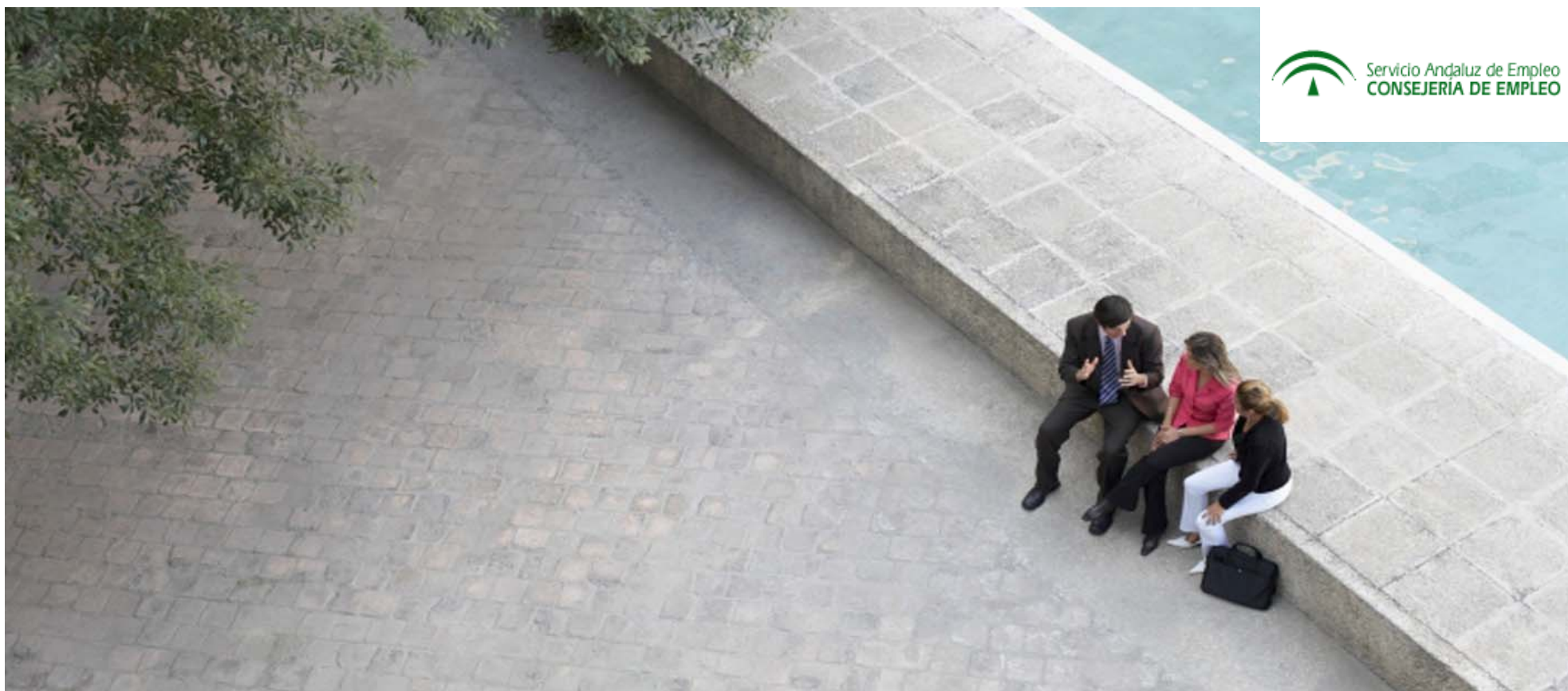


Entrevista de Incidentes Críticos

Febrero de 2.009



Entrevista de Incidentes Críticos

- Aplicación de la técnica de la “Behavioral Event Interview” a la evaluación de competencias.
 - Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) para conocer las pautas de comportamiento que el evaluado utiliza.
 - Se recoge el relato de algunas situaciones reales recientemente vividas por el entrevistado, sacando a la luz lo que pensó, sintió, dijo e hizo en los momentos clave de cada situación.
- La mayor fiabilidad y validez se obtiene a través de entrevistadores certificados, grabación de la entrevista, transcripción e identificación detallada de las evidencias de competencias (codificación).



Un poco de historia...

