. Pero recuerde que cuando una empresa necesita un especialista en determinado software será imprescindible que éste tenga un buen manejo del mismo y –luego- se analizarán las competencias. Cuando un banco necesita un gerente que conozca un determinado mercado, será del mismo modo y buscará cubrir la posición con una persona que conozca la plaza y el negocio, y que, además, posea las competencias requeridas.

<b>B.E.I. (Behavioral Event Interview)</b>	
<b>Entrevista por eventos conductuales o comportamientos</b>	
<b>5 PASOS</b>	
<b>B.</b>	<b>1</b> Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo
	<b>2</b> Responsabilidades en su actual trabajo
<b>E.</b>	<b>3</b> Eventos conductuales: el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente.
	<b>4</b> Sus necesidades respecto del trabajo
<b>I.</b>	<b>5</b> Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

La gestión por competencias es una práctica cuyo uso comienza a extenderse, y es utilizada por grandes empresas o divisiones de compañías multinacionales. Requiere para su aplicación una fuerte inversión inicial, no sólo en la definición de las competencias, que elaborará un consultor o especialista en Recursos Humanos, sino también en cuanto al compromiso de la máxima dirección de la compañía y, luego, en el entrenamiento de toda la línea.

<sup>7</sup> Behavioral event Interview o Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos.

La B.E.I. consta de cinco partes:

- 1) introducción y exploración, experiencia y formación del individuo;
- 2) responsabilidades en su actual trabajo;
- 3) eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente);
- 4) sus necesidades respecto del trabajo y
- 5) conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

### **Cómo planificar una B.E.I.**

Primero: definir las competencias dominantes. Para ello se debe tener muy en claro el foco de la tarea. Si es una selección, se debe definir con los clientes internos o externos las competencias dominantes del puesto que se deberá seleccionar. Si fuese una evaluación se determinará qué competencias dominantes serán evaluadas.

¿Por qué? Fundamentalmente porque es imposible analizar / evaluar todas las competencias en una entrevista / evaluación, por lo tanto lo recomendable es determinar las dominantes y centrar los cuestionarios en ellas.

La determinación de las competencias dominantes implica establecer las competencias y grados necesarios; de allí se desprenden las conductas observables o la descripción de cada uno de los grados de la competencia.

#### **PARTE 1**

Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.  
(Manejar esta parte con preguntas de sondeo –abiertas-).

#### **PARTE 2**

Responsabilidades en su actual trabajo.  
(Manejar esta parte con preguntas de sondeo –abiertas-).

#### **PARTE 3**

Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente. A veces se denomina “fracaso” a estos últimos; sugerimos no usar este término, ya que suena muy duro a los oídos del entrevistado; en su reemplazo puede usarse “no éxito” en contraposición con tres puntos sobresalientes o exitosos en su actuación).

Esta etapa es el núcleo de la entrevista / evaluación. Lo recomendable es dividir esta parte en dos sub etapas.

- Preguntar sobre incidentes críticos sobresalientes positivos y negativos en su trayectoria laboral.
- Preparar preguntas focalizadas en las competencias dominantes.

<b>Preparar varias preguntas por cada competencia</b>	
<b>Niveles iniciales</b>	
<b>Tolerancia a la presión</b>	
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	
<b>A</b>	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
<b>B</b>	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
<b>C</b>	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
<b>D</b>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
<b>6 competencias dominantes</b>	<b>Para cada competencia dominante preparar como mínimo cuatro preguntas</b>

**Informe detallado por las competencias con ejemplos de incidentes críticos definidos.**

A modo de ejemplo proponemos el siguiente modelo:

Competencias	A	B	C	D	Comportamientos Incidentes Críticos positivos	Comportamientos Incidentes críticos negativos
					1	1
					2	2
					3	3
					1	1
					2	2
					3	3
					1	1
					2	2
					3	3
					1	1
					2	2
					3	3

#### PARTE 4

Investigar la motivación en un sentido amplio: motivación ante un eventual cambio de trabajo (si se trata de una selección) y las motivaciones sobre su carrera en general.

#### PARTE 5

Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

#### ¿Cómo registrar una B.E.I.?

Siempre se deben registrar hechos, comportamientos. Muchos sostienen que el mejor método es utilizar un grabador, pero esto no es aconsejable porque muchos entrevistados pueden sentirse incómodos. Como entrevistador, usted tendrá muchas ventajas si anota mientras escucha, en lo posible sin mirar el papel, atento a su interlocutor.

Al final del capítulo encontrará un modelo de formulario para el registro de una B.E.I.

Registrar la información de acuerdo con los cinco pasos de una B.E.I:		Diccionario de Competencias	
B.E.I. (Behavioral Event Interview)		Niveles iniciales	
Entrevista por eventos conductuales o comportamientos		Tolerancia a la presión	
5 PASOS			
B.	1	Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia
	2	Responsabilidades en su actual trabajo	
E.	3	Eventos conductuales: el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente.	
	4	Sus necesidades respecto del trabajo	
I.	5	Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.	
		<b>A</b>	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
		<b>B</b>	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
		<b>C</b>	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
		<b>D</b>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### ¿Cómo, cuándo y dónde aplicar una B.E.I.?

En diferentes circunstancias. Dado que es un recurso costoso, por las horas requeridas de consultor / especialista y las del propio evaluado, sugerimos utilizarlo:

- En la selección de personal clave.
- En fusiones y / o adquisiciones de empresas para determinar su capital intelectual.

La entrevista por competencias es parte del proceso de selección / evaluación, pero necesita un especialista.

### Consejos prácticos para lograr una B.E.I. exitosa

El objetivo de la B.E.I. es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladas que sea posible sobre el desempeño de una persona en su trabajo.

El entrevistador formula preguntas con el propósito de establecer el escenario o conducir a las personas a relatar historias cortas sobre situaciones críticas. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas del entrevistado en situaciones reales.

## **Preparación para la B.E.I.**

### **Antes de la B.E.I.**

- Informarse sobre la persona que se entrevistará
- Nombre, posición, tipo de empresa donde trabaja y toda la información adicional referida al entrevistado.
  
- Prever un lugar adecuado
- Como en cualquier entrevista esto es fundamental, así como evitar distracciones de cualquier tipo.
  
- Analizar, grabar y/o tomar notas durante la entrevista.
- Si es posible, grabe y tome notas de la B.E.I. Además de facilitar el trabajo del entrevistador, las grabaciones de la B.E.I. son muy útiles para capturar los matices exactos de las motivaciones y procesos de razonamiento de los entrevistados. Las notas tienden a ser la versión del entrevistador sobre los hechos y no la del entrevistado.
  
