

Sandra Robado Hernandiz

LA OBJETIVIDAD EN LA EVALUACIÓN DE PERSONAS
Propuesta de entrevista

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirigido por el Sr. Ferran Ferré Padreny

Grado de Relaciones Laborales y Ocupación



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2015

ÍNDICE

LISTADO DE ABREVIATURAS	5
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 2. LA VALIDEZ PREDICTIVA	13
2.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	14
CAPITULO 3. CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL....	19
3.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA INFORMACIÓN PARA LA ENTREVISTA.....	20
3.2. EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA	21
3.3. PREPARACIÓN DE LA CANDIDATURA FINAL.....	24
3.3.1. Informe de evaluación de los candidatos	25
3.4. DESARROLLO PRÁCTICO DE UNA ENTREVISTA CONVENCIONAL PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	25
3.4.1. El análisis de puestos y la información para la entrevista.....	25
3.4.2. Preguntas de la entrevista.....	28
3.4.3. Valoración del candidato.....	31
3.4.4. Limitaciones de la entrevista convencional	32
CAPITULO 4. CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA	33
4.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA INFORMACIÓN PARA LA ENTREVISTA.....	33
4.2. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS	34
4.3. COMPETENCIAS Y DIMENSIONES CONDUCTUALES.....	36
4.4. EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA	41
4.5. ESCALAS DE VALORACIÓN	43
4.6. DESARROLLO PRÁCTICO DE UNA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	43
4.6.1. Registro de incidentes críticos.....	44
4.6.2. Análisis y definición de los incidentes críticos	46
4.6.3. Agrupar incidentes del apartado 4.6.2. en categorías.....	47
4.6.4. Registro de atributos del mejor técnico de selección de personal.....	48

4.6.5. Agrupar incidentes del apartado 4.6.4. en categorías.....	48
4.6.6. Dimensiones y competencias conductuales	49
4.6.7. Preguntas de la entrevista.....	50
4.6.8. Anclajes conductuales para valorar las dimensiones y las competencias	53
4.6.9. Valoración de cada dimensión conductual.....	55
4.6.10. Limitaciones de la entrevista conductual estructurada.....	56
CAPITULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE ENTREVISTA	57
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO PARA EXTRAER LAS COMPETENCIAS	57
5.1.1. Análisis de las áreas de resultados	58
5.1.2. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo	59
5.1.3. Análisis de las competencias conductuales requeridas para lograr un desempeño eficaz del puesto de trabajo.....	63
5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EXTRAER LA EXPERIENCIA, LOS ESTUDIOS Y LA MOTIVACIÓN.....	65
5.2.1. Método de recogida de información	65
5.3. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ENTREVISTA	67
5.4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LA PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	69
5.4.1. Ventajas del modelo de entrevista propuesto.....	81
5.5. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO	81
CAPITULO 6. CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS.....	89
ANEXO 1. EJEMPLO DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL ESTRUCTURADA	90
ANEXO 2. EJEMPLO DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA	96
ANEXO 3. EJEMPLO DE LA PROPUESTA DE ENTREVISTA	101

LISTADO DE ABREVIATURAS

ADM: Administración.

CV: Currículum Vitae.

DPT: Descripción de Puestos de Trabajo.

ECE: Entrevista Conductual Estructurada.

ISO: International Standards Organization/ Organización Internacional de Normalización.

ORG: Organización.

RRHH: Recursos Humanos.

UNE: Una Norma Española.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Métodos de análisis de puestos de trabajo	20
Cuadro 2. Descripción del Puesto de Trabajo del técnico de selección	26
Cuadro 3. Formato informe de entrevista.....	31
Cuadro 4. Porcentaje de uso de las diferentes preguntas en los tipos de entrevista	41
Cuadro 5. Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales	56
Cuadro 6. Área de resultados 1.....	58
Cuadro 7. Situaciones profesionales derivadas del área de resultado 1	60
Cuadro 8. Clasificación de las situaciones profesionales críticas	62
Cuadro 9. Competencias derivadas del área de resultado 1	64
Cuadro 10. Resultados de la reunión del grupo de expertos	67
Cuadro 11. Comportamientos observables para evaluar la competencia planificación y organización.....	70
Cuadro 12. Comportamientos observables para evaluar la competencia iniciativa	71
Cuadro 13. Comportamientos observables para evaluar la competencia comunicación	72
Cuadro 14. Comportamientos observables para evaluar la competencia creatividad	73
Cuadro 15. Comportamientos observables para evaluar la experiencia.....	75
Cuadro 16. Comportamientos observables para evaluar la formación	77
Cuadro 17. Comportamientos observables para evaluar la motivación	78
Cuadro 18. Formulario de valoración de las dimensiones observables.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del técnico de selección	28
Figura 2. El iceberg conductual en el concepto de competencia.....	37
Figura 3. El iceberg conductual en el concepto de competencia como comportamientos observables	39
Figura 4. Componentes de la competencia.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La validez predictiva mediana de diversos predictores utilizados en la selección de personal	14
Tabla 2. Validez predictiva de las variables individuales	15
Tabla 3. Validez predictiva de los métodos de selección	16

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

La línea temática seleccionada para el proyecto de final de grado es psicología y más concretamente psicología de los recursos humanos. Esta línea temática se encontraba entre mis primeras opciones de la lista, puesto que me apasiona este mundo y tengo pensado dedicarme a ello en un futuro.

Por un lado la psicología se encarga de recopilar hechos sobre las conductas y las experiencias de las personas, estos estudios permiten explicar su comportamiento y hasta en algunos casos, predecir sus acciones futuras.

Por otro lado, los recursos humanos, se encargan del conjunto de trabajadores que forman parte de una empresa y estos se caracterizan por desempeñar una lista variada de tareas. Los recursos humanos son una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma.

Por tanto, la psicología de los recursos humanos se encarga de estudiar las conductas con las que cuentan las personas para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones y tareas que realizan y predecir cuáles serán sus acciones futuras con la finalidad de crear valor añadido a la empresa.

El desarrollo de este proyecto tiene como finalidad analizar la validez predictiva de la entrevista, así como ver la evolución que ha tenido la misma.

Por último, lo que quiero conseguir con este proyecto es crear un modelo de entrevista que sea lo más válida y objetiva posible, esto surge ante la necesidad de mejorar las entrevistas planteadas hasta la actualidad y así poder defender el uso de la entrevista como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de contratación.

Una de las razones fundamentales que me han llevado a utilizar una propuesta de un modelo de entrevista utilizando el concepto de competencia, es la necesidad de predecir que personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo y para ello es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura, válida y fiable. Con el enfoque de competencias se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de las mismas, por tanto, lo que forma el perfil del puesto son un conjunto de

comportamientos directamente observables y de ese modo, al trabajar con comportamientos observables, se logra la necesidad de predicción de forma más segura, válida y fiable.

El tema de investigación es la selección de personal. Podemos decir que la selección es una actividad de comparación o confrontación, de opción y decisión, de filtro de entrada y de clasificación. La selección se encarga de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación de la persona al puesto de trabajo y eficacia de la persona en el puesto de trabajo. Si todas las personas fuéramos iguales y reuniéramos las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera distinta y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de la misma, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección de personal. Podemos decir que el proceso selectivo no solo debe proporcionar un diagnóstico, sino también un especial pronóstico respecto las dos variables citadas anteriormente (adecuación y eficacia), aportando no solo una idea real sino también una proyección de cómo será en el futuro el desempeño laboral de una determinada persona.

Mi objetivo general en este proyecto es estudiar la capacidad que posee la selección de personal para predecir el rendimiento laboral de los candidatos que aspiran a un determinado puesto de trabajo, a partir de aquí pretendo crear un modelo de entrevista que sea lo más válida posible, guardando relación entre la misma y el rendimiento laboral que podríamos esperar de un candidato a diferencia de si lo seleccionaríamos al azar.

De este objetivo genérico se desprenden los siguientes objetivos específicos;

- Analizar la validez predictiva de los diferentes tipos de entrevista.
- Conocer los conceptos y objetivos de la entrevista convencional y la entrevista conductual estructurada.
- Conocer los tipos de preguntas que se utilizan en las entrevistas y cómo formularlas.
- A partir de las carencias detectadas en la entrevista convencional y la entrevista conductual estructurada, desarrollar una propuesta de entrevista que sea lo más válida y objetiva posible.

Debido a que la entrevista de selección de personal es el instrumento más utilizado para reclutar y contratar a nuevo personal, se tiene la necesidad de estudiar su eficacia para detectar buenos empleados o mejor dicho, empleados que presenten un desempeño exitoso en su lugar de trabajo. Además, pretendo implementar un modelo de entrevista que elimine las deficiencias existentes en las entrevistas actuales, ofreciendo garantías importantes de éxito en la predicción del desempeño laboral

Esto se hace debido a que el conocimiento de la entrevista es un elemento indispensable para cualquier profesional implicado en la gestión de recursos humanos, lugar de trabajo que me gustaría desempeñar en un futuro inmediato.

La propuesta que expongo puede ser útil para que otras empresas puedan tomar de referencia mi modelo, esta propuesta es extrapolable a cualquier empresa y a cualquier puesto de trabajo, si más no, se deberían realizar ciertos ajustes debido a que cada empresa y cada puesto de trabajo se caracterizan por cosas distintas. Ahora bien, el procedimiento para desarrollar y extraer la información necesaria para cubrir el puesto de trabajo y la manera de evaluarlo sería el mismo, variando en función de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo y en función de la misión, visión y valor de la empresa.

El método que he llevado a cabo para desarrollar mi proyecto es el teórico, este modo me ha permitido construir y desarrollar la teoría científica para poder profundizar en el conocimiento, permitiéndome interpretar los datos empíricos encontrados. La elección de este método me ha dado libertad para poder ir más allá y profundizar en las

relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

He estructurado el proyecto en distintos capítulos, en cada uno de ellos se encuentra primeramente el análisis teórico y posteriormente un desarrollo práctico basándome en la teoría expuesta, en el último capítulo se encuentra detallada mi propuesta de entrevista, siguiendo la misma estructura que la citada en capítulos anteriores. Para poder determinar cuáles son las limitaciones de cada una de las entrevistas, he decidido, aparte de crear el modelo, pasarlo a una persona con experiencia en el puesto de trabajo de técnico de selección, las respuestas proporcionadas en esta entrevista no dan información relevante para el proyecto, si más no, me ha permitido saber cómo debo realizar una entrevista y si el desarrollo práctico que había planteado era factible.

CAPITULO 2. LA VALIDEZ PREDICTIVA

La validez indica el grado de exactitud con el que se mide la variable que se pretende medir y si esta se puede utilizar para el fin previsto, es decir, el grado de precisión con el cual se mide lo que ha sido diseñado para medir, la validez contesta a la pregunta; “¿realmente mide aquello que dice medir?”, podemos decir que la validez está compuesta por tres grandes componentes:¹

1. Validez de contenido.
2. Validez de criterio.
3. Validez de constructo.

Estos tres componentes se refieren a aspectos totalmente diferentes, en este proyecto nos centraremos en el componente del criterio, puesto que queremos demostrar la correlación entre los resultados obtenidos y la conducta del futuro.

La validez predictiva también denominada como validez de criterio, se refiere al grado de eficacia con que se puede predecir o pronosticar una variable a partir de las puntuaciones obtenidas.²

En los procesos de selección se utilizan instrumentos que pretenden predecir el rendimiento futuro de los candidatos al puesto de trabajo basándose en las respuestas obtenidas. Para ello es necesario que previamente se haya obtenido una evidencia empírica de que los resultados obtenidos en las pruebas se correlacionan efectivamente con el rendimiento futuro en el puesto de trabajo, esto se realiza a través del coeficiente de validez, este indica la correlación entre el instrumento y la variable, cuanto mayor sea la correlación, mayor será la capacidad predictiva del método.³

En este apartado se pretende demostrar la validez predictiva de las variables y métodos utilizados para realizar la selección de personal, este tipo de procedimientos selectivos deben cuidar especialmente la conexión entre el tipo de prueba a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos.

¹Muchinsky M. Paul. *Psicología aplicada al trabajo*. 8a. ed. México: Thomson, 2007. 0-534-60781-0. p. 93.

²Muchinsky M. Paul. *Psicología aplicada al...* ob. cit., p. 95.

³F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2001. 84-368-1540-8. p. 64.

La conexión existente entre las pruebas y el desempeño es lo que se conoce con el nombre de validez, ahora bien, en el caso que nos ocupa, solo debemos mencionar la validez predictiva, ya que no tratamos de lograr una coincidencia en cuanto a los temas o contenidos, sino que buscamos una adecuación en cuanto a los resultados, es decir, que las personas que están capacitadas en las pruebas selectivas también lo estarán cuando realicen las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo. La validez predictiva es el procedimiento por excelencia para determinar el grado de validez de las pruebas y métodos de selección de personal.⁴

2.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Hunter y Hunter (1984) realizaron un meta-análisis en el que comparaban la validez de varios instrumentos de selección de personal, los resultados extraídos fueron los siguientes:

Tabla 1. La validez predictiva mediana de diversos predictores utilizados en la selección de personal⁵

Predictor	Validez
Capacidad intelectual general	0.53
Período de prueba	0.44
Inventarios bibliográficos	0.37
Informes de referencias	0.26
Experiencia laboral	0.18
Entrevista	0.14
Ratios de entrenamiento	0.13
Éxito académico	0.11
Nivel educativo	0.10
Intereses	0.10
Edad	-0.01

En este estudio, se utilizaron las valoraciones de los supervisores como criterio y concluyeron que la validez de la entrevista de empleo era únicamente de 0.14

⁴Muchinsky M. Paul. *Psicología aplicada al...* ob. cit., p. 93.

⁵ Juan Espinosa, Manuel; Quiroga, MariaAngeles; Colom Marañón, Roberto. *La práctica de la psicología diferencial en Industria y organizaciones*. Madrid: Piramide, 1996. 97-884-3680-9. p. 122-128.

(utilizando 10 estudios y una muestra de 2694 sujetos), mientras que los otros predictores, como los compuestos de habilidades, inventarios biográficos o informes de referencias, presentaron una validez de 0.53, 0.37 y 0.26, respectivamente. No obstante, una importante limitación del trabajo realizado por Hunter y Hunter con respecto a la entrevista es el reducido número de estudios incluidos en el meta-análisis y que los coeficientes de validez de los otros predictores estaban corregidos por fiabilidad de criterio y por restricción del rango, mientras que la entrevista no estaba corregida por estos factores.⁶

Posteriormente, se han desarrollado otros meta-análisis de la entrevista de trabajo, en este caso hablamos de Schmidt y McDaniel (1994), estos autores analizaron la validez de la entrevista en función del tipo de criterio y de su tipo de contenido y estructura, para la inclusión de los estudios utilizaron varias reglas como por ejemplo, que la situación de contratación fuese real. Cuando dividen las entrevistas en estructuradas y no estructuradas, las primeras muestran una validez corregida de 0.44 y las no estructuradas de 0.33. Según esto, la conclusión de Hunter y Hunter de falta de validez de la entrevista es poco veraz, sin embargo todavía se requiere de una buena investigación detallada de la entrevista para poder hacer una clasificación de la estructura y contenido de la misma.⁷

Tabla 2. Validez predictiva de las variables individuales⁸

Método		Fiabilidad	Validez Operativa
Capacidad General	Cognitiva	.83	.71
Razonamiento Matemático		.85	.52
Razonamiento Mecánico	Espacial-	.77	.51
Razonamiento Verbal		.83	.35
Capacidad Perceptiva		.67	.52
Memoria		.77	.56
Personalidad-Conciencia		.80	.30
Experiencia		1.0	.25
Personalidad-Estabilidad Emocional		.85	.20
Personalidad-Amigabilidad		.79	.17

⁶F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 68-69.

⁷F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 71.

⁸Moscoso Silvia; Salgado F. Jesús. Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 2008, vol. 29, p. 18.

Tabla 3. Validez predictiva de los métodos de selección⁹

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (tests de conocimientos)	.80	.45
Assesment Center-Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Valoración de Méritos y Formación	.80	.18
Entrevistas No Estructuradas	.50	.14

Cabe señalar que la lista de métodos incluidos en las tablas está dividida entre variables y métodos, ya que las variables no están compuestas a su vez por otras variables o constructos, mientras que los métodos consisten en agrupamientos de diversas variables, aunque no siempre estén identificadas formalmente. Por ejemplo, el razonamiento verbal no está compuesto por otras variables, por el contrario, la entrevista, está compuesta por los efectos de la personalidad, conocimiento del puesto, experiencia, habilidades sociales, capacidad cognitiva general, razonamiento verbal, amigabilidad, entre otras muchas variables.

Podemos decir que la entrevista es el instrumento más utilizado para reclutar y contratar nuevo personal, los solicitantes de un empleo han de superar al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal.

Sin embargo, la utilización tan masiva de la entrevista no guarda relación con su eficacia para detectar buenos empleados, o empleados que presenten un desempeño adecuado en la empresa. Las investigaciones científicas sobre validez de la entrevista hasta el año 1987, llegaban a la conclusión que la misma tenía una escasa fiabilidad y

⁹Moscoso Silvia; Salgado F. Jesús. Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 2008, vol. 29, p. 18.

muy poco valor para predecir cuál va a ser el desempeño futuro de una persona en su puesto de trabajo.