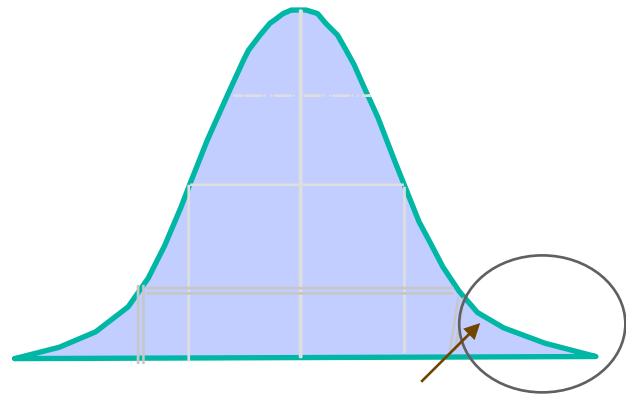
- El primer proyecto de competencias data de 1973: Desarrollo de un Modelo para la selección efectiva de los “Foreign Service Officers” para el “State Department” de los Estados Unidos, a partir de la identificación de características que diferenciaban a los ocupantes con desempeño superior.
 - Empatía transcultural,
 - expectativas positivas a pesar de la provocación,
 - rapidez en la comprensión de las redes de influencia, etc.
- Ese mismo año, 1973, el Profesor David McClelland, de la Universidad de Harvard, publicó el libro “Testing for Competence rather than Intelligence”.
- Durante los años siguientes se desarrolló la Metodología Group de Competencias, hasta que en 1986 se produjo la integración Hay Group.
- En España Hay Group ha aplicado la metodología Hay Group desde 1990.

Una Competencia es ...

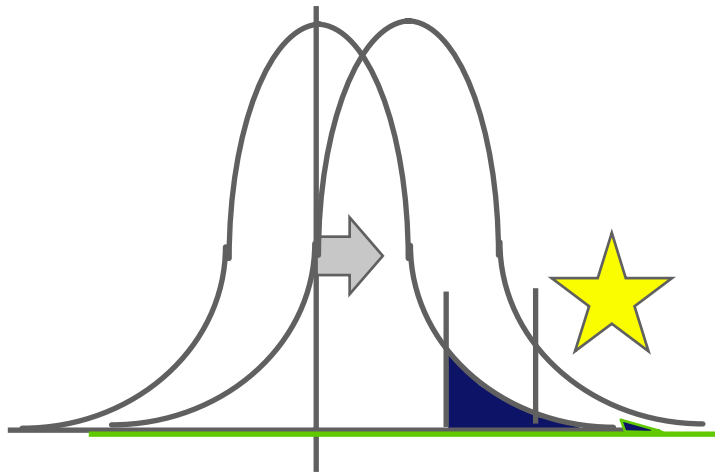
Una competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito



Competencias y Resultados



Se ha demostrado¹ que en un puesto dado los mejores desarrollan una **mayor productividad** (entre un 48% y 120%) frente a los promedio.



(1) J.E. Hunter & F.L. Schmidt & M.K. Judiesch "Individual Differences in Output Variability as a Function of job complexity" *Journal of applied psychology* 75 (1990) 28 - 42

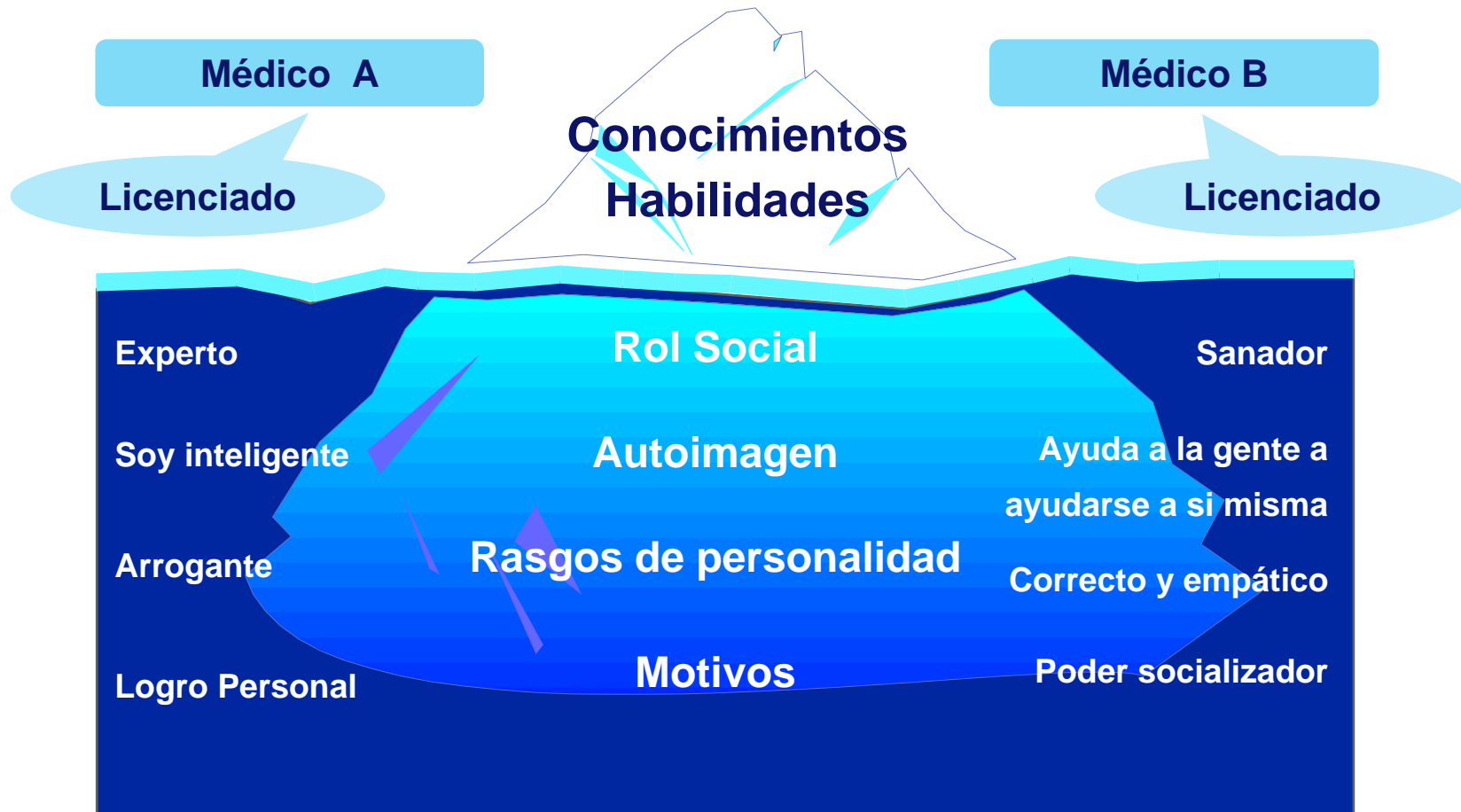
Competencias y Resultados (cont.)