- Preparar preguntas específicas según las competencias que deberán relevarse.
  
- Usted no podrá leer la planificación; por lo tanto, debe conocerla adecuadamente; si bien puede tenerla ante sí, no puede leerla delante de su entrevistado.

### **Resumen de una entrevista de eventos conductuales**

La B.E.I., como ya se comunicó, se realiza en cinco pasos. La mayor parte de la entrevista debe centrarse en el Paso 3, los eventos conductuales. Los pasos son los siguientes.

1. *Introducción y explicación.* Presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista.  
Carrera Profesional. Preguntar sobre la educación y experiencia laborales previas del entrevistado.
2. *Responsabilidades laborales.* Hacer que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes.
3. *Eventos conductuales.* Pedirle al entrevistado que describa, en detalle, cinco o seis de las situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres “puntos relevantes” o éxitos importantes, y dos o tres “puntos irrelevantes” o no exitosos. Esto se complementa con las preguntas sobre competencias dominantes.
4. *Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo.* Pedirle al entrevistado que describa lo que se necesita para que alguien se desempeñe eficientemente en el puesto que él ocupa.
5. *Conclusión y resumen.* Agradecer al entrevistado por su tiempo y solicitarle que resuma las situaciones y descubrimientos clave de la entrevista.

## Consejos paso a paso

**Paso 1. Introducción y explicación.** El propósito real de este paso de la B.E.I. es establecer un ambiente de confianza mutua y buena voluntad entre usted y el entrevistado, para que se sienta relajado, abierto y preparado para hablar con soltura. Los objetivos específicos son:

1. *Relajar al entrevistado.* Preséntese amablemente.
2. *Motivar al entrevistado para que participe.* Explique el propósito y el formato de la entrevista. La mayoría de las personas quieren saber por qué se las entrevista y para qué se utilizarán sus respuestas. Utilice este momento para explicar que formulará algunas preguntas sobre cómo se desempeña en el puesto. La mejor manera es pedirle que describa algunas de las situaciones más importantes que haya enfrentado en sus tareas, cuáles fueron las situaciones y qué hizo realmente. Otra variante es decirle que le preguntará sobre sus tareas y responsabilidades y sobre algunas “situaciones críticas”, algunas situaciones “buenas” o exitosas y algunas situaciones “malas” y de fracaso o “no exitosas” que haya experimentado en los últimos 12 o 18 meses. Puede resultar útil darle unos minutos para reflexionar.

Si le da unos minutos para reflexionar, usted mientras tanto acomode algo o mire sus notas, para distenderlo.

*Sobre su carrera profesional:* las preguntas específicas se centran en la *educación, puestos importantes* antes de la función actual y sus *responsabilidades* más relevantes, y cómo el entrevistado obtuvo su *puesto actual*.

3. *Hacer hincapié en la confidencialidad de las respuestas.* Explique cómo se utilizarán los datos y quién los verá. Tenga en cuenta que el entrevistado siempre estará preocupado por la confidencialidad de la información, mucho más si usted utiliza un grabador.
4. *Pedir permiso para grabar.* Insistir una vez más sobre la confidencialidad.

## Más consejos

- Trate de ganar la confianza de la otra persona, explicándole abiertamente quién es usted, qué hace y por qué, y luego pidiéndole su colaboración. Si usted es abierto, informal y amable, es muy posible que el entrevistado responda de la misma forma.
- Usted debe encontrar el tono de la entrevista. El entrevistado debe sentir que a usted le interesa su relato, que valora sus experiencias. Recuerde que a la mayoría de las personas les agrada hablar sobre ellas mismas, sus puestos y lo bien que hacen las cosas.

## Problemas y cómo resolverlos

- El entrevistado está nervioso o preocupado por la razón por la que fue seleccionado para ser entrevistado.

Para resolver este problema, repita el propósito de la entrevista, destacando que el objetivo de la misma es obtener datos sobre el puesto, no evaluar al entrevistado personalmente. Asegúrele a la persona que sólo es una de las muchas personas que serán entrevistadas.

Opcionalmente, según la curiosidad del entrevistado, usted puede decir: “Esto es parte de un programa para una mejor selección y / o capacitación para el puesto. Si podemos identificar sus habilidades y experiencia que usted utiliza para

desempeñarse en su posición actual, podremos seleccionar y capacitar mejor a personas para puestos como el suyo”.

- El entrevistado está preocupado por la confidencialidad o no se siente cómodo con el grabador.  
Para resolver este problema, repita la promesa de la confidencialidad y lo que se hará con los datos obtenidos de la entrevista. Destaque que el grabador sólo lo ayudará a tomar notas. Ofrezcale apagarla si el entrevistado lo prefiere.

**Paso 2. Responsabilidades laborales.** Las preguntas específicas de esta sección se dirigen a lo que la persona realmente *hace*.

1. “¿Qué puesto ocupa actualmente?”
2. “¿A quién informa usted?” Tome nota del título y/o de la posición del supervisor. Puede decir: “No necesito su nombre, sólo su puesto”.
3. “¿Quién / quiénes le informa/n a usted?” Tome nota de los títulos o posiciones de las personas que informan directamente al entrevistado. Otra vez puede decir que no necesita nombres, sólo posiciones de los subordinados.
4. “¿Cuáles son sus tareas o responsabilidades más importantes? ¿Qué hace usted realmente?” Si la persona tiene dificultades para nombrar tareas o responsabilidades laborales, usted puede formular la pregunta más específicamente.
5. “Por ejemplo, ¿qué hace en un día, una semana o un mes determinado?”

### Más consejos

- Esta parte de la entrevista no debe tomar más de 10 o 15 minutos.
- El entrevistado podrá decirle que usted tiene su CV, dígale que efectivamente lo ha leído, pero que apreciaría una breve descripción.

**Paso 3. Eventos conductuales.** El objetivo central de la B.E.I. es hacer que el entrevistado describa en detalle al menos cuatro y preferentemente seis historias completas de situaciones críticas. Algunas personas sólo relatan cuatro situaciones y otras, diez. Esta sección toma gran parte del tiempo de la entrevista y debe brindar detalles específicos.