El uso tan masivo de la entrevista de selección convencional radica en que es una técnica fácilmente utilizable, puesto que con poca formación cualquiera puede realizarla, además de que permite conocer física y personalmente a los candidatos, es un instrumento muy versátil y se puede utilizar en cualquier organización, permite a los candidatos que expliquen sus vivencias y a su vez permite transmitir información personalizada de la organización al candidato y por último, aunque no por ello menos importante, es un instrumento que resulta más económico en comparación con otros instrumentos de selección.

Recientes investigaciones, indican que en determinadas características y en ciertas condiciones, la entrevista de selección puede llegar a tener fiabilidad y validez, presentando una correcta utilidad económica.

Si observamos la tabla 3 que se agrupa por los métodos de selección, es decir, aquellos que están compuestos de diversas variables, vemos que la entrevista conductual estructurada comparada con los distintos métodos es la que aporta una mayor validez predictiva, seguida de ésta, encontramos las pruebas de conocimiento, las simulaciones y las entrevistas convencionales estructuradas.

La validez de la entrevista conductual estructurada se equipara a la variable individual de capacidad cognitiva general, por tanto, se puede afirmar que la entrevista conductual estructurada tiene una validez de criterio semejante a los mejores procedimientos de selección, como es el caso de los test de habilidad mental general y superiores a muchos otros procedimientos mucho más costosos económicamente hablando, como sería el caso de los *assessment centers*, este tipo de entrevista elimina las deficiencias de la entrevista convencional, asegurando una gran fiabilidad, es decir, un acuerdo entre los entrevistadores en la toma de decisiones, y a su vez ofrece garantías de éxito en la predicción del desempeño.¹⁰

En la tabla 3 se comprueba que existe una diferencia abismal en cuanto a la validez predictiva de las diferentes entrevistas, por lo que en el formato o grado de

¹⁰Moscoso, Silvia. Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2007, vol. 23nº1, p. 78.

estructuración de la entrevista parece residir uno de los factores que provocan el aumento o disminución de la validez. Estudios recientes, muestran que la validez de las entrevistas estructuradas aplicadas en un formato de panel es de 0.63, a diferencia de lo que sucede con las entrevistas convencionales estructuradas que muestran una validez de 0.33. Las entrevistas convencionales miden básicamente habilidad mental general y características de personalidad, centrándose en factores intrínsecos al candidato, por el contrario, las entrevistas conductuales estructuradas miden conocimientos del lugar de trabajo y experiencia laboral que permite predecir adecuadamente el futuro desempeño en el trabajo, centrándose, no en factores intrínsecos al candidato, sino en si el candidato será capaz de desenvolver las tareas del puesto del trabajo con un nivel de rendimiento óptimo.¹¹

Las entrevistas no estructuradas muestran una validez de 0.14. Estas entrevistas son aquellas en las que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas, poniéndose más énfasis en las impresiones que en los hechos.¹²

Es por ello que en el presente trabajo no desarrollaremos las entrevistas no estructuradas o libres, nos centraremos en las entrevistas convencionales y las entrevistas conductuales estructuradas. A continuación procederemos a realizar un análisis exhaustivo para determinar que ha cambiado respecto la entrevista convencional y en que se basan cada una de las distintas entrevistas, ya que cada una aporta una validez distinta, siendo la entrevista conductual estructurada la que posee una validez similar a la de los mejores instrumentos empleados en selección de personal, tales como los test de habilidades cognitivas. Por habilidades cognitivas se entienden todo el conjunto de aptitudes, destrezas y capacidades que se ponen en marcha para analizar y comprender la información recibida, cómo se procesa y como se estructura en la memoria.¹³

¹¹Moscoso Silvia; Salgado F. Jesús. *Selección de personal...* ob. cit., p. 19-20.

¹²Dessler, Gary. *Administración de personal*. 8a. ed. México: Pearson Educación, 2001. 968-444-488-5. p. 216.

¹³ Gorriti, Mikel; Moscoso, Silvia; Salgado F. Jesús. Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2004, vol. 20 nº2, p. 110.

CAPITULO 3. CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL

La entrevista convencional estructurada se suele planificar de antemano para asegurar que se hagan las mismas preguntas y en el mismo orden a todos y cada uno de los candidatos, se tiene en cuenta el análisis previo del puesto y se deja un margen reducido de autonomía al entrevistador. Sin embargo, se suelen alternar preguntas estructuradas con preguntas espontáneas.¹⁴

Este tipo de entrevistas, nos permite recabar información más amplia sobre el candidato, conocer a la persona, sus características, sus necesidades e intereses. Nos permite saber la trayectoria profesional y personal del candidato, además de explorar el área motivacional del mismo.¹⁵

Este tipo de entrevistas se basan en el juicio propio del entrevistador, centrándose en factores intrínsecos al candidato, siendo su validez predictiva de 0.33.¹⁶

La dinámica que se establece en la entrevista de selección es la siguiente:

- Antes de que exista contacto, el entrevistador se crea una primera impresión del candidato con toda la información que posee del mismo, ya sea en forma de credenciales (nombre, dirección y otros), cartas de recomendación o puntuación de test.
- La segunda fase sería la interacción cara a cara.
- Y para finalizar, el entrevistador evalúa e integra toda la información recogida y toma la decisión de contratar o no.

En este caso, nosotros nos centraremos en la segunda etapa, que es donde se produce todo el peso de la entrevista, antes de entrar en la fase de desarrollo, es necesario realizar una fase previa, que la podríamos denominar como fase de contacto inicial.

Consiste en crear un ambiente de confianza, la finalidad es lograr una aceptación recíproca de la interacción. En esta etapa, el entrevistador intenta reducir la tensión del primer contacto, es por ello que el dialogo existente entre entrevistado y entrevistador se

¹⁴ Chamorro-Premuzic, Tomás; Furnham, Adrian. *Psicología de la selección de personal*. Madrid: TEA, S.A., 2010. 978-84-7174-805-8. p. 62.

¹⁵ Casas Bartol, Josep. *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: De Vecchi, S.A., 1992. 84-315-0636-9. p. 120-121.

¹⁶ F. Salgado, Jesús y Moscoso, Silvia. *Selección de personal...* ob. cit., p. 16-24.

centra más en la presentación del candidato, la introducción de la organización y se pueden formular preguntas introductorias que no estén relacionadas con el objetivo de la entrevista.¹⁷

3.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA INFORMACIÓN PARA LA ENTREVISTA

Es un instrumento necesario para conocer el puesto de trabajo que se desea cubrir, es un documento importante para guiar el proceso de selección, existen diferentes métodos para realizar el análisis del puesto de trabajo:

Cuadro 1. Métodos de análisis de puestos de trabajo ¹⁸

Observación: Consiste en observar directamente a los empleados en su jornada habitual.

Entrevistas: Se entrevistan a diferentes personas que ocupan el mismo puesto y posteriormente los resultados de varias entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto.

Diarios: Los trabajadores que ocupan un lugar de trabajo, anotan en un diario sus actividades diarias y el tiempo que dedican a cada una de ellas.

Cuestionarios: Los trabajadores, señalan o califican los elementos que realizan en su puesto de trabajo, de una lista de posibles tareas.

La información reunida mediante uno o más de estos métodos, permiten a la empresa preparar una descripción del puesto, consistente en una expresión escrita de lo que hace, quien ocupa un puesto, cómo lo hace y porque lo hace, se debe especificar el entorno y las condiciones del trabajo. Por otro lado, encontramos la especificación del puesto, que no es otra cosa que los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para hacer bien el trabajo.

En conclusión decir que las descripciones identifican las características del puesto y las especificaciones identifican las características que debe tener quien lo ocupe.

¹⁷Acevedo Ibáñez, Alejandro; Florencia López Martín, Alba. *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa, S.A., 2003. 968-18-2738-4. p. 34-35.

¹⁸Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson Educación, 2004. 970-26-0423-0. p. 490.

3.2. EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

Consiste en la recogida de información del candidato, a su vez, esta debe ser contrarrestada con la información ya existente del mismo. Esta es la fase que tiene una mayor duración y donde se produce una mayor implicación por parte de ambos sujetos. El éxito de la entrevista dependerá de la capacidad del entrevistador para abordar los puntos a tratar, así como la habilidad de lograr y registrar la información proporcionada por el candidato.

Las áreas de exploración que han de considerarse en esta fase de desarrollo, se presentan en el orden que deberían sucederse en la propia entrevista para seguir una graduación progresiva desde los datos que producen menos tensión en el entrevistado, hasta aquellos que puedan hacer que el entrevistado se sienta más forzado y tenso.¹⁹

- Historia educativa.
- Historia profesional y experiencia.
- Historia personal y familiar.
- Intereses, motivaciones y preferencias.
- Habilidades, carencias o necesidades de formación.
- Disponibilidad.
- Características personales y estado físico.

3.2.1. Historia educacional

En este apartado, se trata de realizar una exploración del proceso completo de formación del candidato: básica, académica, post-grado, o cualquier otra.

Es la formación que ha podido recibir el candidato de forma institucional o reglada y aquella formación que puede ser adquirida por medios informales o no reglados. El entrevistador ha de analizar los campos de conocimiento de información teórica y aplicada que son propios de la persona entrevistada, teniendo en cuenta que, estos campos o áreas de conocimiento, puedan estar relacionados de forma directa con el futuro puesto de trabajo de esa persona o que por el contrario sean totalmente distintos.

¹⁹Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos*. 3a. ed. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A., 1999. 84-493-245-5. p. 137.

Es necesario que el entrevistador tenga en cuenta y se interese por todos los conocimientos técnicos y teóricos adquiridos por el candidato, también es necesario que se tenga en cuenta el conocimiento de idiomas, tanto de forma hablada como escrita.

En este apartado, aparte de la información recogida por las preguntas del entrevistado acerca de la historia educacional del candidato, se deben considerar ciertas fuentes complementarias para poder contrarrestar la información facilitada por el candidato. Algunos ejemplos de ello podrían ser el currículum académico, certificados de asistencia a cursos o bien títulos académicos.²⁰

3.2.2. Historia profesional y experiencia

En este apartado, se trata de realizar una exploración que permita evaluar la coherencia entre las aptitudes y la práctica adquirida a lo largo de los trabajos realizados, este apartado no puede aportar información relevante sobre los factores generales del candidato, tales como la aptitud mental, conducta moral, motivación, estabilidad entre otros factores.²¹

Es importante preguntar o profundizar más sobre la manera en que el candidato obtuvo sus anteriores puestos de trabajo, porque decidió cambiar de trabajo o que es lo que le gustaba más de sus anteriores trabajos, ya que a partir de aquí podremos extraer información valiosa sobre su motivación, estabilidad y madurez.

Como fuentes complementarias, podríamos recurrir a las empresas en las que hubiera estado el candidato y pedir referencias sobre el mismo.

Es necesario realizar una exploración en profundidad sobre la historia profesional, debemos obtener información, lo más específica posible, ya que la experiencia pasada del candidato es uno de los métodos más fiables para predecir el futuro profesional del mismo, en el caso de aquellos candidatos que aún no posean este tipo de experiencias, la información fundamental habrá que buscarla a través de su historia académica.²²

²⁰Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 138.

²¹Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 140.

²²Acevedo Ibáñez, Alejandro; Florencia López Martín, Alba. *El proceso de...* ob. cit., p. 173.

3.2.3. Historia personal y familiar

En este apartado, se persigue realizar una exploración de la evolución personal y familiar del candidato, este es uno de los puntos más delicados de la entrevista. La historia de una persona es única e irrepetible y se puede considerar que esta es determinante para el futuro comportamiento del sujeto, puesto que no resulta fácil cambiar los patrones de conducta que fueron asimilados durante la infancia. Estas preguntas deben realizarse con un planteamiento adecuado y sobretodo debemos acompañarlas de una explicación de las razones por las cuales necesitamos conocer ciertas facetas de la vida privada del candidato, de este modo, conseguiremos una mayor cooperación, permitiéndonos obtener la información que necesitemos.²³

En este área es muy importante conseguir proximidad con el entrevistado, debemos recordar que si la situación durante la entrevista se vuelve tensa, es un área que no conviene explorar, aunque esta represente un tema de gran importancia dentro de la entrevista, es extremadamente personal y debe tratarse con suma delicadeza. Como fuente complementaria, aquí podríamos recurrir a otros familiares que estuvieran actualmente en la organización.²⁴

3.2.4. Intereses, motivaciones y preferencias

En este apartado, se trata de conseguir la mayor información posible relativa a las preferencias en trabajos anteriores del candidato, puesto que estos nos pueden dar indicios sobre las capacidades, motivaciones y rasgos de personalidad, ya que se tiende a mostrar un mejor rendimiento en las tareas que resultan más motivadoras. Y por el contrario, las no preferencias, nos indican posibles carencias o inadecuaciones.²⁵

3.2.5. Habilidades, carencias y/o necesidades de formación

En este apartado, se trata de explorar las ventajas y dificultades que el candidato ha encontrado o encuentra en sus anteriores puestos de trabajo, para poderlas asociar a posibles cursos formativos que potencien sus habilidades y disminuyan sus carencias.²⁶

²³ Acevedo Ibáñez, Alejandro; Florencia López Martín, Alba. *El proceso de...* ob. cit., p. 170-171.

²⁴ Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 140.

²⁵ Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 144.

²⁶ Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 144.

3.2.6. Disponibilidad

En este apartado, lo que se pretende es comprobar si el candidato está dispuesto a disponer de su tiempo libre para dedicarlo a las necesidades profesionales que pudieran surgir, así como las posibilidades de movilidad geográfica. En este área se debe ir con especial atención, puesto que pueden existir discrepancias entre la voluntad expresada por el candidato y las posibilidades reales del mismo.²⁷

3.2.7. Características de personalidad y estado físico

En este apartado, lo que se pretende es explorar el estado físico del candidato, así como algunas características de su personalidad. Hay que tener en cuenta que la exploración del área de la salud es importante puesto que, de alguna manera, de ella dependerá el desempeño futuro del trabajo del candidato, si una persona sufre una enfermedad se verá en la necesidad de ausentarse del trabajo continuamente, y esto a la empresa le puede llegar a perjudicar.²⁸

Hay que mostrar especial interés en cualquier enfermedad u operación que el candidato haya podido tener, ya que determinadas enfermedades tienen una alta relación con la manera en que la persona afronta las situaciones.

3.3. PREPARACIÓN DE LA CANDIDATURA FINAL

En este apartado es donde entraría el informe final sobre los candidatos, una vez desarrolladas las acciones exploradoras y evaluativas generales. El paso final consiste en la elaboración de una candidatura.

Se entiende por candidatura “conjunto final de candidatos que se habrán de presentar a la dirección del Grupo o a quien tome las decisiones finales de incorporación, de modo que pueda elegir a quien sea más idóneo o a quien provoque un entendimiento personal y/o profesional más ajustado a los intereses y objetivos de la organización”.²⁹

²⁷Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 146.

²⁸Acevedo Ibáñez, Alejandro; Florencia López Martín, Alba. *El proceso de...* ob. cit., p. 174.

²⁹Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 151.

3.3.1. Informe de evaluación de los candidatos

El informe final sobre los candidatos se puede considerar como el documento resumen y es por ello que se convierte en un instrumento de recogida y almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos. Podemos decir que el informe equivaldría a una descripción redactada de las apreciaciones percibidas durante la entrevista del candidato evaluado, este debe estar escrito de tal manera que pueda ser comprendido por cualquier profesional no especialmente familiarizado con los métodos y la terminología de la psicología.³⁰

3.4. DESARROLLO PRÁCTICO DE UNA ENTREVISTA CONVENCIONAL PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.4.1. El análisis de puestos y la información para la entrevista

Para realizar el modelo de esta entrevista, se obtuvieron las descripciones del puesto de trabajo del técnico de selección en la empresa dedicada a los servicios sanitarios, en este análisis del puesto, consta una descripción detallada del puesto así como la definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un trabajador desempeñe satisfactoriamente su trabajo.

³⁰Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 153.