Para obtener una historia completa, es esencial obtener las respuestas a las siguientes cinco preguntas clave:

1. ¿cuál fue la situación? ¿Qué lo condujo a ella?
2. ¿Quién estaba implicado?
3. ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación? (el entrevistado). Debe interesarse en las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y a las personas implicadas.
  - cómo se sentía la persona con respecto a los demás o con respecto a la situación.
  - Cómo se sentía la persona (por ejemplo: asustada, confiada, nerviosa)
  - ¿Qué quería hacer la persona? ¿Qué la motivó en la situación? (por ejemplo: hacer algo mejor, impresionar al jefe)
4. ¿Qué hizo o dijo realmente? En esta instancia debe interesarse en las habilidades que demostró la persona.
5. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

## Más consejos

- Formule las preguntas que conduzcan al entrevistado hacia una situación real. Centre al postulante en situaciones pasadas reales y no en respuestas hipotéticas, abstracciones y supuestas conductas que pudieron haberse adoptado.
- Si el entrevistado brinda respuestas hipotéticas, siempre indague al respecto repreguntando, solicitando un ejemplo específico.
- Solicite hechos: ¿quién dijo eso? ¿Dónde sucedió? ¿Cómo la convenció? ¿Qué sucedió después? Solicitar tiempo, lugar y actitud suele ayudar al entrevistado a recordar el episodio, ya que por lo general todas las personas recuerdan algo de lo que realmente ocurrió. Al repreguntar, por ejemplo, sobre ¿Qué sucedió después?, usted no se queda con la primera referencia que hizo el entrevistado sino que puede obtener un relato de todo el episodio.
- Formule preguntas cortas y claras y una a la vez. Utilice el verbo en tiempo pasado. Nunca en presente o futuro.
- Ejemplos de preguntas: ¿Quién hizo eso? ¿qué sucedió? ¿Cómo hizo eso? ¿Cuándo lo hizo? O ¿qué pensaba en ese momento?
- Indague sobre el típico “nosotros” preguntando: ¿Quién, específicamente?, para descubrir que hizo la persona. Usualmente los entrevistados dicen “nosotros” y quizá están acostumbrados a hablar así porque trabajan en equipo, y cuando se realizan presentaciones en la compañía es correcto usar el “nosotros”, pero no en este caso, ya que se desea evaluar al entrevistado y no a un grupo de trabajo al cual pertenece. Usted debe preguntar de inmediato: ¿Quién es nosotros? ¿Quién fue? ¿Cuál fue su función en la situación? ¿Qué hizo usted? (por ejemplo en la preparación de un informe o una presentación).
- Cómo actuar con entrevistados “que manejan la entrevista”, usualmente personas de ventas y/o muy buenos managers. En ocasiones no dejan de generalizar sobre el estado del negocio o del mundo, su filosofía de dirección, y cosas por el estilo. Nada de esto, por supuesto, tiene utilidad desde el punto de vista de la B.E.I. Lo que usted puede hacer es interrumpirlo. Sea muy directo con respecto a lo que usted quiere: “necesito que me cuente sobre una *situación específica* en la que usted estuvo *personalmente implicado*”.

**Paso 4. Características necesarias para desempeñarse en el puesto.** Solicitarle al entrevistado que desde su óptica nos dé el perfil requerido para que una persona se desempeñe con éxito en el puesto que él ocupa actualmente. Este paso tiene dos objetivos:

1. Obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron o situaciones adicionales sobre temas ya relevados. Recuerde que cuantos más relatos logre recoger, más certezas tendrá sobre el relevamiento efectuado.
2. Hacer sentir al entrevistado que usted lo valora al pedirle su opinión.

## **Paso 5. Conclusión y resumen**

**Conclusión.** Cierre la entrevista agradeciéndole al entrevistado por su tiempo y por la información suministrada. Aproveche el cierre de la reunión para un nuevo comentario tranquilizador, sobre todo si la persona entrevistada tiene algún motivo de preocupación. Asegure sobre la confidencialidad. Pida opinión sobre la entrevista.

**Consejos sobre el registro de la entrevista B.E.I.**

Resuma los datos de la entrevista inmediatamente después de finalizada la reunión.

1. *Introducción y descripción de las tareas y responsabilidades.* Escriba el nombre, el puesto y el título del entrevistado. Mencione las responsabilidades laborales en líneas generales. Agregue cualquier ejemplo para cada tarea o responsabilidad por escrito.
2. *Eventos conductuales.* Aun si usó grabador, no se confíe totalmente en el aparato y tome notas. Escriba los eventos conductuales de la manera más ordenada que sea posible.
3. Utilice las palabras del entrevistado para describir sus comportamientos.
4. Tome nota de todo lo relevante y de toda otra información que crea puede serle útil sobre la entrevista o para luego realizar el informe.
5. Tome nota de todo lo que el entrevistado le haya dicho sobre el puesto y en el cierre de la reunión.

<b>REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.</b>	Hoja _____
<b>Nombre del entrevistado:</b> _____	
<b>Inicio de la entrevista (inicio y exploración sobre formación y experiencia)</b>	
<b>Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral</b> _____	
<b>Repregunta sobre puntos específicos de interés, ya sea estudios, conocimientos o experiencia, alguno o todos a la vez según lo que se desee explorar / evaluar</b>	

**En esta sección de la entrevista se comprueban los datos del currículum, experiencia laboral y otros conocimientos. Se registra lo más relevante en relación con el perfil.**



Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Evaluación de las competencias dominantes)

Se estiman seis competencias; si el número fuese mayor será necesario disponer de más hojas con el diseño que se muestra a continuación.

Nombre de la competencia: ..... Grado: .....

Descripción de la conducta .....

.....  
.....

Pregunta 1:

.....  
.....

Respuesta (conducta asociada)

.....  
.....

Pregunta 2:

.....  
.....

Respuesta (conducta asociada)

.....  
.....

Pregunta 3:

.....  
.....

Respuesta (conducta asociada)

.....  
.....

Pregunta 4:

.....  
.....

Respuesta (conducta asociada)

.....  
.....

Utilizar esta sección tantas veces como competencias se evalúen. Por ejemplo: seis competencias = seis hojas, con nombre de la competencia y grado, las preguntas y las respuestas.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE (Conclusiones del evaluado)**

Como cierre de la entrevista solicitar al entrevistado que relate cuáles son sus necesidades y motivaciones en torno al puesto y el trabajo en sí (dentro de sus perspectivas personales y de vida) y por último sus conclusiones sobre la entrevista (no sobre el entrevistador, si desea puede hacerlo): cómo se evalúa a sí mismo sobre las competencias evaluadas. Se sugiere preguntar sobre las competencias dominantes y los puntos clave del perfil.

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Firma del evaluador .....  
Tiempo de la entrevista: ..... Horas ..... Minutos

.....