A continuación se muestra la DPT real del puesto del técnico de selección:

Cuadro 2. Descripción del Puesto de Trabajo del técnico de selección ³¹

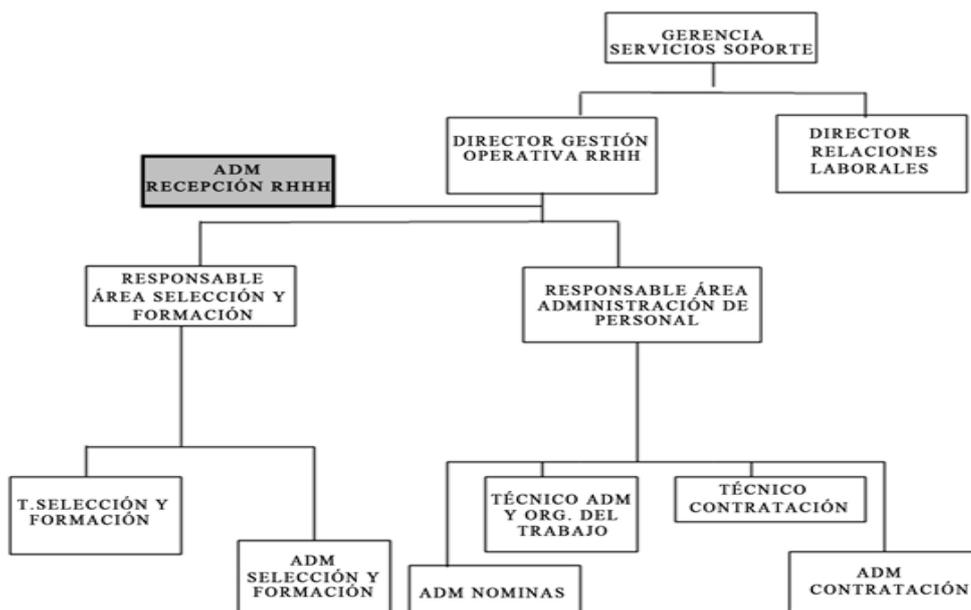
TÉCNICO EN SELECCIÓN		
Categoría profesional	Licenciado	
Departamento	Departamento de RRHH	
Dependencia jerárquica	Responsable área selección	
Ubicación	Sede central XARXA, 3ra planta	
Misión		
Realizar una correcta búsqueda de candidatos, velar porque todos los colectivos de trabajadores realicen acciones formativas aplicando criterios y procedimientos uniformes, así como servir de soporte a nivel organizativo en todo lo relativo a la formación.		
Funciones		
Diariamente	Frecuentemente	Ocasionalmente
<p><u>Selección:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento i criba de CV. • Citación telefónica. • Entrevistas de selección. • Corrección de psicotécnicos. • Elaboración de informes. • Cobertura de licencias diarias de médicos y enfermeras de primaria y urgencias. • Impresión de CV (e-mail, infojobs,...). • Introducción de CV on-line • Acogida y gestión de la documentación para la incorporación del nuevo trabajador. • Escanear los expedientes de selección y la documentación básica del nuevo trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de peticiones de personal. • Tramitación de permisos de trabajo y residencia de profesional extranjero para la subdelegación del gobierno. • Reclutamiento internacional de médicos y enfermeras. • Gestión de los alumnos en prácticas. • Implantación del plan de acogida y realización de las sesiones mensuales. • Desarrollo de la evaluación del rendimiento en todas las divisiones de la XARXA. Análisis y presentación de resultados. • Reclutamiento (anuncios en prensa, internet, colegios oficiales, escuelas universitarias) • Introducción de CV de los candidatos de los procesos y finalización de los procesos. • Protocolo y entrevistas de promoción y cambios internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la cobertura de sustituciones y vacantes (médicos, enfermeras, administrativos...equipos de todas las unidades). • Mantenimiento y actualización de archivos de selección. • Charlas a escuelas universitarias para promocionar la XARXA y captar nuevos trabajadores. • Archivo de procesos de selección de cada año. • Formar a personal en habilidades personales. • Actualización de las descripciones del lugar de trabajo de todos los miembros de la organización.

³¹XARXA Sanitaria y Social de Santa Tecla.

Competencias y conocimientos		
Competencias transversales	Competencias específicas	Conocimientos técnicos
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la persona • Compromiso con la organización • Flexibilidad • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Organización. • Iniciativa. • Comunicación. • Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología • Máster en RRHH • Máster o Postgrado en Gestión de RRHH
Jornada laboral		De 8 a 17h de Lunes a Viernes.
Relaciones de trabajo		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable área de selección y formación. • Nóminas y contratación. • Administrativas recepción de RRHH. • Responsables médicos, enfermería. • Responsable de administración. • Responsables servicios de soporte. • Trabajadores XARXA 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas universitarias, colegios oficiales,... • Servicio Municipal de ocupación. • Unión de Hospitales. • Empresas de formación. • Formadores externos. 	
Condiciones de trabajo		
Físicas (temperatura, ruido, iluminación, agentes tóxicos,...)	Riesgos laborales (contagios, caídas, contusiones,...)	Instrumentos
• A rellenar por el Depto. de salud laboral.	• A rellenar por el Depto. de salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Office + EKON CCS • Teléfono • Material de oficina
Responsabilidades	Realizar una selección que se ajuste a la demanda y al lugar de trabajo.	
Contingencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para cubrir las demandas espontáneas. • Dificultad para encontrar profesionales en el mercado laboral. • Volumen elevado de documentación e información a registrar, cumplimiento de plazos. • Carencia de recursos humanos delante la necesidad de desarrollar nuevas funciones como departamento. 		

La presente definición, no constituye una lista cerrada de funciones, habiendo de realizar el trabajador, todas aquellas tareas que, de acuerdo a su cualificación profesional, le sean encomendadas por la dirección.

Figura 1. Organigrama del técnico de selección³²



3.4.2. Preguntas de la entrevista

Una vez definida la DPT, procederemos a realizar las preguntas, para realizar una exploración más profunda y detallada. Antes de realizar la entrevista, debemos formarnos una imagen mental del candidato ideal a ocupar el puesto de trabajo, a través de la información que ya disponemos, como es el caso de la descripción del puesto de trabajo, a partir de aquí, podremos establecer un análisis claro del candidato y delimitar sus puntos fuertes y sus limitaciones.

Las preguntas tipo podrían ser las siguientes:

Historia educacional

- ¿Recuerda algún hecho relevante de su época educativa?
- ¿Cómo eran sus notas? ¿Eran buenas, más que buenas, o más bien un poco malas?
- ¿Por qué decidió cursar estos estudios?
- ¿Qué cursos ha realizado en el último año?
- ¿En qué áreas cree que necesitaría reciclarse?

³²XARXA Sanitaria y Social de Santa Tecla.

-En el caso de que el candidato no haya finalizado sus estudios, preguntar los motivos o las causas que le condujeron a ello.

Historia profesional

-Hábleme de su último puesto de trabajo, ¿Qué hacía, cuál era su función?

-¿Qué experiencia tiene en relación con este trabajo?

-¿Cuál ha sido la tarea más aburrida que ha tenido? ¿Cómo la realizó?

-¿Cuál ha sido la tarea más interesante que ha tenido?

-¿En qué época ha disfrutado más profesionalmente hablando?

-¿Cuáles han sido sus peores momento en el mundo laboral?

-¿Cómo se actualiza a nivel profesional? Cuénteme algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente.

-¿Cómo consiguió su último empleo? ¿Qué aspectos tanto positivos como negativos encontró?

-¿Cuál es su trabajo deseado?

-¿Cómo vería su futuro si entrara en esta empresa?

Historia personal

-¿Cuál es su estado civil? ¿Tiene hijos? ¿Cómo organiza su tiempo libre?

-¿Cómo compagina el trabajo con el cuidado de la familia?

-¿Cuáles son sus aficiones o qué deportes practica?

-¿Qué efecto cree que causó sobre su crecimiento y desarrollo, su experiencia familiar?

-¿Existen circunstancias especiales de personas que convivan con usted?

Intereses, motivaciones y preferencias

-¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?

-¿Qué es lo que más le atrae de este puesto?

-¿Qué piensa que necesita aprender para progresar aún más en su trabajo?

-¿Cuál es su principal fuente de motivación? ¿Qué es lo que le motiva en un trabajo?

- ¿Cómo vería su futuro en esta empresa, si llegara a ser seleccionado?
- ¿Qué le gustaría hacer en la empresa, en los próximos dos años, si pudiera decidirlo?
- ¿Le gustaría llegar a un nivel de responsabilidad en la empresa desde donde sus decisiones tuvieran importancia? ¿Qué lugar?
- ¿Le interesan puestos que ofrezcan una gran variedad de funciones?
- ¿Por qué debo contratarle a usted?

Habilidades, carencias y/o necesidades de formación

- Defínase a sí mismo con tres adjetivos calificativos y justifíquelos.
- Describa las cualidades o aptitudes que, en su opinión, pone en juego en su trabajo.
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son los puntos débiles que cree usted que dificultan un mayor éxito en el trabajo?
- ¿Qué formación cree que sería más útil para desarrollar la función de técnico de personal?
- ¿Qué formación cree que se requeriría en este puesto de trabajo, pensando a dos años vista?
- Hábleme de alguna situación en la que cree usted que no actuó de forma adecuada. ¿Qué ha aprendido de ella?

Disponibilidad

- ¿Estaría dispuesto a hacer horas extras?
- ¿Qué grado de disponibilidad tiene para realizar viajes de corta o larga duración, o incluso un cambio de residencia a otra ciudad o país?
- ¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?

Características de personalidad y estado físico

- ¿Padece algún problema físico?
- ¿Ha tenido usted alguna enfermedad grave a lo largo de su vida?
- ¿Cómo se define?

3.4.3. Valoración del candidato

Cuadro 3. Formato informe de entrevista³³

FORMATO INFORME DE ENTREVISTA			
Fecha:			
Nombre del candidato:			
Estado Civil:			
Puesto al que aspira:			
Entrevista realizada por:			
Información inicial:			
Aspectos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Físico			
Verbal			
Corporal			
Formación académica			
Experiencia Profesional			
Información Personal			
Intereses, Motivaciones y Preferencias			
Habilidades, Carencias y/o Necesidades de Formación			
Conclusiones			
Contratar	<input type="checkbox"/>	Descartar	<input type="checkbox"/>

³³ Elaboración propia.

3.4.4. Limitaciones de la entrevista convencional

Seguidamente, y para finalizar este capítulo, planteo cuales son, desde mi punto de vista, las limitaciones del modelo de la entrevista convencional:

- Se basan en el juicio propio del entrevistador.
- Se centran básicamente en factores intrínsecos del candidato, obviando otros aspectos importantes, tales como las competencias.
- Fiabilidad, validez y objetividad baja.

CAPITULO 4. CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

La entrevista de descripción de conducta se basa en el principio que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias, de aquí podemos extraer que:

- Cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo.
- Cuanto mayor es el tiempo de existencia o presencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

Las ECE además de utilizar preguntas de descripción de conducta, también usan escalas de valoración con anclajes conductuales para valorar las respuestas, es precisamente este alto grado de estructuración lo que le ofrece su alto nivel de validez y fiabilidad.³⁴

Por tanto, podemos decir que las entrevistas estructuradas se caracterizan por estar rígidamente estandarizadas, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a todos los aspirantes a un determinado puesto de trabajo. Esto facilita la unificación de criterios y la valoración final del candidato, siendo la validez predictiva de la entrevista conductual estructurada de 0.63.³⁵

A continuación, procederemos a desarrollar la parte práctica de la entrevista conductual estructurada, cuáles son sus pasos y como se deben seguir cada uno de estos.

4.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA INFORMACIÓN PARA LA ENTREVISTA

Este paso, implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca el puesto de trabajo, definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito.³⁶

El análisis de puestos es la base para desarrollar las entrevistas conductuales estructuradas, en este tipo de entrevistas, las preguntas que se formulan a los aspirantes a obtener el puesto de trabajo se refieren exclusivamente al desempeño del puesto de

³⁴ Gorriti, Mikel; Moscoso, Silvia; Salgado F. Jesús. *Investigaciones sobre la...* ob. cit., p. 115-116.

³⁵ F. Salgado, Jesús y Moscoso, Silvia. *Selección de personal...* ob. cit., p. 16-24.

³⁶ Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A, 1995. 84-7978-229-3. p. 51-58.

trabajo, lo que han hecho en el pasado o lo que creen que harán en el futuro frente a diferentes situaciones laborales, para ello es necesario conocer el puesto de trabajo, las funciones y las habilidades que son necesarias.

Existen diferentes métodos de recogida de información en el análisis de puestos de trabajo, pero en este proyecto nos centraremos en el método de los incidentes críticos puesto que es la más utilizada para desarrollar las entrevistas conductuales estructuradas, que es el caso que nos ocupa. Este método nos permite obtener información relevante del puesto y nos proporciona ejemplos para posteriormente redactar las preguntas y los anclajes conductuales.

4.2. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. Se basa en que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos, lo que conllevaría al éxito en el trabajo, o por el contrario, a resultados negativos, lo que comportaría un fracaso. En primer lugar, definiremos los dos términos que dan nombre a este método: incidente, crítico.³⁷

- **Incidente:** Hace referencia a toda actividad humana observable, lo suficientemente relevante, como para que sea posible a través de ella realizar previsiones futuras sobre la persona que desarrolla la actividad. Un incidente debe contener los siguientes aspectos:
 - Qué es lo que llevo a la persona a realizar el incidente.
 - Qué es lo que hizo exactamente la persona que fue tan efectivo o inefectivo en su puesto de trabajo.
 - Qué consecuencias genera la conducta, y si estas están o no bajo el control del empleado.
- **Crítico:** Para que un incidente pueda tener la consideración de crítico es necesario que la acción desarrollada por el individuo se produzca en una situación en que la finalidad o intención de la misma se desarrollen de forma, suficientemente clara, para quien lo observa y que esta produzca consecuencias evidentes.

³⁷F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 94.

Por tanto, podemos decir que es un procedimiento destinado a reunir hechos importantes que se refieren a conductas que se deberían producir ante determinadas situaciones de trabajo previamente definidas, por lo que ayuda a identificar cuáles son los aspectos críticos de un puesto de trabajo.

Las fuentes de los incidentes pueden ser los supervisores, los ocupantes del puesto o cualquier otra persona que esté familiarizada con el puesto. La entrevista y el cuestionario son dos formas muy habituales de utilización de la técnica de incidentes críticos, sin embargo, uno de los métodos más utilizados y más comunes es el de las reuniones de grupos de expertos dirigidas por analistas conocedores de la técnica de los incidentes críticos. Este grupo de expertos está compuesto por 10-12 personas con una experiencia igual o superior a 5 años en el puesto de trabajo, con este método, los incidentes se pueden registrar de forma libre o siguiendo unas pautas previamente determinadas.³⁸

Desarrollo del método de incidentes críticos³⁹

1. Determinar cuál es el propósito de la actividad.
2. Desarrollo de planes para recoger incidentes reales para la actividad.
3. Recogida de datos.
4. Análisis de los datos.
5. Interpretación e informe de los requisitos de la actividad.

Dimensiones de los incidentes críticos⁴⁰

1. Registrar el mayor número posible de incidentes críticos de un puesto de trabajo concreto, esto incluye tanto conductas que conllevarían al éxito como al fracaso en el trabajo, posteriormente, escribir cada uno de los incidentes registrados.
2. Agrupar los incidentes en categorías en función de su contenido (destrezas, conocimientos y habilidades).
3. Definir las categorías resultantes.

³⁸Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción...* ob. cit., p. 51-58.

³⁹F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 95.

⁴⁰F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 95-96.

4.3. COMPETENCIAS Y DIMENSIONES CONDUCTUALES

Como ya se ha explicado anteriormente, el objetivo principal del análisis del puesto de trabajo es poder determinar cuáles son las dimensiones conductuales y las competencias que debe poseer el aspirante al puesto de trabajo para realizar un buen desempeño en el trabajo y de este modo poderlo diferenciar de los que no muestren tal desempeño. Es por ello, que antes de proseguir con la ECE, es necesario hacer una pequeña reflexión sobre el concepto de competencia y sus componentes.

No existe un acuerdo unánime sobre el concepto de competencia, ahora bien, podemos encontrar 2 formas fundamentales para explicar el significado del concepto de competencia:

1: Boyatzis (1982)

“Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.”⁴¹

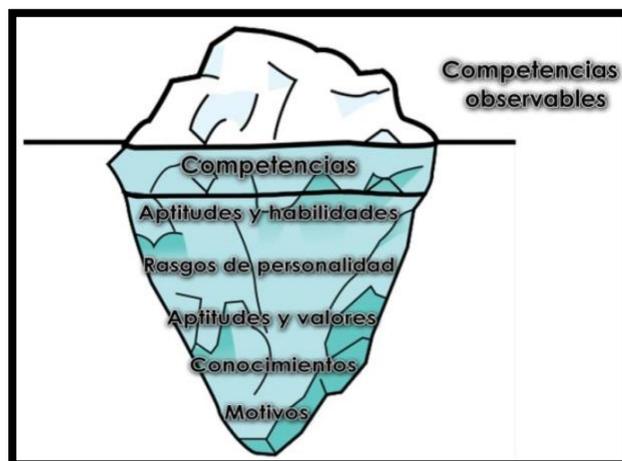
De esta definición podemos destacar tres aspectos importantes:

- **Característica subyacente:**

La competencia se considera que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo.

⁴¹ Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A., 2004. 84-8004-396-2. p. 75.

Figura 2. El iceberg conductual en el concepto de competencia⁴²



En el ejemplo gráfico del iceberg, del cual sólo observamos la punta, que equivaldría a los comportamientos observables, veríamos que en la parte oculta del iceberg se esconderían las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. El punto de mira debe situarse en esta parte oculta, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre la superficie y los aspectos mencionados. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de test o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.⁴³

De esta forma, en este planteamiento, al referirnos a características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos:

1. Aptitudes y habilidades: carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona capaz de llevar a cabo una función determinada.
2. Rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una circunstancia.
3. Actitudes y valores: lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer.

⁴² Elaboración propia, adaptación de Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 76.

⁴³ Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 76.

4. Conocimientos: tanto los técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona, conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.
5. Motivos: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona.

- **Organización concreta:**

Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia. Por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo.

- **Puesto de trabajo:**

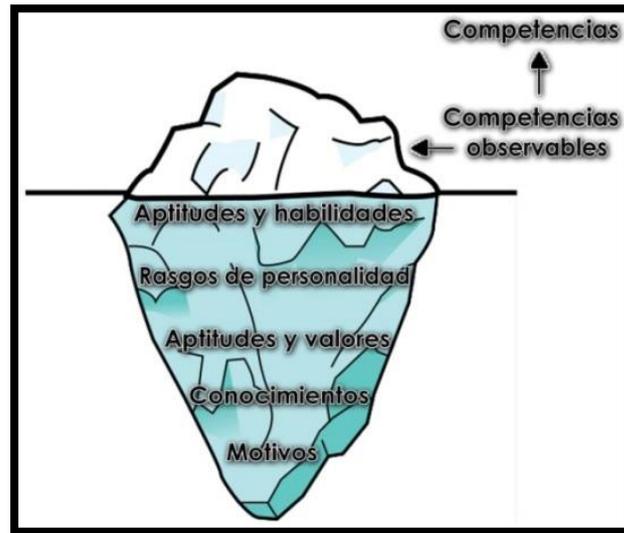
Al igual que lo comentado anteriormente al hablar de organizaciones distintas, incluso dentro de la misma organización no podemos suponer que, una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos de trabajo distintos.