### LA TÉCNICA DEL TRABAJO DURANTE LA ENTREVISTA

#### ¿Qué es “hacer el trabajo” durante la entrevista?

Si usted no es el responsable de Recursos Humanos ni un asesor, sino que es el futuro jefe del postulante, puede plantearle algún problema real que usted tenga en ese momento y pedirle que le ayude a solucionarlo. La idea es plantearle al candidato, en la entrevista definitiva, que se considere a sí mismo como consultor.

Desde ese lugar debe comprender las necesidades del “cliente” y probar que pueden satisfacerlas.

#### Realizar el trabajo durante la entrevista definitiva<sup>8</sup>

Como usted sabe, un postulante deberá pasar por varias instancias de entrevista durante un proceso de selección: una entrevista preliminar que puede ser con un consultor o directamente con el área de Recursos Humanos; una segunda entrevista, y la entrevista directa con el que será responsable del puesto que se necesita cubrir, generalmente el jefe directo, que se suele llamar entrevista definitiva, porque es la que determina si el postulante obtendrá o no el puesto, aunque no es el último encuentro con él (la última instancia es la oferta final).

No creemos conveniente la utilización de esta técnica por un consultor, un head hunter o el responsable de Recursos Humanos de la empresa.

Hacer el trabajo durante la entrevista no es igual que un caso; por el contrario, se le plantea al entrevistado una situación real<sup>9</sup>, un problema concreto que a usted le sucede en ese momento y sobre el cual usted mismo no conoce la solución aún. El postulante lo ayudará a resolverlo.

#### Método 1: sin preparación previa por parte del postulante

Si su compañía no es proclive a dar información a personas que no pertenezcan aún a la nómina, usted puede preparar una o más opciones y decidir durante la entrevista cuál usar. La presentación del problema será verbal y, si se recurre a documentos escritos, sólo se exhiben y no se entregan.

En este caso deberá tener en cuenta que la persona no tenía información previa y que si realmente estuviese trabajando para usted estaría más familiarizado con la problemática interna. De todos modos usted podrá apreciar el grado de afinidad con el futuro colaborador según su estilo para abordar los problemas.

---

<sup>8</sup> La entrevista definitiva no necesariamente es la última en el proceso de una búsqueda. Es aquella en la cual se define la contratación de la persona y se realiza –en general– con el futuro jefe o jefe del jefe.

<sup>9</sup> El caso a resolver en un proceso de selección es una técnica que se utiliza en reemplazo de un examen, cuando el nivel del candidato no permite tomar una prueba técnica. Se le entrega al candidato un caso teórico que resuelve, y luego entrega. Frecuentemente no tiene una única solución e interesa ver cómo se plantea el problema y el análisis realizado.

## Método 2: de presentación estructurada

Si puede presentar la suficiente información antes de la entrevista, podrá obtener una presentación estructurada. En ese caso usted podrá evaluar, además del enfoque de solución planteado, el estilo de presentación utilizado.

Recuerde que en ambos casos es importante:

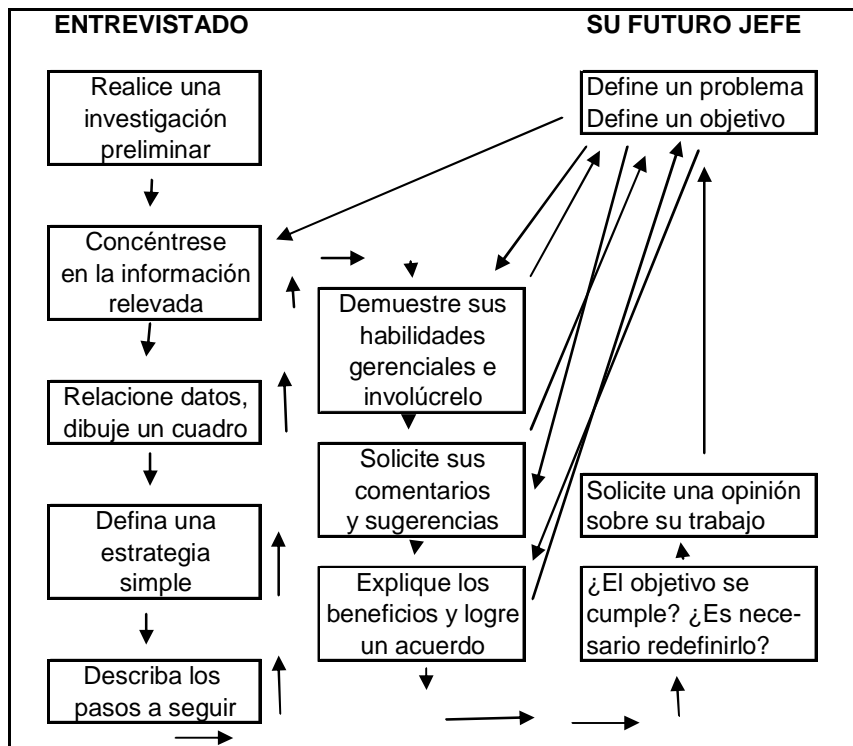
- asegurarse de que el candidato ha comprendido el trabajo que debe realizar;
- evaluar que el candidato puede realizar el trabajo;
- evaluar que el candidato puede realizar el trabajo de la forma que la compañía desea y de acuerdo con su estilo de management;
- evaluar el grado de aporte que el nuevo colaborador realizaría a la compañía en caso de trabajar en ella.

## Manejar un problema real

Utilizar cualquiera de los dos métodos comentados permite al futuro jefe evaluar mejor a su futuro colaborador.

Usted debe plantearle claramente al candidato que se trata de un problema real, que si bien no espera que lo resuelva, será de mucha utilidad para *determinar si pueden realmente trabajar juntos*. Es de vital importancia que deje en claro qué le está proponiendo y el alcance de lo que usted espera. Además debe pedir confidencialidad de los datos y de la reunión. Si no está seguro de eso, no siga adelante. Este es el último paso antes del “sí”, por lo tanto debe poder confiar en él.

## COMO RESOLVER UN PROBLEMA REAL



Mientras el entrevistado piensa o evalúa la respuesta no se ponga a hacer otra cosa, parecerá que usted no está interesado en él. Trátele como si ya fuera de su equipo.

### ¿Cuál es el aporte que puede realizar un nuevo colaborador?

<b>CÓMO DETERMINAR EL VALOR AGREGADO</b>	
Una persona debe ser capaz de explicar el trabajo que realiza para que los demás puedan comprenderlo. Pregúntele:	
<p>¿Qué producto o servicio vende su compañía?</p> <p>¿Cómo es, comparado con la competencia?</p> <p>¿Qué aportan usted y su grupo a los objetivos de la compañía?</p> <p>¿Qué capacidades usted valora de su gente?</p> <p>¿Qué acciones de capacitación prevé para su equipo?</p>	<p>¿Cómo maneja a su equipo para asegurar el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Cómo comunica sus resultados?</p> <p>¿Cómo maneja el presupuesto de gastos?</p> <p>¿Cómo prepararía una presentación de su sector a eventuales compradores de la compañía?</p>

Las preguntas que le presentamos son básicas y pensando en un entrevistado de nivel gerencial o jefatura intermedia. Las mencionadas preguntas variarán si el entrevistado es un joven profesional, una secretaria o un gerente general. Con esta guía el lector podrá preparar su propia lista de preguntas.

### Por último

Este tipo de entrevista o de herramienta lleva mucho tiempo y compromiso de las partes; sólo aconsejamos su utilización cuando exista una fuerte predisposición favorable sobre el candidato y un consenso generalizado de que nos encontramos frente al finalista.

## **CAPITULO 26**

### **EL REGISTRO DE LA ENTREVISTA**

.....

### **UN CASO COMPLETO DESDE EL PERFIL HASTA LA SÍNTESIS**

El ejemplo que incluimos a continuación contiene todos los pasos de una búsqueda:

- El perfil por competencias relevado de la búsqueda
- El anuncio publicado en relación con el perfil
- El currículum de un postulante interesado en participar en la búsqueda
- La entrevista. Un fragmento de diálogo relevante
- El registro de la entrevista por competencias

**EL PERFIL**



**Relevamiento del perfil por competencias**

(hoja 1)

WIN WIN selección

fecha:

--	--	--

Cliente: Dulces Alimentos SA

Búsqueda: Gerente Comercial

Contacto: Lic. Pablo Golan

Socio referente: - - - - -

**Objetivo del Puesto**

Será responsable de la gestión comercial de la compañía.

Controlará y supervisará los departamentos de Ventas y Márketing

**Descripción del Cargo**

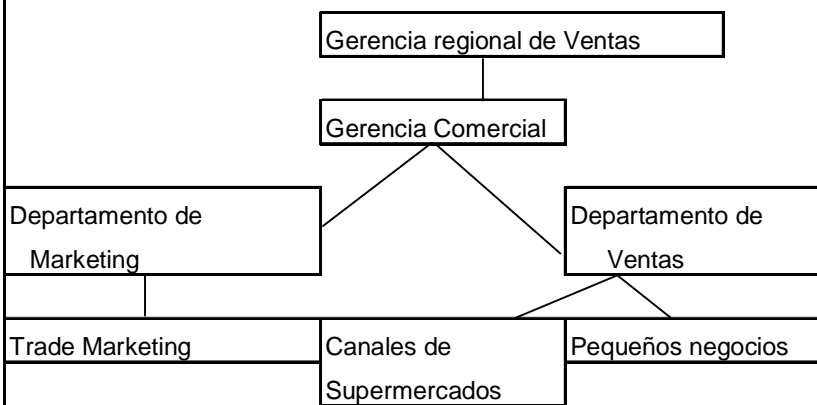
**Dependencia**

Línea: Gerente regional de Ventas para América Latina

Funcional: La misma

Sectores a cargo: Ventas y Marketing

**Di buj o del Organi grama**



## EL PERFIL



### Relevamiento del perfil por competencias

(hoja 2)

WIN WIN selección

fecha:

--	--	--

#### Descripción del Cargo (continuación)

##### Principales funciones:

*Coordinar la gestión de marketing y ventas.*

*Liderar el equipo de ventas de la compañía*

*Desarrollar y optimizar el servicio de post venta a los clientes (especialmente hiper y supermercados)*

*Supervisar la administración de ventas (pedidos, entregas a clientes, facturación, cobranzas, etc.)*

*Desarrollar políticas de marketing y promoción por línea de producto, teniendo en cuenta la actividad de la competencia.*

*Ejecutar políticas de trade marketing y category management.*

#### PLAN DE CARRERA

En .. 1... Años

Back up de su jefe

En .. 3... Años

Reemplazo de su jefe

En ..... Años

#### Requisitos

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

*Desarrollada en empresas que producen artículos de consumo masivo en el país, preferentemente en los rubros alimentario, de higiene y limpieza, como mínimo durante 5 años*

*Muy buen conocimiento de canales de supermercado*

*Haber trabajado con políticas de trade marketing y category management*

#### Aptitudes:

*Relación interpersonal. Habilidad para motivar equipos de trabajo*

*Orientado a resultados*

**EL PERFIL****Relevamiento del perfil por competencias**

(hoja 3)

WIN WIN selección

**EDUCACIÓN**

Secundaria

Universitaria

*Licenciado en Administración de Empresas*

Posgrados

*Sería un valor agregado algún posgrado en Gestión Comercial o Marketing*

Conocimientos especiales

PC

*Manejo completo de Office, Windows 2000**Comunicación vía e-mail/Internet*

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	muy bien	muy bien	muy bien	
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				

Indicar: muy bien / bien / regular

**Otros requisitos**

Edad (rango) Entre ..... 35 ..... Años y ..... 45 ..... Años

X

Sexo: Varón

Mujer

Indistinto

Domicilio: *Residente en Capital Federal o Gran Buenos Aires*Disponibilidad para viajar: *Viajes cortos pero periódicos*Disponibilidad para mudarse: *No se requiere*

**EL PERFIL****Relevamiento del perfil por competencias**

(hoja 4)

WIN WIN selección

**RESPONSABILIDAD EN EL CARGO**

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			
Colegas		X		
Colaboradores		X	X	
Clientes		X		X
Proveedores			X	
Otros				

**CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL**

Jefe:

*No trabaja en el país**Su comunicación más fuerte será por medio de informes de gestión*

Clientes más importantes:

*Supermercados e hipermercados, en un marco difícil, competitivo y de "lucha" continua*

Colegas:

*Un gerente administrativo financiero**Trabajarán en mutua colaboración, brindando la información necesaria para una correcta gestión.**Buen clima laboral interno*

Proveedores:

Supervisados:

*Equipos con gran experiencia en comercialización y especializados en marketing. Sana competencia entre ellos.**Uno -quizá- espera la promoción para el puesto requerido, pero no se prevé una situación conflictiva.*

**EL PERFIL****Relevamiento del perfil por competencias**

(hoja 5)