2. Le-Boerf

“Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”

Esta segunda definición que aparentemente es casi idéntica a la anterior, introduce un matiz fundamental: **comportamientos observables**. En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables.

Figura 3. El iceberg conductual en el concepto de competencia como comportamientos observables⁴⁴



Si retomamos el ejemplo del iceberg, en este caso, los comportamientos observables sí se encontrarían en la parte visible del iceberg. Los aspectos referidos a los rasgos seguirían manteniéndose por debajo de la superficie, manteniendo su importancia, tal y como hemos comentado anteriormente, pero la competencia se definiría en función del grupo de comportamientos observables que se incluyen en la misma.⁴⁵

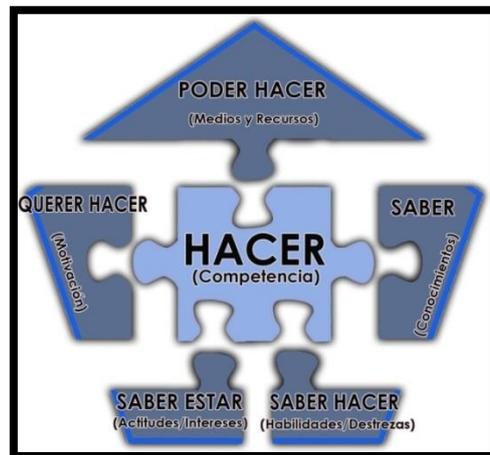
Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes, tales como el saber (conocimientos), saber hacer (habilidades y destrezas), saber estar (actitudes e intereses), querer hacer (motivación) y poder hacer (medios y recursos).⁴⁶

⁴⁴ Elaboración propia, adaptación de Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 79.

⁴⁵ Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 78.

⁴⁶ Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 78-80.

Figura 4. Componentes de la competencia⁴⁷



Esta segunda definición matiza la definición de Boyatzis y conduce a resultados distintos, puesto que lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencia y aquí es cuando el concepto de competencia se enriquece, porque se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener un rendimiento laboral satisfactorio en una organización concreta y en un trabajo concreto.

Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes que hemos citado. Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.⁴⁸

Una vez analizada las diferentes definiciones del concepto de competencia, podemos concluir diciendo que las competencias son comportamientos observables que se pueden medir de modo fiable y a su vez predicen el comportamiento futuro, garantizando un rendimiento exitoso en el puesto de trabajo. Por tanto, la competencia es una parte de la personalidad que puede predecir el comportamiento en una determinada situación laboral, originando o anticipando el comportamiento y el desempeño, prediciendo quien hará algo bien y quien no lo hará bien en relación con un criterio específico definido con anterioridad.

⁴⁷Elaboración propia, adaptación de Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 81.

⁴⁸Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 81.

4.4. EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

A diferencia de lo que ocurre con las entrevistas convencionales, en las entrevistas de descripción de conducta, las preguntas de la entrevista suelen centrarse más en preguntas de descripción de conducta y no tanto a preguntas que hagan referencia a la experiencia y las opiniones. En la siguiente tabla se puede observar el porcentaje de uso de los distintos tipos de preguntas para ambos modelos de entrevista.

Cuadro 4. Porcentaje de uso de las diferentes preguntas en los tipos de entrevista⁴⁹

PREGUNTAS	ENTREVISTA CONVENCIONAL	ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA
Credenciales	15	4
Experiencia	32	40
Opiniones	48	23
Conductuales	5	33

A continuación, procederemos a desarrollar en qué consisten tales preguntas, y pondremos algunos ejemplos sobre cada una de ellas para facilitar la comprensión de las mismas.

4.4.1. Preguntas sobre credenciales y preguntas técnicas

Las preguntas sobre credenciales hacen referencia a los estudios que ha realizado la persona, su experiencia profesional y los éxitos y fracasos que ha tenido durante toda su trayectoria. Estas preguntas las podemos contrarrestar con la información facilitada por el futuro aspirante al puesto de trabajo, ya sea mediante el currículum vitae, los formularios de solicitud de empleo, las referencias o los títulos académicos.

Este tipo de preguntas puede ser una buena manera de empezar la entrevista, ya que nos informan de lo que la persona haría en una situación determinada y por tanto no son adecuadas para tomar la decisión final de contratación, sino más bien nos proporcionan información sobre lo que el candidato sabe hacer y lo que podría llegar a hacer en un futuro.

Las preguntas técnicas hacen referencia al conocimiento que es necesario para desempeñar una función o un puesto de trabajo concreto, este tipo de preguntas sirven

⁴⁹F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 102.

para ver si realmente el candidato también posee los conocimientos credenciales, que anteriormente nos ha comentado, estas preguntas sirven para conocer si el candidato puede realizar un trabajo específico pero no nos indican lo que el candidato haría en unas circunstancias específicas del puesto de trabajo.⁵⁰

4.4.2. Preguntas sobre experiencia

Las preguntas sobre experiencia nos permiten obtener una visión sobre lo que el candidato hizo en el pasado, pero no nos informan del desempeño real del mismo. Este tipo de preguntas nos pueden conducir a error, puesto que podemos suponer que si el candidato ocupó un determinado puesto y lo hizo bien, este futuro puesto de trabajo también lo haría bien, sin embargo, esto no es cierto, ya que puede suceder que el candidato desarrollara un buen desempeño en un su último trabajo pero las situaciones en las que se ha visto implicado en su anterior trabajo disten mucho de las que se encontraría en el nuevo puesto. Por tanto, el tipo de actuaciones y conductas que se requerirían en el nuevo empleo también serían distintas y las preguntas sobre experiencia no nos informarían adecuadamente de las conductas del puesto actual.⁵¹

4.4.3. Preguntas sobre opiniones

Las preguntas sobre opiniones nos permiten saber lo que el candidato piensa sobre determinados temas. Este tipo de preguntas no nos proporcionan una evidencia real de lo que el candidato hizo en sus trabajos pasados ni tampoco lo que haría en el futuro puesto. Además hay que añadir que en este tipo de preguntas influye mucho el don de palabra y la rapidez de pensamiento, las personas que posean mayor habilidad de palabra parecerán más competentes que las que por el contrario no tengan tan desarrollada dicha habilidad.⁵²

4.4.4. Preguntas sobre descripción de conducta

Las preguntas sobre descripción de conducta nos permiten saber tanto las conductas pasadas como las conductas futuras y además, nos permiten saber lo que el candidato haría en una determinada situación o cómo resolvería un determinado problema.

⁵⁰F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 101-103.

⁵¹F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 103-104.

⁵²F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 104-105.

Este tipo de preguntas, proporcionan una mayor objetividad al entrevistador a la hora de valorar a los candidatos, además, aportan una gran validez ya que se puede comprobar la relación que hay entre las preguntas que hace el entrevistador y lo que se hace en el futuro puesto de trabajo, por tanto, son más difíciles de distorsionar. Como desventaja, este tipo de preguntas conllevan una mayor preparación y requieren un mayor esfuerzo en comparación con el resto de preguntas anteriormente comentadas, ya que deben crearse a partir del análisis del puesto de trabajo a través del método de incidentes críticos.

A la hora de redactar estas preguntas se deben separar en dos partes. Primeramente es necesario describir una situación sobre la cual queremos que nos hable el candidato y posteriormente debemos elaborar una serie de preguntas de apoyo para obtener la información que deseamos.⁵³

En definitiva, lo que buscamos con este tipo de preguntas es saber cómo se comportó el candidato en esa ocasión de la que hablamos y cuáles fueron las consecuencias de su conducta.

4.5. ESCALAS DE VALORACIÓN

Las escalas de valoración sirven para valorar las respuestas a cada una de las preguntas o las dimensiones y se desarrollan a partir de anclajes conductuales, esto quiere decir, debemos desarrollar tantas escalas como dimensiones o preguntas hagamos en la entrevista. Para cada una de las dimensiones se definen y se establecen diferentes niveles de actuación y para cada nivel se describen las conductas, que no es otra cosa que comportamientos observables, por tanto, reducimos la subjetividad y evitamos aquellos perfiles que no se ajustan al puesto de trabajo.⁵⁴

4.6. DESARROLLO PRÁCTICO DE UNA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para realizar el modelo de esta entrevista, lo que primero se desarrolló fue un análisis del puesto de trabajo, a través del método de incidentes críticos. Estos incidentes sirven

⁵³F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 105-106.

⁵⁴F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 109-110.

para conocer y desarrollar las dimensiones que representan los atributos necesarios para desempeñar este puesto de trabajo y tener un rendimiento eficaz y exitoso en el mismo.

Estos incidentes críticos se obtuvieron a través de dos personas que ocupan actualmente el puesto de técnico de selección de personal en una empresa dedicada a los servicios sanitarios. Estas dos personas llevan más de 20 años ocupando dicho cargo.

4.6.1. Registro de incidentes críticos

Para obtener los ejemplos de los incidentes críticos que se detallan a continuación, les pregunte a cada una de las expertas en selección de personal que me indicaran incidentes y anécdotas de su lugar de trabajo, que sirvieran para describir características específicas del mismo y conductas determinantes en situaciones críticas que puedan servir de indicadores del buen desempeño. A continuación se describen los diferentes ejemplos de incidentes que ellas consideraron indicadores de conductas relevantes para su lugar de trabajo.

Ejemplo 1

“Un día, un grupo de 10 personas de una misma planta del hospital, salieron a realizar una celebración al finalizar su jornada de trabajo. Al regreso, tuvieron un accidente múltiple con los coches en los que viajaban. Como consecuencia de ello, causaron baja laboral, coincidiendo que ambas eran del mismo departamento. Cuando me comunicaron la noticia decidí reorganizar el departamento, priorizando las tareas del mismo, extrayendo las más urgentes y necesarias, también opte por llamar a los trabajadores que estaban de descanso o de vacaciones para explicarles lo sucedido e intentar convencerlos para que se reincorporaran de inmediato para cubrir las bajas que se habían producido, ya que no se puede dejar de dar servicio al usuario”.

Ejemplo 2

“En el mes de Mayo, antes de entrar en campaña de verano, los coordinadores de cada área han de realizar una previsión sobre las necesidades de personal para equipar y cubrir todos los refuerzos sanitarios de verano. Un año se produjo un error en la planificación y los coordinadores nos pidieron menos personal del necesario. A mitad de verano, recuerdo que fue sobre el mes de agosto, por cierto, el mes más crítico por lo que se refiere a selección, nos encontramos con que había una serie de consultorios

médicos que no disponían de personal asistencial suficiente (médicos y enfermeras), por tanto, no se podía atender a la población. Ante esta situación, se optó por realizar una reorganización horaria de todos los servicios, repartiendo los recursos disponibles para dar soporte a todos los consultorios, se reunió a todo el equipo, se les informo del problema y se pidió la colaboración al personal para que tuviéremos asistencia sanitaria en todos los consultorios”.

Ejemplo 3

“En una área de servicio especial dedicada a la preparación de medicamentos para los enfermos de oncología, compuesta por 5 trabajadoras, 3 de ellas se quedaron embarazadas de forma prácticamente simultánea. Para trabajar en este área es necesario tener una preparación específica. Además, puede comportar un riesgo para la salud, sobretudo en mujeres embarazadas ya que se manipulan y preparan medicamentos químicos altamente sensibles.

Ante esta situación, se solicitó la colaboración de otro centro del mismo sector para la cesión de trabajadores altamente preparados. Al mismo tiempo, se empezó a organizar el proceso de selección y la planificación de la formación profesional para cubrir las vacantes del técnico de farmacia”.

Ejemplo 4

“Se abrió un proceso de selección de 10 médicos.El día de la incorporación de los mismos, se produjo una baja por enfermedad de uno de los médicos seleccionados, en este caso, ya se tenían seleccionados a 2 médicos de reserva, con lo que se pudo cubrir la incidencia rápidamente”.

Ejemplo 5

“Se necesitaban médicos con un perfil determinado y no había manera de encontrarlos en el mercado de trabajo. Tampoco se podía pedir la cesión de trabajadores a otros centros puesto que los perfiles que se necesitaban eran para un periodo largo de tiempo. Por tanto, se optó por buscar y contratar especialistas en el extranjero, con todo lo que comporta esto de extra para la empresa, tanto en documentación, trámites, recursos y periodos”.

4.6.2. Análisis y definición de los incidentes críticos

Una vez descritos todos los incidentes críticos, debemos analizar el contenido de cada uno de ellos, para establecer a qué tipo de conducta o característica del puesto hace referencia cada una de las descripciones de los incidentes. Los ejemplos comentados anteriormente estarían reflejando las siguientes conductas o atributos:

Ejemplo 1:

<<Iniciativa>>. El técnico de selección, supo actuar rápidamente frente esa situación y encontró una solución al problema, sabiendo adaptarse a la situación y actuando de manera autónoma sin consultar a los superiores.

<<Persuasión>>. El técnico de selección supo convencer a los trabajadores que estaban de descanso y de vacaciones para que regresaran temporalmente al trabajo para poder solucionar el problema.

<<Solución de problemas>>. Se trata de un incidente en el que se plantea una situación problemática y el técnico de selección supo tomar una decisión de manera proactiva ante la dificultad de la situación, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones de sus actos.

Ejemplo 2:

<<Negociación>>. El técnico de selección tuvo la habilidad de crear un ambiente propicio para la colaboración de los trabajadores, alcanzando acuerdos satisfactorios para el bien de la organización.

<<Trabajo en equipo>>. El técnico de selección supo promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras y fomentando una adecuada retroalimentación. En este caso, se buscó anteponer los intereses del grupo a los personales.

<<Adaptación al cambio>>. El técnico mostró versatilidad en su comportamiento, emitiendo conductas adaptativas, para alcanzar el objetivo de dar servicio a los usuarios ante la falta de personal asistencial.

<<Autocontrol>>. Se trata de un incidente en el que se plantea una situación tensa y problemática, ante esta situación, el técnico supo gestionar de forma adecuada sus sentimientos impulsivos, manteniendo la calma en los momentos más críticos, pensando con claridad cuál podría ser la solución al problema, permaneciendo concentrado a pesar de la presión.

Ejemplo3:

<<Desarrollo de redes de contactos>>. El técnico de selección, al tener capacidad para establecer contactos a nivel externo, es decir, con otro centro dedicado al mismo sector, pudo conseguir la cesión de trabajadores para lograr el objetivo de la organización que es no dejar de dar servicio al usuario. Ante esa situación, tuvo habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas que le permitió que le ayudaran ante la situación profesional de falta de personal.

<<Planificación y organización>>. Ante esta situación, el técnico fijó metas y prioridades para lograr cubrir los puestos de técnico de farmacia, teniendo en cuenta los plazos y recursos de los que disponía.

Ejemplo 4:

<<Previsión>>. El técnico ya había seleccionado a dos médicos más de reserva, lo que le ayudó a solucionar la incidencia rápidamente.

Ejemplo 5:

<<Flexibilidad>>. El técnico de selección, al no encontrar trabajadores en el mercado de trabajo, supo adaptarse al cambio, trabajando eficazmente con una situación diferente y un grupo de trabajadores distintos a los que hasta la fecha no estaba habituada a trabajar, aceptando sin problemas los cambios que suponía contratar y seleccionar a trabajadores extranjeros.

4.6.3. Agrupar incidentes del apartado 4.6.2. en categorías

Una vez descritas todas las conductas, debemos agruparlas en función de su similitud, las categorías resultantes son las siguientes:

- Capacidad de negociación y habilidad de persuasión (persuasión, negociación, desarrollo de redes de contactos).
- Iniciativa y previsión (iniciativa, solución de problemas, previsión).
- Orientación al cliente (autocontrol).
- Planificación y organización (planificación y organización).
- Flexibilidad (trabajo en equipo, adaptación al cambio, flexibilidad).

4.6.4. Registro de atributos del mejor técnico de selección de personal

Estos atributos que se describen a continuación, fueron extraídos de las descripciones de los expertos en materia de selección. Los rasgos que más se repetían fueron los que tuvimos en cuenta. La lista de los atributos finales aparece a continuación:

- Rápido.
- Resolutivo.
- Solucionador de problemas.
- Capacidad de prever y anticiparse.
- Iniciativa.
- Planificación y organización.
- Adaptarse al cambio.
- Desarrollo de redes de contactos.
- Trabajo en equipo.
- Firmeza.
- Paciencia.
- Compañerismo.
- Cumplidor de sus obligaciones.

4.6.5. Agrupar incidentes del apartado 4.6.4. en categorías

- Planificación y organización (planificación y organización).
- Flexibilidad (adaptarse al cambio, trabajo en equipo).
- Iniciativa y previsión (rápido, resolutivo, solucionador de problemas, capacidad de prever y anticiparse, iniciativa).
- Capacidad de negociación y habilidad de persuasión (desarrollo de redes de contacto, firmeza).

- Orientación al cliente (paciencia).
- Compañerismo (compañerismo).
- Responsabilidad (cumplidor de sus obligaciones).

4.6.6. Dimensiones y competencias conductuales

Una vez descritas las categorías de los incidentes críticos reales del puesto de trabajo (ver apartado 4.6.3) y los atributos propuestos por el grupo de expertos del que consideran el mejor técnico de selección (ver apartado 4.6.5), se comparan ambas categorías, y a partir de aquí se desarrollan las dimensiones del puesto (conductas o comportamientos) que se deben cubrir en la entrevista, es por ello que no se han recogido todos los atributos, sino solo aquellos que consideramos apropiados para evaluar mediante el instrumento de la entrevista y aquellos que se repiten en ambas categorías. Hemos dividido las dimensiones en 5 grupos que se detallan a continuación:

1. Capacidad de negociación y habilidad de persuasión.

Manejo de las habilidades de comunicación para conseguir acuerdos y pactos de colaboración, ya sea de manera individual con el trabajador o con otros centros del mismo sector.

2. Iniciativa y previsión.

Toma de decisiones necesarias para la resolución de un problema de forma autónoma, anteponiéndose a las incidencias o problemas que puedan surgir.

3. Orientación al cliente.

Todas las decisiones y los esfuerzos van orientados a proteger y velar por los intereses de los clientes.

4. Planificación y organización.

Capacidad de definir las metas y las prioridades de la tarea. Definiendo acción, recursos y plazos.

5. Flexibilidad.

Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas y grupos diferentes. Supone también, saber y valorar puntos de vista diferentes al propio.

4.6.7. Preguntas de la entrevista

A partir de las dimensiones comentadas anteriormente, se desarrollan las cuestiones que debe contener la entrevista, formulando distintas preguntas para cada dimensión. Es necesario que antes de empezar con la entrevista, se realicen un par de preguntas introductorias para romper el hielo y relajar al entrevistado. En el mismo sentido, también es necesario realizar una pregunta de cierre. Estas preguntas no son tenidas en cuenta a la hora valorar al entrevistado pero si pueden ayudar al entrevistador a aclarar ciertas dudas sobre las preguntas que si van a ser valoradas.

Podríamos empezar la entrevista, diciéndole al candidato que nos explicara una jornada de trabajo en el puesto de técnico de selección de personal, por ejemplo, su última jornada de trabajo desarrollando dicho puesto. Por otro lado, también podríamos preguntarle al candidato sobre cuales cualidades o atributos cree que son adecuados para ocupar el puesto de técnico de selección.

1.1 Capacidad de negociación y habilidad de persuasión.

Una faceta muy importante de este puesto de trabajo es ser un buen negociador, ya que puede ocurrir que el personal que se necesita no se encuentre actualmente en el mercado y su vacante se deba cubrir de inmediato. Háblame sobre si alguna vez se ha encontrado en su empresa con alguna situación parecida.

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Cómo resolvió la situación?
- ¿Qué habilidad utiliza cuando necesita influenciar la manera de pensar de la gente?
- ¿Cuál es su estilo de negociación?

2.1 Iniciativa y previsión.

En su puesto de trabajo pueden surgir incidencias o problemas, en las que se necesite una actuación rápida. Hábleme sobre la última vez que le ocurrió algo así.

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Cómo reaccionó?
- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?
- ¿En alguna ocasión se ha encontrado con falta de profesionales?
- ¿Cómo resolvió la situación?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Qué haría para que la próxima vez no le ocurriera lo mismo?
- ¿Actuaría igual si se volviera a ver en una situación semejante? En caso negativo ¿Qué haría?
- ¿Tuvo autonomía para resolver la situación?
- ¿Qué le dijeron sus superiores respecto su actuación?

3.1 Orientación al cliente.

Una faceta muy importante de este puesto de trabajo, es tener en cuenta a los clientes, puesto que les ofrecemos un servicio de primera necesidad. Hábleme sobre la última vez que se quedó sin personal profesional debido a incidencias imprevistas.

- ¿Cuál era exactamente la situación en la que se encontraba?
- ¿Cuál era la causa?
- ¿Cómo reacciono?
- ¿A quién priorizo, a los trabajadores o a los clientes?
- En el caso de exceso de bajas de los profesionales de un mismo departamento, ¿Qué es lo que haría?
- ¿Por qué actuaría de ese modo?
- ¿Pediría colaboración a otras empresas del sector?
- ¿Cómo lo haría?

4.1 Planificación y organización.

Hábleme sobre algún logro que haya tenido en su trayectoria laboral que sea consecuencia directa de una correcta planificación.

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Cómo fue su jornada laboral ese día?
- ¿Qué procesos considera más importantes y vitales en la empresa?
- ¿Se ha encontrado alguna vez en su empresa con perfiles prioritarios o vitales?
- Si le falta el prioritario, ¿Qué hace? ¿Cómo actúa? ¿Por qué?
- ¿De qué recursos dispone para cubrir puestos de trabajo críticos?
- ¿Cuándo tiene los mayores procesos de selección? Los más críticos o voluminosos.
- ¿Cuándo empieza a gestionarlos?
- ¿Qué recursos tiene?
- ¿Los busca o están previamente definidos? Si contesta que los busca, ¿Cómo los busca?
- ¿Cuándo coinciden en el tiempo dos selecciones urgentes, por cual empieza? ¿Y por qué?

5.1 Flexibilidad.

Algunas veces la eficacia en su trabajo depende del trabajo en equipo y la capacidad para adaptarse a distintas situaciones y a grupos distintos a los que no estamos habituados a trabajar. Hábleme sobre alguna ocasión en la que haya tenido que adaptarse rápidamente a una situación para resolver el problema.

- ¿Cuál era exactamente la situación en la que se encontraba?
- ¿Cuál era la causa?
- ¿Cómo actuó?
- ¿Valoró distintas opiniones?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Con cuantas personas trabaja en su empresa?
- ¿Con cuántos coordinadores o responsables tiene que interactuar?
- ¿Qué pasaría si no encontrara el perfil que le han solicitado y llega la fecha de entrega?

- ¿Qué haría?
- ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones?
- En caso afirmativo. ¿Cómo ha solucionado el problema?

Para finalizar la entrevista, podríamos decirle al candidato que nos comente algunos errores que él cree que ha cometido a lo largo de su carrera como técnico de selección y que nos indique de cuál de ellos considera que ha aprendido más.

4.6.8. Anclajes conductuales para valorar las dimensiones y las competencias

Una vez definidas las preguntas de la entrevista, se deben valorar las respuestas dadas a dichas preguntas utilizando escalas de valoración con anclajes conductuales, es decir, se deben especificar ejemplos de posibles conductas de la dimensión evaluada en cada caso, cada ejemplo se corresponde a un nivel diferente, implicando un mejor o peor rendimiento de la dimensión evaluada.

Los criterios para situar los comportamientos o dimensiones en los niveles 1, 2 y 3 son los siguientes:

Nivel 1 Inadecuado (Exige al candidato a ocupar el puesto, un dominio bajo de la dimensión).

Nivel 2 Normal (Exige al candidato a ocupar el puesto, un dominio medio de la dimensión).

Nivel 3 Excelente (Exige al candidato a ocupar el puesto, un dominio alto de la dimensión).

Dimensión 1 (capacidad de negociación y habilidad de persuasión)

Nivel 1. Tiene dificultad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o pueden ser útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto determinado.

Nivel 2. Identifica correctamente y con facilidad a las personas que le podrían ayudar a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellas contactos informales pero constantes.

Nivel 3. Sabe crear y mantener una amplia red de contactos con personas y organizaciones que son o pueden ser útiles para alcanzar metas u objetivos a corto, medio y largo plazo, generando vínculos estables y manejándose con seguridad tanto en situaciones esperadas como inesperadas.

Dimensión 2 (iniciativa y previsión)

Nivel 1. Ante situaciones difíciles, se siente agobiado y no sabe tomar decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando el problema a la espera de que la situación se resuelva sola. No muestra predisposición a la hora de actuar y muestra dificultades para prever futuros problemas o incidencias que puedan surgir.

Nivel 2. Sabe tomar decisiones en momentos complicados, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir a corto plazo, actuando rápida y decididamente.

Nivel 3. Tiene una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los posibles cambios e incidencias y sabe prever alternativas para evitar que ocurra algún problema, actuando preventivamente.

Dimensión 3 (orientación al cliente)

Nivel 1. No sabe resolver los problemas de los usuarios, antepone los beneficios propios a los de los clientes.

Nivel 2. Tiene perspectiva a corto plazo a la hora de resolver los problemas de los clientes, tiene opinión propia sobre las necesidades y problemas de los usuarios y actúa en consecuencia.

Nivel 3. Tiene perspectiva a corto, medio y largo plazo a la hora de resolver los problemas de los usuarios, tiene opinión propia sobre las necesidades y problemas de los usuarios, actúa según esta opinión y antepone a los clientes por encima de todo, tiene claro que a los clientes jamás se les puede dejar sin atención sanitaria.

Dimensión 4 (planificación y organización)

Nivel 1. No sabe planear acciones, definir tiempos y recursos para lograr los objetivos, es poco metódico y desorganizado, no planifica las actividades, va realizando las tareas a medida que van apareciendo. No tiene claras las metas y prioridades de su tarea.

Nivel 2. Sabe calcular los tiempos y programar las actividades, definiendo prioridades y utilizando los recursos disponibles con eficiencia.

Nivel 3. Organiza el trabajo de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible, sabe dirigir distintos proyectos de forma simultanea sin perder el control, estableciendo prioridades y distinguiendo lo más relevante de lo menos importante, en relación al objetivo que se pretenda alcanzar.

Dimensión 5 (Flexibilidad)

Nivel 1. Muestra escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes. Tiene una postura cerrada lo que no le permite actuar rápida y eficazmente frente a las demandas que puedan surgir.

Nivel 2. Comprende rápidamente los cambios de situación, adaptando sus comportamientos a las distintas situaciones con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Nivel 3. Analiza las situaciones y características de las personas con el fin de adaptarse o adaptarlos a nuevos cambios, modificando los objetivos de la organización en función de dichos cambios. Sabe comprender y valora puntos de vista y criterios distintos, integrando el nuevo conocimiento con facilidad.

4.6.9. Valoración de cada dimensión conductual

Cuando valoramos cada una de las dimensiones, se podría optar por dar el mismo peso a todas las conductas, es decir, que el candidato más adecuado para el puesto de trabajo posea todas las conductas en un nivel 3, o bien, dar un peso diferente en función de su importancia.⁵⁵

⁵⁵F.Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada...* ob. cit., p. 138-139.

En este caso, mostraremos el formulario de valoración uniforme, en el cual, únicamente hay que introducir la valoración sobre el sujeto dada en cada dimensión (véase apartado 4.6.7.), la suma de estas, dará el resultado total del candidato.

Hay que recordar que la puntuación va en relación a los niveles comentados anteriormente, siendo el 1 el equivalente al Inadecuado, el nivel 2 se corresponde al Normal y por último el nivel 3 se corresponde al Excelente. Básicamente en este paso lo que se pretende es convertir lo intangible en tangible para poder tener un criterio de selección que permita reducir la subjetividad.

Cuadro 5. Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales⁵⁶

Nombre:			
Puesto de trabajo:			
Fecha de la entrevista:			
Puntuación de las dimensiones:			
Dimensión	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL			

4.6.10. Limitaciones de la entrevista conductual estructurada

Seguidamente, y para finalizar este capítulo, planteo cuales son, desde mi punto de vista, las limitaciones del modelo de la entrevista conductual estructurada:

- Mayor exigencia y rigor metodológico.
- La técnica de incidentes críticos depende de las situaciones que son recordadas por los participantes, por lo que requiere confiar en la memoria del participante. Este punto da origen a la crítica que los recuerdos pueden estar influidos por los sesgos de los participantes.
- Se centra únicamente en competencias obviando otros aspectos importantes, tales como la motivación, experiencia y formación.

⁵⁶ Elaboración propia.

CAPITULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE ENTREVISTA

El objetivo de este capítulo es proponer un modelo de entrevista lo más objetiva y válida posible, para ello, he decidido decantarme por analizar los siguientes aspectos dentro de la entrevista:

Por un lado, nos centraremos en las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo de manera eficaz, por otro lado, tendremos en cuenta la experiencia y los estudios realizados. Ahora bien, nos interesa saber, no sólo lo que ha estudiado sino lo que ha aprendido de los estudios, cuales son los conocimientos con los que cuenta una vez finalizados. En cuanto a la experiencia pasa lo mismo, queremos saber que ha realizado durante su trayectoria profesional, ya que podría ser que tuviera años de experiencia en un cargo similar pero las funciones que hubiera desempeñado no se asemejen a las solicitadas por el nuevo puesto de trabajo.

Además de todo lo anterior, los candidatos deberán querer llevar a cabo los comportamientos o conductas que componen la competencia; en este caso, estamos hablando de aspectos motivacionales. Por ello considero que es importante en la entrevista averiguar la intensidad de la motivación (cuanto se esfuerza una persona), si esta beneficia a la organización y cuánto tiempo sostiene la persona su esfuerzo.

A continuación, procederemos a explicar paso por paso como extraer y como preguntar en la entrevista por las competencias, la experiencia, los estudios y la motivación requerida para ocupar el puesto de técnico de selección.

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO PARA EXTRAER LAS COMPETENCIAS

El primer paso para llevar a cabo una correcta selección, es la descripción del puesto de trabajo para el que se selecciona o bien el repaso de la descripción ya existente, que deberá, en todo caso, ser puesta al día. Podemos definir un puesto de trabajo como un conjunto de acciones que realiza un empleado de una empresa, en una determinada posición, con el fin de aportar valor añadido a la organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultado específicos, siguiendo unas pautas predeterminadas y utilizando los recursos preestablecidos por la misma empresa. Las descripciones de puestos de trabajo, deben estar elaboradas por expertos en Recursos Humanos y a su vez, éstas deben estar supervisadas por la dirección de la empresa o bien el responsable

del puesto descrito, siendo imprescindible una comprobación con el superior inmediato de la posición del puesto y con el responsable del departamento.⁵⁷

5.1.1. Análisis de las áreas de resultados

En este apartado, se pretenden determinar cuáles son los resultados que debe alcanzar dentro de la empresa el ocupante al puesto de trabajo. Para ello, se parte de la información recogida en el contenido del puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo, debe conseguir mediante un correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos.

Las áreas de resultado no se deben confundir con las tareas, ya que las tareas son las acciones que el ocupante del puesto de trabajo desarrolla en su actividad profesional, las áreas de resultado, por el contrario, son los efectos deseables que dichas acciones han de producir.⁵⁸

A continuación, se detalla un ejemplo del puesto de técnico de selección, partiendo de las funciones definidas en el contenido de dicho puesto de trabajo:

Cuadro 6. Área de resultados 1⁵⁹

FUNCIONES	ÁREAS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y criba de CV. • Entrevistas de selección. • Corrección de psicotécnicos. • Elaboración de informes. • Actualización de las descripciones del lugar de trabajo de todos los miembros de la organización. 	<p>Todo ello se realiza con el fin de:</p> <p>Mantener la plantilla de personal ajustada a la oferta y la demanda, garantizando un equipo clave dotado de forma satisfactoria.</p>

⁵⁷ Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 49-50.

⁵⁸ Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 51-52.

⁵⁹ Elaboración propia.

5.1.2. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo

En esta fase, tenemos que identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo ha de poner en juego sus habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados esperados. Para ello, seguiremos distintas fases:⁶⁰

1ª Fase: Identificar las situaciones profesionales que se derivan de cada área de resultados.

Las situaciones profesionales, por si solas, no suponen un objetivo específico, pero es necesario alcanzar cada una de estas situaciones si se pretende alcanzar el área de resultados, ya que es ésta la que aporta un valor añadido.

⁶⁰Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 53-54.

A continuación, se detalla un ejemplo del puesto de técnico de selección, partiendo del área de resultado anterior.

Cuadro 7. Situaciones profesionales derivadas del área de resultado 1⁶¹

ÁREA DE RESULTADO	SITUACIONES PROFESIONALES
<p>Mantener la plantilla de personal ajustada a la oferta y la demanda, garantizando un equipo clave dotado de forma satisfactoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la agenda de entrevistas con posibles candidatos. • Mantener reuniones con los responsables de cada área para cubrir los refuerzos de verano. • Mantener reuniones con la dirección para saber el presupuesto destinado a cubrir puestos de trabajo. • Revisar las descripciones del lugar de trabajo de todos los miembros de la organización, poniendo al día sus contenidos. • Hacer partícipes a los responsables de cada área de cualquier cambio que se haya podido producir en las descripciones de los puestos de trabajo. • Desarrollar un modelo uniforme para elaborar el informe final de los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo. • Tener conocimientos de la conducta humana para sacar conclusiones una vez finalizada la entrevista. • Planificar y elaborar las entrevistas. • Detectar anomalías que puedan influir en el correcto desempeño del puesto de trabajo, a través de la corrección de psicotécnicos. • Análisis, descripción, perfil y reclutamiento para cada puesto de trabajo. • Desarrollar un proceso de selección que se ajuste a las necesidades del mercado y de la empresa. • Mantener redes de contactos para la incorporación de candidatos potenciales.

⁶¹Elaboración propia.

2ª Fase: Identificar las situaciones que resulten imprescindibles para garantizar el éxito final en el resultado esperado.

Consiste en decidir cuáles de estas situaciones son realmente cruciales para el correcto desempeño del puesto de trabajo y cuáles son accesorias.

3ª Fase: Clasificar las situaciones profesionales en función de las personas que pueden participar en la situación (individual, grupal o cara a cara).