WIN WIN selección

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

	Grado				No relevada
	A	B	C	D	
Alta adaptabilidad - flexibilidad	X				
Capacidad de Aprendizaje		X			
Colaboración	X				
Competencia - Capacidad		X			
Dinamismo - Energía	X				
Empowerment		X			
Franqueza - Confiabilidad - Integridad	X				
Habilidad Analítica		X			
Iniciativa - Autonomía - Sencillez	X				
Liderazgo	X				
Modalidad de contacto	X				
Nivel de compromiso - Disciplina personal	X				
Orientación al cliente interno y externo	X				
Productividad		X			
Responsabilidad	X				
Tolerancia a la presión	X				
Trabajo en equipo	X				
Visión estratégica	X				
Otras					

A: alto

B: bueno

C: mínimo necesario D: insatisfactorio

**ASPECTOS ECONÓMICOS**


Salario: \$ 7.500

Variable

Bonus: de 2 a 3 sueldos en función del cumplimiento de objetivos del negocio

Otros: gastos de movilidad

## EL ANUNCIO

	<b>Selección de alta complejidad</b>
Para empresa multinacional de consumo masivo	<p style="text-align: center;"><b>GERENTE COMERCIAL</b></p> <p>Serán sus funciones desarrollar políticas de marketing y promoción por línea de producto, aplicando los conceptos de trade marketing y category management como la herramienta de gestión. Deberá planificar equipos comerciales y canales de distribución y supervisará la administración de ventas.</p> <p>Nos orientamos a un profesional con experiencia de 5 años en funciones similares en empresas de consumo masivo -excluyente-. Se requiere muy buen dominio del idioma inglés y conocimiento de herramientas informáticas.</p> <p>La posición implica un fuerte desafío profesional en una institución que privilegia el desarrollo. El nuevo colaborador se integrará a un staff de reconocido prestigio.</p> <p>Rogamos el envío -urgente- de antecedentes completos, ÚNICAMENTE por e-mail. Absoluta reserva.</p>
e-mail: curriculum@winwin.com	
	WIN WIN selección

**Cristian P. Gatti**

Av. Santa Fe 38875 (1425) Capital Federal – Tel.: 4473 – 3660

***Estudios***

Posgrado en Marketing Estratégico, UCES (1992).

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires (1983)

***Idiomas***

Muy buen dominio oral y escrito del idioma inglés.

Comprensión oral del portugués.

***Antecedentes laborales***

**NABISCO S.A.**

*Gerente de Trade Marketing*

*03-94/ Actual*

Desarrollo e implementación de políticas de trade marketing y category management. Presentaciones anuales junto con la gerencia de Ventas de los resultados alcanzados por cliente-canal-tendencias ante las cuentas clave de la compañía (supermercados-hipermercados). Elaboración de planes de acción a ejecutarse junto con la fuerza de ventas. Delinear por línea de producto estrategias comerciales para el mejor posicionamiento de las marcas.

*Jefe de Ventas*

*06-92/ 02-94*

Manejo de negociaciones con grandes clientes. Relaciones con Cámaras. Dirección y coordinación del equipo de ventas.

**PAPELERÍA DEL PLATA**

*Jefe de Ventas*

*10-88/ 06-92*

Redefinición de la política comercial de la compañía, haciendo hincapié en los conceptos de atención al cliente y optimización de recursos. Comercialización de los productos a nivel país a través de los distintos canales (supermercados, mayoristas y minoristas).

**SC JOHNSON & SON**

*Ejecutivo de cuentas senior*

*08-84/ 09-88*

**Datos personales**

Fecha de Nacimiento: 07-11-59

Estado civil: casado

DNI: 68.336.953

## LA ENTREVISTA: EL DIÁLOGO

E: Entrevistador

CG: Cristian Gatti

E: Usted ha contestado al aviso de gerente comercial que hemos publicado hace quince días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su CV y ver cuáles son sus expectativas. Si le parece bien comenzamos por su historia laboral de los últimos años... Lo escucho.

CG: Bueno, como usted puede observar en mi currículum, actualmente estoy trabajando en Nabisco como gerente de trade marketing, tengo a mi cargo cinco personas que me reportan en forma directa.

E: ¿qué posición ocupan estas personas dentro de la organización?

CG: Bueno, hay dos coordinadores de Trade Marketing; cada uno trabaja con un junior que los asiste en distintas tareas y un senior que trabaja exclusivamente conmigo en colaboración con los coordinadores. Personalmente colaboré activamente con la gerencia de Recursos Humanos en la selección e incorporación de los mismos. La idea es trabajar en constante colaboración, de lo contrario sería difícil sacar tanto trabajo adelante.

E: ¿Cómo se lleva con las personas que usted supervisa?

CG: Muy bien, eso creo. Hay mucho respeto por lo que realiza cada uno en la tarea diaria, y me importa mucho que estén motivados para cumplir con sus objetivos. Esto a mi modo de ver se logra a través del reconocimiento de las metas cumplidas.

E: Usted me habló de participar activamente en la selección de la gente a su cargo. ¿Hay tipos de personas con las cuales prefiere trabajar?

CG: Sí. Preferentemente que sean profesionales o estudiantes avanzados en el caso de los más jóvenes. En general ha sido gente muy preactiva y creativa. No estoy acostumbrado a trabajar con gente meramente operativa, ya que me gusta hacer participar a todos en la generación de ideas, como beneficio del departamento.

E: ¿Cuáles son sus responsabilidades más importantes?

CG: Fundamentalmente posicionar a la compañía como un proveedor confiable, cuyos productos y categorías son líderes en el mercado. Esto es lo que le da sentido a la gerencia. Trabajamos en esta tarea fuertemente ligados a la gerencia de Ventas, que es el interlocutor directo y último con nuestros clientes.

E: ¿usted tiene algún grado de contacto con esos clientes?

CG: Si, por supuesto, especialmente cuando se trata de cuentas clave; como usted sabrá, hoy las grandes cadenas de supermercados tienen mucho poder de negociación, por lo tanto trabajo activamente en proponer alternativas o acuerdos comerciales que contemplen los intereses de la compañía y se acerquen a lo que el cliente espera de nosotros como proveedores. Son negociaciones muy arduas, de meses algunas, que nos enfrentan a personas con una visión empresarial muy distinta de la que tienen en general, compañías multinacionales como Nabisco.

E: ¿Qué otras funciones relevantes de la posición me puede nombrar?

CG. Practico constantemente políticas de Trade Marketing, en función de los exhaustivos análisis que realizamos. Hace poco incorporamos el category management como herramienta de gestión. También asesoramos a toda la fuerza de ventas acerca de los planes de acción a ejecutarse, que se definen previamente junto con gerencia de Marketing.