Consiste en clasificar las diferentes situaciones profesionales críticas, para determinar las competencias conductuales que son necesarias en el puesto de trabajo, en este caso se clasifican del siguiente modo:

I: Individual.

D: Dual (cara a cara).

G: Grupal.

Cuadro 8. Clasificación de las situaciones profesionales críticas⁶²

ÁREA DE RESULTADO	SITUACIONES CRÍTICAS	CLASIFICACIÓN
Mantener la plantilla de personal ajustada a la oferta y la demanda, garantizando un equipo clave dotado de forma satisfactoria.	• Mantener reuniones con los responsables de cada área para cubrir los refuerzos de verano.	Dual
	• Mantener reuniones con la dirección para saber el presupuesto destinado a cubrir puestos de trabajo.	Grupal
	• Revisar las descripciones del lugar de trabajo de todos los miembros de la organización, poniendo al día sus contenidos.	Individual
	• Hacer partícipes a los responsables de cada área de cualquier cambio que se haya podido producir en las descripciones de los puestos de trabajo.	Dual
	• Desarrollar un modelo uniforme para elaborar el informe final de los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo.	Individual
	• Tener conocimientos de la conducta humana para sacar conclusiones una vez finalizada la entrevista.	Individual
	• Planificar y elaborar las entrevistas.	Individual
	• Detectar anomalías que puedan influir en el correcto desempeño del puesto de trabajo, a través de la corrección de psicotécnicos.	Individual
	• Análisis, descripción, perfil y reclutamiento para cada puesto de trabajo.	Grupal

⁶² Elaboración propia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso de selección que se ajuste a las necesidades del mercado y de la empresa. 	Grupal
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener redes de contactos para la incorporación de candidatos potenciales. 	Dual

5.1.3. Análisis de las competencias conductuales requeridas para lograr un desempeño eficaz del puesto de trabajo

El momento clave del análisis consiste en la identificación de los rasgos definatorios del comportamiento profesional de un ocupante en un determinado puesto de trabajo, de modo que estas características garanticen la consecución de objetivos que se asignan al puesto. Por este motivo, es necesario identificar las competencias conductuales críticas requeridas para alcanzar de manera totalmente satisfactoria las áreas de resultado.⁶³

Una competencia conductual es “un atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.⁶⁴

Al hablar de competencias conductuales, nos referimos a aquellas que son imprescindibles, es decir, son aquellas competencias que debe tener el trabajador que ocupa el lugar de trabajo, y si no tiene la situación profesional crítica, no puede realizarse completa o adecuadamente, y en consecuencia el área de resultados correspondiente no se puede alcanzar.

El procedimiento a seguir para determinar las competencias sería el siguiente:

- 1: Tomar como punto de partida la clasificación realizada de situaciones críticas para garantizar el éxito en el puesto de trabajo.
- 2: Considerar las competencias conductuales que se derivan de cada una de estas situaciones críticas.

⁶³Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 76.

⁶⁴Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para...* ob. cit., p. 76.

3: Repasar la lista de competencias conductuales, indicando aquellas que resultan necesarias e imprescindibles para resolver con éxito cada una de estas situaciones críticas, indicando la relevancia o importancia de cada una de estas.

4: Realizar un recuento de la frecuencia en la que aparecen cada una de las competencias conductuales. Las que se repitan con más frecuencia, serán las más importantes para el puesto de trabajo.

5: Realizar el mismo procedimiento con cada una de las áreas de resultado extraídas.

Una vez finalizado el procedimiento, observaremos que algunas competencias distan en función del área de resultado a tratar, y otras, por el contrario, son comunes para distintas áreas de resultado, una vez realizado todo el procedimiento, obtendremos las competencias conductuales que serán necesarias para ocupar el puesto de trabajo concreto.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo quedaría el área de resultado 1, siguiendo con los ejemplos anteriores:

Cuadro 9. Competencias derivadas del área de resultado 1⁶⁵

AREA DE RESULTADOS 1:			
Mantener la plantilla de personal ajustada a la oferta y la demanda, garantizando un equipo clave dotado de forma satisfactoria.		Competencias conductuales	Grado de criticidad
1. Planificar y elaborar entrevistas		Planificación y Organización	Alto
2. Mantener reuniones con la dirección para saber el presupuesto destinado a cubrir puestos de trabajo.		Comunicación	Alto
3. Detectar anomalías que puedan influir en el correcto desempeño del puesto de trabajo, a través de la corrección de psicotécnicos.		Visión	Alto
4. Desarrollar un modelo uniforme para elaborar el informe final de los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo.		Creatividad	Medio
5. Revisar las descripciones del lugar de trabajo de todos los miembros de la organización, poniendo al día sus contenidos.		Iniciativa	Medio
6. Análisis, descripción, perfil y reclutamiento para cada puesto de trabajo.		Planificación y Organización	Alto

⁶⁵ Elaboración propia.

El mismo procedimiento, se debe hacer con cada área de resultado, una vez finalizado el procedimiento, obtendremos las competencias necesarias para ocupar el puesto de técnico de selección, las competencias extraídas del procedimiento, son las siguientes:

- Planificación y Organización.
- Iniciativa.
- Comunicación.
- Creatividad.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EXTRAER LA EXPERIENCIA, LOS ESTUDIOS Y LA MOTIVACIÓN

5.2.1. Método de recogida de información

Una decisión importante a tener en cuenta, es la relativa a la metodología a utilizar para la descripción del puesto de trabajo, la elección de uno u otro método está en función del objetivo que pretendamos conseguir, del tipo de información que deseamos recoger, de los recursos humanos y económicos disponibles y del periodo de tiempo con el que contemos.

En esta propuesta de entrevista, optaremos por el método de la reunión del grupo de expertos, este consiste en un encuentro de varios expertos de un puesto de trabajo concreto, estos deben discutir sobre el mismo puesto con el fin de reunir los datos y la información necesaria sobre el mismo.

Este método nos permitirá reunir información sobre las cualificaciones necesarias para el correcto desarrollo del trabajo y para llevar a cabo este método distinguimos dos grandes apartados: preparación de la reunión y ejecución de la misma.⁶⁶

A) Preparación de la reunión

Un primer aspecto a tener en cuenta tiene que ver con los objetivos específicos de la reunión. Los resultados a obtener pueden utilizarse para los mismos fines que los derivados de cualquier análisis de puestos, si bien este método, potencia cierto tipo de áreas tales como la identificación de los requerimientos de conocimientos, experiencia, formación y motivación que requiere el puesto de trabajo.

⁶⁶Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción...* ob. cit., p. 174-177.

Un segundo aspecto a tener en cuenta tiene que ver con el tipo de reunión que se va a celebrar. En este caso optaremos por una reunión estructurada en la que la estructura de la misma corre a cargo de un experto y los miembros componentes son el ocupante del puesto, su supervisor o ambos. Nos decantamos por este método ya que el puesto de trabajo existe y la información puede obtenerse de personas propias de la organización que tengan un amplio conocimiento del mismo.

Un tercer aspecto tiene que ver con el personal técnico, el equipamiento, el entorno y la información al personal participante. Por personal técnico entendemos al experto director de la reunión y a los informantes. El primero habrá de estar altamente implicado en todo el proceso, deberá ser un buen conocedor del proceso de análisis de puestos y del puesto de trabajo en sí. Los informantes, suelen ser los mismos ocupantes del puesto y sus supervisores inmediatos, antiguos ocupantes del puesto y, expertos en análisis de comportamientos.

El equipamiento necesario para llevar a cabo la reunión consta de papel, lápiz, ordenador portátil, guiones de reunión, cuestionarios, ejemplos ilustrativos y protocolos diseñados especialmente para facilitar la recogida de la información que deseamos obtener. El entorno de la reunión habrá de ser un entorno tranquilo, aislado del lugar de los puestos de trabajo, garantizando las condiciones adecuadas para el buen desarrollo de la reunión.

El personal participante deberá estar informado de la implicación y naturaleza del proyecto.⁶⁷

B) Ejecución de la reunión

En el proceso de ejecución distinguimos dos fases:

1. Preparación o elaboración de los instrumentos o recursos necesarios para el trabajo en grupo.
2. Proceso de análisis del puesto. Este tiene como finalidad desarrollar un listado exhaustivo y exacto de enunciados de tareas que pertenecen a un puesto de trabajo en

⁶⁷Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción...* ob. cit., p. 174-177.

concreto y, posteriormente, reunir información acerca de esos enunciados, para lograr la consecución de este objetivo se distinguen las siguientes fases:

- Instrucciones sobre cómo se han de preparar los enunciados de los ítems.
- Repartir a los miembros del grupo diversos listados ilustrativos del resultado final que se ha de lograr y que servirán de guía del trabajo.
- Crear tantos enunciados de tareas como sean necesarios para recoger detalladamente las principales tareas del puesto de trabajo.
- Preparar el cuestionario final del puesto.
- Analizar los datos.
- Una vez elaborado el cuestionario y establecido los criterios para determinar si un enunciado se cumple o no, se procede a diseñar las tablas de puntuación para recoger la información de cuanto se requiere, de una u otra habilidad, conocimiento, experiencia o motivación para desarrollar correctamente la tarea.
- Obtener la información necesaria relativa a cada puesto de acuerdo con la fase anterior.⁶⁸

Una vez finalizado el procedimiento obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro 10. Resultados de la reunión del grupo de expertos⁶⁹

EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Más de 5 años ocupando un cargo similar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología. • Máster en RRHH. • Máster o Postgrado en Gestión de RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 dimensiones de Maslow. • Confianza en sí mismo. • Expectativas de promoción.

5.3. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ENTREVISTA

El primer paso, consiste en tener identificadas y definidas cada una de las competencias que nos han salido en el apartado 5.1.3. Para ello, es necesario, especificar los comportamientos relevantes para el desempeño del puesto de trabajo asociados a cada

⁶⁸Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción...* ob. cit., p. 174-177.

⁶⁹Elaboración propia.

una de las competencias. Esta fase es muy importante, ya que una incorrecta definición de la competencia o de los comportamientos observables, puede conducir a errores en la realización de la entrevista y, por consiguiente, se pueden producir decisiones equivocadas.⁷⁰

Para el diseño de la entrevista, es preciso que se establezcan los comportamientos concretos que deberán poner en práctica los aspirantes al puesto de trabajo durante el transcurso de la entrevista, esto permitirá evaluar el nivel en el que poseen cada una de las competencias.

El primer paso respecto a la experiencia y los conocimientos extraídos en el apartado 5.2.1, será definir cada uno de estos conceptos, para ello, es necesario, especificar los comportamientos relevantes para el desempeño del puesto de trabajo asociados, por un lado, a la experiencia y por otro lado, a la formación. A partir de aquí, estableceremos los comportamientos concretos que deberán poner en práctica los aspirantes al puesto de trabajo. Esto nos permitirá evaluar el nivel que poseen respecto a la experiencia y a los conocimientos demandados para el puesto de trabajo.

Respecto a la motivación, es necesario, especificar los comportamientos relevantes para el desempeño del puesto de trabajo para identificar en qué grado la persona posee la intensidad, dirección y persistencia para desarrollar con eficacia y éxito las tareas propuestas para el puesto de trabajo, así como, para identificar la confianza que posee el candidato y sus expectativas de promoción. En este apartado también tendremos en cuenta las 5 dimensiones de la pirámide de Maslow. Es importante prestar atención a este ítem puesto que los trabajadores insatisfechos o desmotivados tienen menos probabilidades de tener un desempeño correcto en el trabajo.

Una vez establecidos los comportamientos asociados a cada competencia, experiencia, formación y motivación, es necesario, establecer escalas de valoración para cada comportamiento, estas escalas, serán la base sobre las que los entrevistadores registrarán sus observaciones y otorgarán sus puntuaciones, siendo estas las informaciones en las que se apoyarán posteriormente para unificar sus conclusiones y tomar las decisiones oportunas con respecto a cada uno de los aspirantes.

⁷⁰Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob. cit., p. 193-194.

Cuando el objetivo es la selección de personal, se debe hacer un informe breve de cada uno de los aspirantes más adecuados para cubrir el puesto de trabajo, donde no solamente se deberá indicar que candidato es el elegido, sino que también se deberá especificar los criterios utilizados a la hora de tomar las decisiones. Por último, se deberá proporcionar retroinformación a los participantes en el proceso de selección, señalando y exponiendo sus puntos fuertes y sus puntos débiles que justifican su no continuidad en el proceso o si por el contrario es la última fase del proceso de selección, su no contratación.⁷¹

5.4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LA PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PUESTO DE TÉCNICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Como podremos observar a continuación, para cada competencia, se han de definir los niveles de actuación. Para cada uno de estos niveles se describen los comportamientos observables. Los criterios para situar los comportamientos en los niveles 1, 2, y 3 son los siguientes:

NIVEL 1 Básico: Conocer y aplicar, nivel mínimo donde el trabajador ha de conocer y aplicar las conductas definidas en este nivel.

NIVEL 2 Medio: Este nivel definiría un grado más en la competencia a tratar, supone actuar con efectividad, adaptabilidad y autonomía.

NIVEL 3 Alto: Este nivel, supera los comportamientos definidos como normales para la competencia, añadiendo un valor en la realización de sus funciones, como podría ser, innovar, compartir y dar soporte.

Para el puesto de técnico de selección, se debe fijar un nivel mínimo de cada competencia, en función del mando que ocupa este dentro de la empresa, los niveles serían los siguientes:

Planificación y Organización	Iniciativa	Comunicación	Creatividad
Nivel 3	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2

⁷¹Pereda Marín, Santiago: Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos...* ob.cit., 195-196pp.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Implica la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, marcando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Cuadro 11. Comportamientos observables para evaluarla competencia planificación y organización⁷²

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<ol style="list-style-type: none">1. Tiene poco claros las metas y objetivos de su puesto de trabajo.2. Le cuesta controlar los tiempos, es poco metódico y desorganizado.3. Presenta dificultades para definir los objetivos.4. No planifica las actividades, va realizando las tareas a medida que van surgiendo.5. No planea acciones, ni plazos ni recursos para lograr los objetivos.6. Hace un uso inadecuado de los recursos disponibles.	<ol style="list-style-type: none">1. Tiene claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo.2. Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.3. Formula objetivos realistas para los plazos determinados.4. Planifica las actividades.5. Planea las acciones, plazos y recursos para lograr los objetivos.6. Utiliza los recursos disponibles con eficacia.	<ol style="list-style-type: none">1. Tiene claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo y actúa en consecuencia.2. Organiza el trabajo de su puesto de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.3. Fija apropiadamente objetivos a corto, medio y largo plazo, considerando que sean medibles y realistas.4. Dirige varias tareas de forma simultánea, sin perder el control.5. Utiliza las acciones necesarias para cumplir con los objetivos.6. Utiliza correctamente las herramientas e instrumentos de planificación, para organizar el tiempo y hacer su seguimiento.

⁷² Elaboración propia.

CREATIVIDAD								
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
1. ¿Cómo resolvería una situación en la que ya se había encontrado anteriormente? ¿Utilizaría la misma solución?								
2. ¿Qué métodos utilizaría para resolver un problema?								
3. Explíqueme alguna idea original que haya puesto en práctica en su último puesto de trabajo								
						/3	/3	/3

A continuación, procederemos a realizar el mismo procedimiento, pero en lugar de competencias ahora definiremos la experiencia, la formación y la motivación necesaria para desempeñar el puesto de técnico de selección, para cada ítem se definen los niveles de actuación y para cada uno de estos niveles se describen los comportamientos observables. Los criterios para situar los comportamientos en los niveles 1, 2 y 3 son los mismos que los especificados para las competencias:

NIVEL 1 Básico: Conocer y aplicar, nivel mínimo donde el trabajador ha de conocer y aplicar las conductas definidas en este nivel.

NIVEL 2 Medio: Este nivel definiría un grado más en el ítem a tratar, supone actuar con efectividad, adaptabilidad y autonomía.

NIVEL 3 Alto: Este nivel, supera los comportamientos definidos como normales, añadiendo un valor en la realización de sus funciones.

Para el puesto de técnico de selección, se debe fijar un nivel mínimo para cada ítem, en función del mando que ocupa este dentro de la empresa, los niveles serían los siguientes:

Experiencia	Formación	Motivación
Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3

EXPERIENCIA

Implica haber desempeñado en un puesto de características similares, un mínimo de 5 años, en los cuales ha de haber desarrollado la capacidad de realizar una selección que se ajuste a la demanda y al lugar de trabajo. La experiencia implica un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades y destrezas relacionadas directamente con la ocupación.

Cuadro 15. Comportamientos observables para evaluar la experiencia⁷⁶

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>1. Experiencia entre 0 y 2 años en un puesto de características similares.</p> <p>2. No conoce las técnicas de selección adecuadas para cada proceso.</p> <p>3. No conoce las técnicas específicas para efectuar el análisis de puestos de trabajo.</p> <p>4. No conoce la metodología para elaborar planes de formación.</p>	<p>1. Experiencia entre 2 y 5 años ocupando un puesto de características similares.</p> <p>2. Conoce y aplica las técnicas de selección adecuadas para cada proceso, analizando los currículums recibidos y preseleccionando candidatos.</p> <p>3. Conoce las técnicas específicas para efectuar el análisis de puestos de trabajo pero no las ha puesto en práctica.</p> <p>4. Conoce la metodología para elaborar un plan de formación pero no lo ha puesto en práctica.</p>	<p>1. Más de 5 años ocupando un cargo de características similares.</p> <p>2. Conoce y aplica adecuadamente las técnicas de selección, analizando currículums, preseleccionando candidatos, efectuando pruebas psicotécnicas, realizando entrevistas tanto personales como grupales y realizando un informe final de los candidatos.</p> <p>3. Conoce y aplica las técnicas específicas para efectuar el análisis de puestos de trabajo y el procedimiento específico de descripción de puestos de trabajo, determinando su misión, conocimientos, experiencia, etc.</p> <p>4. Conoce y aplica la metodología para elaborar planes de formación, estableciendo las necesidades formativas a cubrir, conociendo el presupuesto.</p>

⁷⁶ Elaboración propia.

5. No conoce las técnicas de evaluación del desempeño.	5. Conoce las técnicas de evaluación del desempeño pero no la ha puesto en práctica.	5. Conoce y aplica las técnicas de evaluación del desempeño para obtener información de cara a fijar las políticas retributivas así como el análisis de las áreas de mejora.
6. No conoce las técnicas para efectuar estudios del clima laboral.	6. Conoce y aplica las técnicas para efectuar estudios del clima laboral.	6. Conoce y aplica las técnicas y herramientas necesarias para efectuar estudios del clima laboral, implantando acciones que mejoren el clima existente.

EXPERIENCIA									
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
1. ¿Qué experiencia tiene como técnico de selección?									
2. Cuénteme como desarrolla un proceso de selección, por donde empieza y por donde acaba									
3. ¿Conoce las técnicas para analizar puestos de trabajo? ¿Las ha utilizado a lo largo de su carrera profesional?									
4. ¿Conoce la metodología a seguir para elaborar planes de formación? ¿Cómo los elabora?									
5. ¿Conoce las técnicas para evaluar el desempeño? ¿Cómo y para que las aplica?									
6. ¿Ha realizado estudios del clima laboral a lo largo de su trayectoria? ¿Ha tomado medidas para implantar acciones que mejoren el clima ya existente? ¿Qué medidas y como las ha implantado?									
						/6	/6	/6	

FORMACIÓN

Implica la interiorización de los conceptos impartidos en la formación, de manera que proporcione conocimientos y habilidades vinculadas directamente al desempeño profesional.

Cuadro 16. Comportamientos observables para evaluar la formación⁷⁷

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
1. No tiene estudios universitarios. 2. No conoce los elementos de la descripción del puesto de trabajo. 3. No conoce las técnicas de reclutamiento. 4. No conoce la metodología adecuada para llevar a cabo un proceso de selección. 5. No conoce los elementos básicos a considerar en una política retributiva. 6. No conoce los distintos enfoques y modelos sobre el clima laboral. 7. No tiene conocimientos para manejar los programas de gestión laboral más comunes.	1. Tiene estudios universitarios en psicología. 2. Conoce los elementos de la descripción del puesto de trabajo. 3. Conoce las técnicas de reclutamiento. 4. Conoce la metodología para llevar a cabo un proceso de selección. 5. Conoce los elementos básicos a considerar en una política retributiva. 6. Conoce los distintos enfoques y modelos sobre el clima laboral. 7. Tiene conocimientos insuficientes para manejar con éxito los programas de gestión laboral más comunes.	1. Tiene estudios universitarios en psicología y máster o postgrado en recursos humanos. 2. Conoce, analiza y sabe aplicar los distintos elementos de la descripción de puestos de trabajo. 3. Conoce y sabe analizar las distintas técnicas de reclutamiento, dominando las nuevas tecnologías aplicadas al mismo. 4. Conoce la metodología para llevar a cabo un proceso de selección, integrándolo y haciendo un seguimiento del mismo. 5. Conoce los elementos y analiza la metodología necesaria para planificar la política retributiva. 6. Conoce los distintos enfoques y modelos sobre el clima laboral así como la metodología a seguir para realizar su estudio. 7. Tiene los conocimientos necesarios para manejar con éxito los programas de gestión laboral más comunes.

⁷⁷ Elaboración propia.

FORMACIÓN										
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		
1. ¿Cuáles son sus estudios?										
2. ¿Conoce los elementos que conforman la descripción de puestos de trabajo? ¿Sabe cómo aplicarlos?										
3. ¿Conoce las técnicas de reclutamiento? ¿Qué dominio tiene de las nuevas tecnologías aplicadas al reclutamiento?										
4. ¿Conoce la metodología a seguir para elaborar procesos de selección? Defíneme los pasos a seguir.										
5. ¿Conoce los elementos básicos a tener en cuenta en una política retributiva? ¿Conoce la metodología a seguir para planificar la política retributiva? Defíneme los pasos y explíqueme como haría la metodología.										
6. ¿Conoce los enfoques y modelos sobre el clima laboral? ¿Sabría desarrollar										
7. Que programas de gestión laboral conoce y que conocimientos tiene de los mismos.										
						17	17	17		

MOTIVACIÓN

Implica la capacidad de saber adoptar métodos que muestren la intensidad, dirección y constancia del esfuerzo por conseguir una meta concreta. Aquí también valoramos la confianza que posee el candidato en sí mismo. Para identificar el grado de motivación de los candidatos debemos comprobar las necesidades que tienen cubiertas según la pirámide de Maslow. Para ello tendremos en cuenta las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. Si aplicamos la teoría de Maslow al ámbito laboral, las necesidades que se plantearían serían las siguientes: Obtención de un salario, trabajo estable y seguro, sentimiento de pertenencia a la empresa, promoción en el trabajo y por último éxito profesional.

Cuadro 17. Comportamientos observables para evaluar la motivación⁷⁸

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
1. No se esfuerza para conseguir una meta y no posee confianza en sí mismo.	1. Se esfuerza para lograr una meta pero desiste si le resulta muy difícil, no posee mucha confianza en sí mismo.	1. Se esfuerza para lograr una meta sin importar la difícil que resulte conseguirla, posee plena confianza en sí mismo.

⁷⁸ Elaboración propia.

Cuadro 18. Formulario de valoración de las dimensiones observables⁷⁹

INFORME DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO			
Puesto al que aspira:			
Fecha:			
Nombre y apellidos del candidato:			
Entrevistado por			
Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Planificación y organización			
Iniciativa			
Comunicación			
Creatividad			
Experiencia			
Formación			
Motivación			
Observaciones:			
Contratar		No contratar	
Motivos:			

⁷⁹ Elaboración propia.

5.4.1. Ventajas del modelo de entrevista propuesto

Seguidamente, planteo cuales son, desde mi punto de vista, las ventajas del modelo de entrevista propuesto:

- Los contenidos a medir en la entrevista están directamente derivados del puesto de trabajo para el que se selecciona.
- Mayor ajuste persona-puesto.
- Mayor relación entre el proceso de selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.
- Presenta una alta validez aparente, ya que las preguntas que se emplean están directamente relacionadas con las exigencias y el contenido de los puestos de trabajo.
- Se tiene en cuenta las competencias, la experiencia, la formación y la motivación.
- Se convierte lo intangible en tangible, basándose en evidencias observables y medibles: los comportamientos. Eliminando la subjetividad.
- Mayor imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
- Asegura un proceso más sistemático.

5.5. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

En este apartado lo que se pretende es comprobar si el perfil que se ha diseñado para cubrir el puesto de técnico de selección se ajusta o no, es decir, queremos saber si la persona que le hemos pasado la entrevista cumple con el perfil del candidato a ocupar el puesto. Las respuestas dadas a la entrevista se pueden ver en el anexo 3.

En este caso, una vez realizada la comparación observamos que la persona si cumple con el perfil requerido para el puesto de trabajo, incluso supera el nivel requerido para la competencia creatividad. Por tanto, esta persona podría ser un firme aspirante a ocupar el puesto de técnico de selección.

PERFIL REQUERIDO			
Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Planificación y organización			X
Iniciativa		X	
Comunicación			X
Creatividad		X	
Experiencia			X
Formación			X
Motivación			X

PERFIL DEL CANDIDATO			
Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Planificación y organización			X
Iniciativa		X	
Comunicación			X
Creatividad			X
Experiencia			X
Formación			X
Motivación			X

CAPITULO 6. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha presentado una revisión de la investigación en selección de personal realizada en los últimos años, en la cual se examinan dos modelos de entrevista: la entrevista convencional y la entrevista conductual estructurada. También se han revisado las investigaciones sobre la validez predictiva de los dos modelos citados anteriormente. Varios estudios concluyen que las entrevistas de selección y, más concretamente, las entrevistas estructuradas, son unos de los mejores predictores del desempeño laboral y que su validez se generaliza a través de puestos, criterios y empresas. A las mismas conclusiones se llega en una revisión de la investigación reciente sobre los métodos de selección de personal. Este dato es de especial interés si tenemos en cuenta que la entrevista es el método de selección de personal más utilizado por los profesionales de los recursos humanos.

Las entrevistas conductuales estructuradas presentan una serie de características que eliminan muchas de las limitaciones que se producen con las entrevistas convencionales y hacen que se consigan elevados coeficientes de validez predictiva. La ECE se basa en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias, las preguntas de esta entrevista se refieren a la conducta pasada del entrevistado, estas se desarrollan a partir de un análisis del puesto empleando la técnica de incidentes críticos, a todos los candidatos se les hacen las mismas preguntas, se realiza el mismo proceso con todos los candidatos y los entrevistadores se entrenan previamente. Estas entrevistas además de utilizar preguntas de descripción de conducta, también usan escalas de valoración con anclajes conductuales para poder valorar las respuestas, es precisamente este grado de estructuración lo que le brinda su alto nivel de validez y fiabilidad.

Las ventajas de la ECE son su elevada validez predictiva, que utiliza un sistema de valoración objetivo y que tiene una mayor relación con las dimensiones relevantes del puesto de trabajo lo que la convierte en un sistema de valoración mucho más imparcial.

Por otro lado, presenta una utilidad económica importante ya que coloca al personal más adecuado en el puesto de trabajo, lo que reduce el coste derivado de las malas colocaciones y el coste a medio y largo plazo.

En las entrevistas convencionales esto no ocurre, puesto que solo se presta atención a la experiencia que posee el candidato en un puesto de trabajo concreto y no tiene en cuenta las habilidades y actitudes que haya desarrollado a lo largo de su carrera profesional. En este tipo de procesos tradicionales, se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, si pueda poseer las competencias para desarrollarlo, e incluso ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o una predisposición, y por ello un talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga.

Así, las entrevistas convencionales o de baja estructura parecen estar midiendo básicamente habilidad mental general y características de personalidad, centrándose en factores intrínsecos al candidato. Sin embargo, las entrevistas conductuales miden principalmente conocimientos del puesto de trabajo, centrándose en saber si el candidato sabe desempeñar el puesto de trabajo.

En este trabajo, aparte de explicar las características que conforman ambas entrevistas, he desarrollado un modelo práctico para cada una de ellas, en ese momento he observado que a pesar del alto grado de validez que aporta la ECE, también tiene limitaciones, ya que se centra únicamente en competencias y no tiene en cuenta ningún otro factor, por el contrario, la entrevista convencional se centra en factores personales de los candidatos obviando las competencias.

Es por ello que he decidido crear un modelo de entrevista que supere los defectos de las otras entrevistas. Lo que he pretendido con esta propuesta es introducir nuevos conocimientos que modifiquen sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y hagan que los resultados finales, tales como la productividad, sean mucho más efectivos al ajustar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

La entrevista que propongo, según mi criterio, es más completa puesto que me fijo en la experiencia y conocimientos de los candidatos y, además, en sus habilidades y en sus aptitudes. Permitiendo averiguar cuáles son las competencias que hacen falta para ocupar un puesto, qué personas tienen esas competencias y en qué nivel concreto las poseen. Por otro lado, lo que he pretendido es objetivar la entrevista, esto lo he llevado a

cabo mediante la definición de las conductas asociadas a cada competencia, las conductas no son otra cosa que lo que la persona dice o hace, estas son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. Las conductas representan la parte visible, en este caso representan lo que vemos en las personas, y la no visible serían las competencias. Es decir, la parte visible de las competencias son las conductas o los comportamientos.

Si bien todo proceso visto por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y no hay una mirada totalmente neutra u objetiva, la técnica de observar conductas es una manera de objetivar, hasta donde es posible, el proceso de selección. Ahora bien, la clave de esta herramienta de trabajo es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos dados previamente como ejemplos.

Para el desempeño en un puesto de trabajo se requiere una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de estos dos conjuntos se lograra el éxito requerido para un desempeño superior. El tipo de conocimientos y competencias variara de posición en posición y de empresa en empresa. Sin embargo, la intersección de estos dos conjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente para definir el desempeño; falta algo más: la motivación. El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunto con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia motivación, por ejemplo por que la tarea a realizar coincide con sus intereses personales, porque coincide con sus preferencias o por cualquier otro motivo. Por lo que podemos definir un buen desempeño como la suma de conocimientos, competencias y motivación.

En la propuesta de entrevista he tenido en cuenta estos tres grandes conjuntos, dividiendo los conocimientos en experiencia y formación. No solo se debe tener en cuenta lo que se ha estudiado y donde se ha trabajado sino también lo que se ha aprendido de ello, con que conocimientos cuenta, una vez finalizada una etapa laboral o una etapa educativa. Como ya se ha comentado anteriormente, para objetivar la entrevista he desarrollado distintos niveles y dentro de los mismos he descrito los comportamientos observables asociados a cada ítem.

Esta propuesta surge ante la necesidad de mejorar la objetividad, fiabilidad y validez de la entrevista convencional y la entrevista conductual estructurada como herramienta de

selección del personal, superando los defectos que presentan. He combinado características de distintos modelos de entrevistas, con el fin de establecer un cambio derivado de la necesidad de utilizar una herramienta más válida, fiable y útil, que permita hacer mejores predicciones sobre el comportamiento futuro del trabajador en su puesto de trabajo. Esta propuesta de entrevista permite centrarse en resultados, mayor objetividad, asegura un proceso más sistemático y aumenta la efectividad en la predicción. Actualmente esta propuesta queda a la espera de un análisis científico para demostrar cuál es su grado exacto de validez predictiva.

El pasado año 2013 se publicó una nueva norma ISO en España: UNE-ISO 10667. Esta es la primera norma que hace referencia a la evaluación de personas en entornos organizacionales, como toda norma ISO, su objetivo es evidenciar que una organización o servicio cumple con unos estándares de calidad aceptados internacionalmente. Esta norma consta de dos partes: por un lado, va dirigida a la organización prestadora de servicios de RRHH y por otro lado, a la organización que recibe estos servicios. Además decir que esta norma proporciona unas directrices claras antes, durante y después del proceso evaluativo (pre-evaluación, evaluación propiamente dicha y post-evaluación).

El objetivo de esta norma es que las organizaciones lleven a cabo evaluaciones más objetivas, proporcionando una perspectiva sobre la evaluación basada en evidencias medibles (estandarización, adecuación e imparcialidad del proceso), lo que permite que se tomen decisiones más adecuadas para la organización y se fomente el potencial, bienestar y ajuste a la organización de todos los empleados. En definitiva lo que proporciona es una guía de buenas prácticas con los requisitos y recomendaciones básicos para garantizar la calidad de la selección del personal, generando confianza en los procesos de evaluación de personas.⁸⁰

La propuesta de la entrevista que expongo aporta mayor objetividad, basándose en evidencias medibles y observables: los comportamientos. Por lo que podemos decir que el objetivo de la propuesta va encaminado en la misma dirección que la norma UNE-ISO 10667: Garantía en la Evaluación de Personas. Resultando el enfoque del modelo propuesto esencial en la implantación de esta norma de calidad.

⁸⁰<http://psicotec.es/reclutamiento-y-seleccion/articulo-iso-10667/>(Consultado el 30.04.2015)

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Acevedo Ibáñez, Alejandro; Florencia López Martín, Alba. *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa, S.A., 2003. 968-18-2738-4.

Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos*. 3a. ed. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A., 1999. 84-493-245-5.

Chamorro-Premuzic, Tomás; Furnham, Adrian. *Psicología de la selección de personal*. Madrid: TEA, S.A., 2010. 978-84-7174-805-8.

Casas Bartol, Josep. *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: De Vecchi, S.A., 1992. 84-315-0636-9.

Dessler, Gary. *Administración de personal*. 8a. ed. México: Pearson Educación, 2001. 968-444-488-5.

F. Salgado, Jesús; Moscoso, Silvia. *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2001. 84-368-1540-8

Fernández Rios, Manuel. *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1995. 84-7978-229-3.

Juan Espinosa, Manuel; Quiroga, Maria Angeles; Colom Marañon, Roberto. *La práctica de la psicología diferencial en Industria y organizaciones*. Madrid: Piramide, 1996. 97-884-3680-9.

Lévy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. 2a. ed. Barcelona: Gestión 2000, S.A., 2002. 84-8088-638-2.

Muchinsky, M. Paul. *Psicología aplicada al trabajo*. 8a. ed. México: Thomson, 2007. 0-534-60781-0.

Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de estudios ramón areces, S.A., 2011. 978-84-9961-056-6.

Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de estudios ramón areces, S.A., 2004. 84-8004-396-2.

Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson Educación, 2004. 970-26-0423-0.

ARTICULOS

Gorriti, Mikel; Moscoso, Silvia; Salgado F. Jesús. Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2004, vol. 20 n°2.

Moscoso, Silvia. Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2007, vol. 23n°1.

Moscoso Silvia; Salgado F. Jesús. Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 2008, vol. 29n°1.

WEBGRAFIA

<http://psicotec.es/reclutamiento-y-seleccion/articulo-iso-10667/>

ANEXOS

ANEXO 1. EJEMPLO DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL ESTRUCTURADA

Historia educacional

¿Recuerda algún hecho relevante de su época educativa?