.....

E: ¿Cuánto está ganando actualmente?

CG: 5.500 pesos brutos

E: ¿tiene algún beneficio?

CG: Sí, hay un régimen de bonus por cumplimiento de objetivos que puede llegar hasta cuatro sueldos; la compañía me da un coche y responde por mis gastos de representación.

E: ¿Qué posibilidades tiene de crecer en la compañía?

CG: Espero a la gerencia comercial, pero no será posible antes de tres años.

.....

E: Cuénteme un poco de su experiencia en Papelera del Plata...

CG: Bueno, trabajé allí cuatro años como jefe de ventas. Mi tarea más relevante fue optimizar la relación de la compañía con supermercados e hipermercados, que estaba muy desgastada por la falta de objetivos y planificación comercial por parte de la gerencia. Creo haber logrado buenos resultados en este sentido.

E: ¿Cómo cuáles?

CG: Se incrementó fuertemente la presencia de nuestros productos en algunas cadenas de supermercados con las cuales prácticamente habíamos perdido todo posicionamiento, negociando desde precios hasta ubicación de los productos en los exhibidores. Esto último fue uno de mis primeros pasos en el trade marketing. En casi todos los casos logré obtener los resultados propuestos por mí a la compañía.

E: ¿Cómo estaba conformado el departamento de Ventas?

CG: Había dos coordinadores que me reportaban directamente, uno más enfocado a canales tradicionales y otro asignado a canales alternativos. A su vez había un equipo de vendedores compuesto por quince personas.

.....

E: ¿Qué lo está motivando a evaluar un cambio laboral?

CG: Creo estar preparado para asumir hoy una gerencia comercial. No estoy encarando activamente una búsqueda laboral, pero sí estoy atento a las alternativas que puedan presentarse. El aviso publicado por ustedes me pareció muy interesante y creo cubrir satisfactoriamente los requisitos del perfil.

E: usted me comentó que como proyección de su carrera aspira en su actual compañía a la gerencia comercial. ¿Por qué, sin embargo, busca alternativas afuera?

CG: Sí, las posibilidades están, pero sólo de acá a tres años. Como no me interesa hoy hacer un movimiento horizontal dentro de la estructura, y tres años es mucho tiempo, me estoy abriendo prudentemente al mercado. Además, estoy convencido de poder ocupar hoy una posición de esas características.

E: ¿Qué idea tiene respecto del salario?

CG: Como con el cambio crecen las responsabilidades, creo que entre 6.500 / 7.000 pesos brutos más beneficios podría ser un número para empezar a conversar.

E. ¿Qué debo entender por beneficios?

CG: Los que actualmente tengo, como un régimen de bonus, gastos de representación, u otros que su empresa-cliente en particular esté manejando como parte de un paquete salarial.

.....

E: ¿Qué más debería saber sobre usted?

CG: Creo que es interesante comentarle un proyecto que tuve a mi cargo hace unos meses. Consistió en la aplicación de un nuevo sistema comercial para la compañía, para lo cual me nombraron jefe de proyecto.

E: ¿Por qué cree que le asignaron a usted ese proyecto?

CG: Creo que en primer lugar jugó a mi favor el conocer en profundidad varios de los departamentos comerciales de la compañía, como la gerencia de ventas y la de Trade Marketing. En segundo lugar, una de mis fortalezas es la capacidad de organizar y planificar tareas de cierta complejidad.

E. bueno, como sabrá, he seleccionado una serie de caras para este primer paso del proceso de selección. La idea es al final de esta etapa determinar con quiénes estaremos avanzando hacia una segunda instancia de entrevistas con la Dra. Martha Alles, directora de la consultora. Calculo que a fines de la semana estaríamos tomando una decisión. De tener novedades positivas nos comunicaremos con Usted nuevamente para agendar una segunda reunión.

**LA ENTREVISTA: EL REGISTRO**



**Registro de la entrevista por competencias**

WIN WIN selección

(hoja 1)  
fecha 18 12 02

Entrevistado: *Cristian Gatti*

Título: *Licenciado en Administración - UBA -*

Idiomas: *Inglés - muy bien*

Edad: *43 años*

**Posición requerida** : *Gerente Comercial*

**TRABAJO ACTUAL (último)**

*Gerente de Trade Marketing*

EMPRESA: *NABISCO S.A.*

Ramo: *alimentos*

Facturación anual: *\$ 80.000.000*

Nº de empleados: *650*

Otros:

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Dependencia**

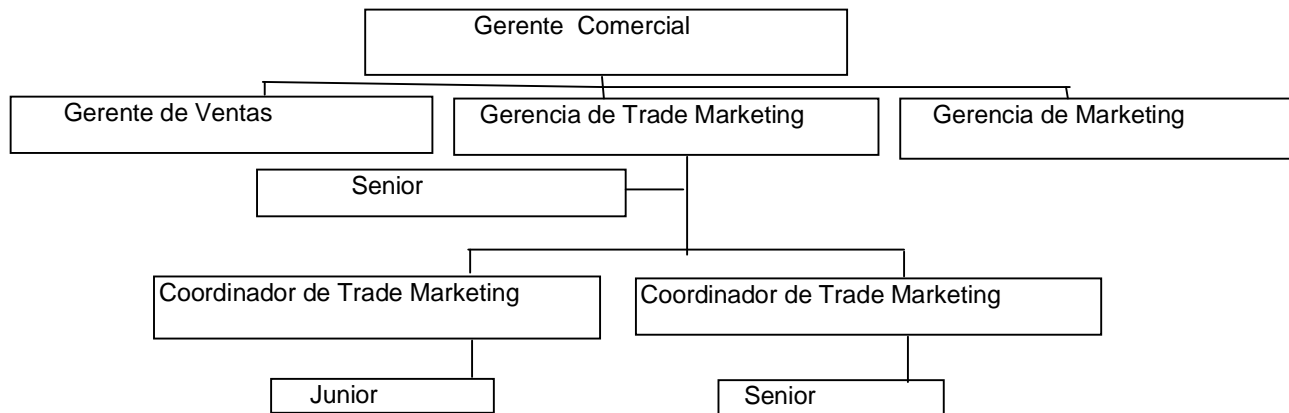
Línea: *Gerente Comercial*

Funcional: *la misma*

Sectores a cargo:

*2 coordinadores de Trade Marketing, 1 senior y 2 juniors*

**Dibujo del organigrama**





## Registro de la entrevista por competencias

(hoja 2)