- Sí, conocí a la que años más tarde sería mi jefa en una empresa, ella fue quien me inculco el interés por la psicología de los RRHH, ella hacia dos cursos más que yo y una vez finalice la carrera, contacto conmigo para que formare parte de su equipo de trabajo.

¿Cómo eran sus notas? ¿Eran buenas, más que buenas, o más bien un poco malas?

- No tenía todo matrículas de honor, de vez en cuando sacaba alguna, pero mayoritariamente mi media fue sobre un notable alto, llegando al excelente.

¿Por qué decidió cursar estos estudios?

- Mi vocación de siempre, han sido las personas, el trato con las mismas, quería dedicarme a algo que estuviera orientado a las personas, en primer lugar, me decante por hacer magisterio, pero en la primera reunión no me acabo de convencer, ya que observe un mal ambiente, y decidí ir a la reunión de psicología, esta me encanto, observe un muy buen ambiente y muy buen profesorado, recibí una acogida ejemplar y decidí optar por cursar los estudios de psicología.

¿Qué cursos ha realizado en los últimos años?

- En el año 2006, curse un master de RRHH y posteriormente en el año 2012, realice un post grado en desarrollo del talento.

¿En qué áreas cree que necesitaría reciclar-se?

- Debería reciclar-me más en cuanto a las nuevas tecnologías.

-En el caso de que el candidato no haya finalizado sus estudios, preguntar los motivos o las causas que le condujeron a ello

- En este caso, la candidata ha finalizado todos aquellos estudios que ha empezado.

Historia profesional

Hábleme de su último puesto de trabajo, ¿qué hacía, cuál era su función?

- Mi primer trabajo fue en Betta Asesoría, es una consultoría y yo me encargaba de realizar las funciones propias de un técnico de selección. Posteriormente, he estado como responsable del área de selección y formación de RRHH en una empresa del sector sanitario, me encargue de hacer crecer una plantilla de 200 personas a 2500.

¿Qué experiencia tiene en relación con este trabajo?

- Conozco el sector sanitario, llevo más de 20 años desarrollando tareas como experta en selección. Conozco a la perfección el entorno, los tipos de perfil, el mercado de trabajo, la fluctuación del sector, subidas y bajadas, todo este conocimiento da valor añadido para ocupar el puesto de trabajo de técnico de selección.

¿Cuál ha sido la tarea más aburrida que ha tenido? ¿Cómo la realizo?

- No me gustan las tareas mecanizadas, me gusta todo lo relativo al mundo de la selección, pero lo que menos me atrae es corregir los test psicotécnicos, no interpretar-los.

¿Cuál ha sido la tarea más interesante que ha tenido?

- Todas las personas interesantes que he conocido en este mundo, todo aquellos que me han aportado, ya que considero que una entrevista no es un interrogatorio, sino que también te enriqueces de todo aquello que te cuentan.

¿En qué época ha disfrutado más profesionalmente hablando?

- En mi inicio en la empresa del sector sanitario, disponía de plena libertad de actuación y fue la época de creación del departamento de RRHH.

¿Cuáles han sido sus peores momentos en el mundo laboral?

- En el año 2005, se produjo un crecimiento brutal en la empresa, esto comporto la apertura de nuevos centros de trabajo y la presión en ese momento era brutal, ya que la plantilla se duplico y desde el departamento de RRHH se realizó un reclutamiento masivo, fue bonito pero muy estresante.

¿Cómo se actualiza a nivel profesional? Cuéntame algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente

- A través de 2 o 3 asociaciones de RRHH que son líderes y están a la última, una de ellas es ADEIPE.

¿Cuál es su trabajo deseado?

- Simplemente el que hago, y al que llevo dedicándome toda la vida.

¿Cómo vería su futuro si entrara en esta empresa?

- Haría cosas pensando en el desarrollo de las personas y en su desarrollo profesional, pensando en cómo orientar-las, la verdad que me gusta profundizar más en desarrollo de personas y nuevos talentos.

Historia personal

¿Cuál es su estado civil? ¿Tiene hijos?

- Estoy casada y tengo dos hijos, uno de 18 y otra de 13

¿Cómo compagina el trabajo con el cuidado de la familia?

- Muy bien, el horario que tenía era muy compatible con la conciliación, de todos modos, mis hijos son grandes y ya disponen de plena autonomía.

¿Cuáles son sus aficiones o qué deportes practica?

- Me gusta hacer manualidades, y de deportes, juego al pádel.

¿Qué efecto cree que causo sobre su crecimiento y desarrollo, su experiencia familiar?

- Todo positivo, he tenido una familia que me han inculcado los valores de la constancia, perseverancia y esfuerzo.

¿Existen circunstancias especiales de personas que convivan con usted?

- Por el momento no, y espero que continúe siendo así.

Intereses, motivaciones y preferencias

¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?

- Porque me encanta trabajar de esto y es a lo que llevo dedicándome toda la vida.

¿Qué es lo que más le atrae de este puesto?

- El trato con las personas y enriquecerme de las mismas.

¿Qué piensa que necesita aprender para progresar aún más en su trabajo?

- Nuevas tecnologías.

¿Cuál es su principal fuente de motivación? ¿Qué es lo que le motiva en un trabajo?

- Ver la repercusión de mi trabajo, ya que considero que mi trabajo favorece el trabajo de otros.

¿Le gustaría llegar a un nivel de responsabilidad en la empresa desde donde sus decisiones tuvieran importancia? ¿Qué lugar?

- Sí, responsable del área de selección y desarrollo.

¿Le interesan puestos que ofrezcan una gran variedad de funciones?

- Sí, ya que es más entretenido que los trabajos muy rutinarios y monótonos.

¿Por qué debo contratarle a usted?

- Porque estoy muy orientada a las persona, y tengo muy claro como se ha de crear y desarrollar un equipo de personas, y estas son el motor de cualquier empresa.

Habilidades, carencias y/o necesidades de formación

Defíname a sí mismo con tres adjetivos calificativos y justifíquelos

- Perseverante (ya que nunca acepto un no por respuesta, soy luchadora y no me rindo con facilidad)
- Creativa (porque de este modo se hace la faena más motivante y más interesante)
- Flexible (porque es necesario adaptarse a los cambios)

Describa las cualidades o aptitudes que, en su opinión, pone en juego en su trabajo

- Agilidad mental, capacidad de planificación y capacidad para realizar cambios internos en la empresa.

¿Cuáles son los puntos débiles que cree usted que dificultan un mayor éxito en el trabajo?

- Falta de orden y poco dominio de las nuevas tecnologías.

¿Qué formación cree que sería más útil para desarrollar la función de técnico de personal?

- La psicología, ya que esta es el estudio de la conducta humana y luego esta debe estar complementada con estudios orientados a las relaciones laborales y temas jurídicos.

Disponibilidad

¿Estaría dispuesto a hacer horas extras?

- Por, supuesto.

¿Qué grado de disponibilidad tiene para realizar viajes de corta o larga duración, o incluso un cambio de residencia a otra ciudad o país?

- Grado máximo, estoy plenamente disponible.

Características de personalidad y estado físico

¿Padece algún problema físico?

- No

¿Ha tenido usted alguna enfermedad grave a lo largo de su vida?

- No

VALORACIÓN DEL CANDIDATO

FORMATO INFORME DE ENTREVISTA

Fecha:27-03-2015

Nombre del candidato: Carmen Flores

Estado Civil: Casada

Puesto al que aspira: Técnico de selección

Entrevista realizada por: Sandra Robado

Información inicial:

Aspectos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
-----------------	---------------------	------------------	--------------

Físico	X
Verbal	X
Corporal	X

Formación académica

- Licenciada en Psicología.
- Máster en RRHH.
- Post Grado en desarrollo del talento.

Experiencia Profesional

- Técnico de selección en Betta Asesoría.
- Técnico de selección y formación en empresa del sector sanitario.

Información Personal

- Casada, 2 hijos (18 y 13 años).
- Juega a pádel.
- Le gustan las manualidades.

Intereses, Motivaciones y Preferencias

- Orientada a las personas.
- Le gustaría llegar a ser responsable del área de selección.
- No le gustan los trabajos monótonos, le aburre la rutina.

Habilidades, Carencias y/o Necesidades de Formación

- Creativa, perseverante y flexible.
- Carencias en nuevas tecnologías.
- Debería mejorar el orden.

Conclusiones

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------

ANEXO 2. EJEMPLO DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

Capacidad de negociación y habilidad de persuasión.

ENTREVISTADOR: Una faceta muy importante de este puesto de trabajo es ser un buen negociador, ya que puede ocurrir que el personal que se necesita no se encuentre actualmente en el mercado y su vacante se deba cubrir de inmediato. Háblame sobre si alguna vez se ha encontrado en su empresa con alguna situación parecida.

ENTREVISTADO: Me encontrado en muchas situaciones como esta, sobretodo porque tenía que buscar personal muy cualificado para un periodo corto de trabajo y esto es un plus, ya que tiene que estar muy mal el mercado de trabajo para que en el paro exista gente muy quilificada que quiera un contrato de 3 meses. Estas variables dificultan el proceso de selección.

En concreto, me he encontré en una situación en la que necesitábamos cubrir las vacantes de refuerzo de verano y no encontrábamos personal en el mercado de trabajo, lo que hice fue implicar a los equipos del mismo centro de trabajo, para que estos mismos pudieran hacer el refuerzo de verano, reunimos a los equipos de las áreas básicas y los implicamos, negociando con ellos y convenciéndoles de que realizaran más horas, y a cambio estas serían retribuidas a un precio superior. Buscamos que ellos se solidarizaran con la situación y de este modo se solucionó el problema. En esa ocasión, mi estilo de negociación fue el de implicar a la gente en el problema, es decir, no se debe imponer sino que se debe de hacer partícipe a la gente y situarnos todos a la misma altura y de este modo conseguirás la respuesta positiva que buscas en ellos.

En otra ocasión, me encontré que no disponíamos del perfil que buscábamos en el mercado de trabajo y solicite la colaboración con otros centros del mismo sector, es muy importante mantener una buena relación con las personas que te pueden ayudar en un momento determinado porque sin estas no se podrían resolver las situaciones.

Iniciativa y previsión.

ENTREVISTADOR: En su puesto de trabajo pueden surgir incidencias o problemas, en las que se necesita una actuación rápida. Hábleme sobre la última vez que le ocurrió algo así.

ENTREVISTADO: En una ocasión, me encontré en que un grupo de especialistas no estaban conformes con la manera de trabajar del equipo y se fueron de la noche a la mañana, de un día para otro, no se presentaron a su puesto de trabajo, ese mismo día, se habló con la población afectada, que en este caso eran los ayuntamiento, para negociar recortes de asistencia y por otro lado se llamó al personal que estaba de vacaciones para convencerlos de que regresaran a su puesto de trabajo y solicitamos la colaboración de los equipos de trabajo. Tuve plena autonomía para resolver la situación y mis superiores quedaron muy satisfechos con la misma, básicamente porque el índice de satisfacción se mide por si la gente se percata del problema y no recibimos ninguna queja por parte de la población ya que la gente no noto el problema.

Orientación al cliente.

ENTREVISTADOR: Una faceta muy importante de este puesto de trabajo, es tener en cuenta a los clientes, puesto que les ofrecemos un servicio de primera necesidad. Hábleme sobre la última vez que se quedó sin personal profesional debido a incidencias imprevistas.

ENTREVISTADO: El técnico de selección se debe implicar tanto en el usuario o cliente como en el profesional, ya que es indispensable tener una conexión con el cliente cuando se produce un imprevisto o una necesidad, yo he llegado en ocasiones a llamar a gente que no la hemos llegado a contratar y están trabajando en mutuas o en otros sitios de trabajo y en un momento determinado no has podido contratar a esa persona, pero la conoces, la relación es correcta y en un momento determinado ha surgido alguna incidencia imprevista y la has llamado y esa persona te ha hecho el favor, porque

aunque esa persona no esté trabajando en tu empresa no significa que tu no tengas que tener una buena relación con la misma, ya que el técnico de selección es una persona que tiene que tener muchas habilidades de comunicación y tener muchas redes de contactos, quedar bien con la gente porque nunca sabes cuando la puedes necesitar.

Planificación y organización.

ENTREVISTADOR: Hábleme sobre algún logro que haya tenido en su trayectoria laboral que sea consecuencia directa de una correcta planificación.

ENTREVISTADO: Cuando cogemos el equipo de trabajo, nosotros sabemos que pueden surgir incidencias tales como abandono del trabajo, que no se adapte, que no esté cualificada para desarrollar la tarea y por tanto no pase el periodo de prueba, etc...

Dentro de la selección se tiene que prever que pueden surgir este tipo de complicaciones, por tanto nosotros seleccionamos tanto al personal que se necesita como a las reservas, el equipo de reserva es el plan B, los reservas en nuestro sector son muy complicados, ya que no podemos pretender que estos estén en su casa sin trabajo esperando a que nosotros los llamemos, por tanto, los reserva son profesionales que están en activo y que en algún momento puntual puedes llamarles para que te resuelvan algún incidente, por tanto esta correcta planificación, nos puede evitar muchos problemas.

Si me he encontrado con perfiles prioritarios o vitales, ya que sin médicos no hay hospitales, cuando hacemos la selección para los refuerzos de verano, siempre empezamos por el perfil prioritario, estos perfiles los sacamos de los colegios profesionales y nuestra propia base de datos interna, pero siempre recorremos a las sociedades de especialistas o colegios profesionales.

Durante el año es un proceso de selección continuo, ahora bien, los mayores procesos de selección los tenemos en verano, ya que nosotros disponemos de centros en la costa. Estos procesos de selección los empiezo a gestionar unos 3 meses antes aproximadamente. Los recursos básicamente son los colegios profesionales y las academias de especialistas, ya que nuestro sector es muy de gremio y los infoempleos para el sector sanitario no funcionan.

Cuando coinciden en el tiempo dos selecciones, empiezo por la que detrás tiene un responsable con menos recursos.

Flexibilidad.

ENTREVISTADOR: Algunas veces la eficacia en su trabajo depende del trabajo en equipo y la capacidad para adaptarse a distintas situaciones y a grupos distintos a los que no estamos habituados a trabajar. Hábleme sobre alguna ocasión en la que haya tenido que adaptarse rápidamente a una situación para resolver el problema.

ENTREVISTADO: Durante el proceso de selección, nos podemos encontrar con múltiples situaciones, cada una de ellas es diferente, en función del área a la que corresponda. En la empresa tenemos tantas situaciones como personas, en concreto, frente a una situación problemática, tuve que ponerme en contacto con el responsable del área para gestionar la incidencia y no se encontraba disponible ese día, tuve que adaptarme a la situación y resolver el problema, llame a diferentes responsables para poder valorar otras opiniones y por suerte se pudo resolver la incidencia.

He llegado a interactuar con unos 40 coordinadores, cada uno dispone de recursos distintos.

Si no encontramos el perfil y llega la fecha de entrega, la dirección es la encargada de reorganizar el servicio o bien se contrata a una empresa externa para que nos hagan el servicio.

Me he encontrado en alguna ocasión en que se necesitaba un perfil determinado y no se podía cubrir la vacante porque no encontrábamos el perfil, en una ocasión se recurrió a una subcontrata y en otras ocasiones se ha pasado el parte a la dirección y está a reorganizado los servicios.

VALORACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre: Carmen Flores.

Puesto de trabajo: Técnico de selección.

Fecha de la entrevista: 31/03/2015.

Puntuación de las dimensiones

Dimensión	1	2	3
1 <i>Capacidad de negociación y habilidad de persuasión.</i>			X
2 <i>Iniciativa y previsión.</i>			X
3 <i>Orientación al cliente.</i>			X
4 <i>Planificación y organización.</i>		X	
5 <i>Flexibilidad.</i>			X
TOTAL		1	4

ANEXO 3. EJEMPLO DE LA PROPUESTA DE ENTREVISTA

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN										
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		
1. Defíname las metas y objetivos de su último puesto de trabajo								X		
2. ¿Cómo organiza el tiempo para conseguir los objetivos marcados?								X		
3. ¿Qué objetivos se fija usted en su puesto de trabajo y cómo los fija?								X		
4. ¿Cómo se planifica las actividades?								X		
5. ¿De que acciones, recursos y plazos dispone, como los planea?								X		
6. ¿Cómo utiliza los recursos disponibles?								X		
								6		
INICIATIVA										
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		
1. Cuáles eran las responsabilidades de su último puesto de trabajo y como las desempeñaba								X		
2. ¿Cómo resuelve los problemas que se le presentan en su trabajo, consulta con su superior?							X			
3. ¿Cómo actúa frente a la toma de decisiones?							X			
4. ¿ Ante que circunstancias estaría dispuesto a trabajar horas extras?							X			
5. ¿Con que herramientas trabaja? Ha introducido en alguna ocasión, herramientas que agilicen el trabajo, cuáles?								X		
							3	2		

COMUNICACIÓN								
						NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
1. ¿Con quien compartiría información que pudiera ser relevante para su puesto de trabajo?								X
2. Transmítame un mensaje de igual modo que lo haría en su puesto de trabajo								X
3. ¿Utilizaría el mismo lenguaje para hablar con su supervisor que para hablar con el director de la empresa? ¿Cómo lo haría?								X
4. Hágame una presentación en 5 minutos, puede utilizar todo lo que este a su alcance.								X
5. ¿Cómo se asegura que el receptor ha comprendido lo que quiso transmitir?								X
								5