WIN WIN selección

Entrevistado: *Cristian Gatti*

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

#### Principales funciones:

*Junto con Ventas posicionar a la compañía como un proveedor confiable y líder en sus categorías*

*Llevar a cabo políticas de trade marketing y category management en los distintos puntos de venta*

*Con ventas realizar presentaciones anuales de los resultados alcanzados por cliente-canal-tendencias en las cuentas clave*

*Asesorar a la fuerza de ventas en lo que respecta a planes de acción a ejecutar*

*Fluido contacto con el canal supermercadista*

#### PLAN DE CARRERA:

Personal  En la organización

En ... 3 ... Años

Gerencia Comercial

En ..... Años

\_\_\_\_\_

En ..... Años

\_\_\_\_\_

#### EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años)

*Entre los años '88 y '92 trabajó en Papelera del Plata como Jefe de Ventas*

*Tuvo a su cargo un equipo de ventas conformado por dos coordinadores y quince vendedores*

*Los principales clientes eran hipermercados y supermercados*

Empty table rows for additional experience entries.



## Registro de la entrevista por competencias

(hoja 3)

WIN WIN selección

Entrevistado: *Cristian Gatti*

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO

	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Colaboradores		X	X	
Clientes		X		X
Proveedores			X	
Otros				

### CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO SOCIAL

#### Jefe.

*Gerente comercial, es un estadounidense, se ha apoyado mucho en la gestión de Gatti por su escaso conocimiento del mercado argentino en sus primeros años en el país*

#### Clientes más importantes.

*Grandes cadenas de supermercados e hipermercados*

#### Colegas

*Trabaja en constante colaboración con la gerencia de Ventas y Marketing*

*Si bien el clima laboral es de fuerte competencia, no es conflictivo.*

#### Proveedores

#### Supervisados

*Tiene un buen equipo formado por gente que él colaboró para seleccionar y entrenar*



## Registro de la entrevista por competencias

(hoja 4)

WIN WIN selección

Entrevistado: *Cristian Gatti*

### EDUCACIÓN

Secundaria

*Colegio Nacional Pellegrini, perito mercantil*

Universitaria

*Licenciado en Administración de Empresas - UBA -*

Posgrados

*Posgrado en Marketing Estratégico - UCES-*

Conocimientos especiales

### P.C.

Uso fluído de los utilitarios del paquete Office

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe	
Inglés	<i>muy bien</i>	<i>muy bien</i>	<i>muy bien</i>		
Francés					
Portugués					
Alemán					
Otro					

**Indicar** muy bien - bien - regular

Lugar de residencia *Capital Federal, Zona Norte*

Disponibilidad para viajar. *Sí*

Disponibilidad para mudarse ----

Movilidad propia. *Si*

Estado Civil. *Casado*

Cantidad de hijos. *2*



## Registro de la entrevista por competencias

(hoja 5)

WIN WIN selección

Entrevistado: *Cristian Gatti*

### COMENTARIOS FINALES

Presentación general. *Buena*

Expresión verbal. *Muy buena*      Contacto. *Fluido*

### COMPETENCIAS RELEVADAS

	Requerida por el perfil	Grado				No Relevada
		A	B	C	D	
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	A		X			
Capacidad de aprendizaje	B		X			
Colaboración	A					X
Competencia - Capacidad	B		X			
Dinamismo- Energía	A	X				
<i>Empowerment</i>	B		X			
Franqueza-confiabilidad-integridad	A					
Habilidad Analítica	B					X
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	A	X				
Liderazgo	A		X			
Modalidades de contacto	A	X				
Nivel de compromiso- Disciplina personal	A	X				
Orientación al Cliente interno y externo	A	X				
Productividad	B	X				
Responsabilidad	A	X				
Tolerancia a la Presión	A	X				
Trabajo en Equipo	A	X				
Visión Estratégica						X
Otras						

A alto    B bueno    C mínimo necesario    D insatisfactorio

### MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO

Económica	X	Problemas con el jefe		
Desarrollo de carrera	X	La empresa se muda lejos de su domicilio		
Tipo de Empresa		Excesivos viajes		



## Registro de la entrevista por competencias

(hoja 6)

WIN WIN selección

Entrevistado: *Cristian Gatti*

Está sin trabajo

No está buscando un trabajo

Teme quedarse sin trabajo

Otros

Comentarios. *Sus posibilidades de promoción son a mediano plazo*

*Cree estar en condiciones de asumir hoy una gerencia comercial*

*Disponibilidad para el cambio. Necesita 15 días para desvincularse de la empresa actual desde la confirmación en el cargo*

### ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS

#### REMUNERACIÓN ACTUAL

Salario mensual - anual. *5.500 pesos brutos*

Variable.

Coche sí - no *sí*

Gastos pagos. *De representación*

*Bonus. Hasta 4 sueldos*

*Otros.*

#### PRETENSIONES

*Su pretensión para el cambio oscila entre 6.200 - 6.500 pesos brutos*

#### CONCLUSIONES

*Resulta un candidato muy interesante para el puesto*

*Gatti ofrece un valor agregado doble, por su experiencia en consumo masivo y por su experiencia en Papelera del Plata*

*Conoce muy bien la operatoria comercial y está actualizado en las últimas herramientas de gestión.*

Entrevistó. *Agustina L.*

Fecha. *18.12.02*

2da entrevista. *Martha A.*

Fecha. *27.12.02*

Si usted trabaja en una filial de empresa estadounidense le sugerimos tomar en cuenta la siguiente guía.

**NO DEBE PREGUNTAR A LOS POSTULANTES SOBRE.**

- Raza
- Religión
- Lugar de nacimiento del postulante
- Nacionalidad de los padres
- Estado civil
- Historia médica o problemas de salud
- Si es miembro de pubs, sociedades o clubes
- Niños. Por ejemplo cuidado durante horas laborales, etc.
- Nombre y dirección de alguna persona para notificar en caso de emergencia
- Nombre del cónyuge, o cualquiera otra información sobre el mismo
- Lugar de nacimiento del cónyuge, padres o amigos del postulante
- Servicio militar y tipo de exoneración del servicio
- Sexo
- Estirpe, raza o nacionalidad
- Ciudadanía
- Lengua madre
- Edad
- Discapacidades
- Antecedentes penales
- Apellido de soltera

Página web de la autora

[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)

e-mail

[alles@marthaalles.com.ar](mailto:alles@marthaalles.com.ar)

revista técnica virtual

[www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)

e-mail

[info@xcompetencias.com](mailto:info@xcompetencias.com)