Ejemplo camarero

| Funciones | Habilidades y conocimientos | Competencias |
|-----------|-----------------------------|------------------------|
| Servir | Llevar bandeja | Iniciativa |
| Cobrar | Cambiar barril | Orientación al cliente |
| Atender | Protocolo | Empatía |
| Limpiar | Manipulación de alimentos | Flexibilidad |



Cómo son las competencias en acción



Ejemplo: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Definición

Pregunta Clave

- ¿Actúa la persona en beneficio del cliente?

La Orientación al Cliente **implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades**

Significa centrarse en descubrir y/o satisfacer las necesidades de los clientes.

Profundidad en la comprensión de las necesidades del cliente y la satisfacción de éstas

Principales características de la BEI

- Utiliza una **estrategia estructurada de exploración** (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ve.
- Identifica las **experiencias** más importantes, desde el **punto de vista del entrevistado**.
- Se trata de un trabajo de “**investigación**”, no de reflexión.
- No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre “qué es lo que se requiere en el puesto de trabajo” .
- Obtiene comportamientos **concretos** (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el **pasado**.
- Se centra en lo que hace el entrevistado en relación a lo que asegura el **éxito en el puesto**.

La Entrevista de Incidentes Críticos

Objetivo: Recoger “**Información codificable**” que nos permite llegar a las competencias. Adicionalmente, proporciona información cualitativa sobre las **características de la personas** (motivos, rasgos de la personalidad, etc.)

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado.



Conocer qué es lo que el entrevistado, hizo, dijo, pensó y sintió.



Cómo ha actuado el entrevistado y qué le motiva.

Entrevista de Incidentes Críticos Focalizada

- Debemos guiar al entrevistado y facilitarle el camino para que nos proporcione la información que precisamos.
- Por lo tanto, deberemos realizar preguntas concretas y específicas que permitan al candidato recordar situaciones en las que haya tenido que poner en práctica las competencias que buscamos, con el fin de poder evaluar con posterioridad el grado de desarrollo en las mismas.
- Sustituiremos:

“Cuéntame una situación de la que te sientas de satisfecho”...

Por ...

Entrevista de Incidentes Críticos Focalizada (cont.)

Ejemplos de preguntas específicas

■ GESTIÓN PERSONAL

- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que enfrentarte a una situación que te resultara especialmente difícil o dura”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que alguien consiguió hacer cambiar tu punto de vista”.

■ LOGRO / SERVICIO

- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que asumir una gran responsabilidad”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que esforzarte para conseguir algo que te hubieses propuesto”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste para modificar o mejorar algo en tu puesto de trabajo / departamento / organización”.

Entrevista de Incidentes Críticos Focalizada (cont.)

Ejemplos de preguntas específicas

■ PENSAMIENTO

- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que resolver un problema complejo”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que interpretaras una situación de manera diferente a otras personas”.

■ INFLUENCIA

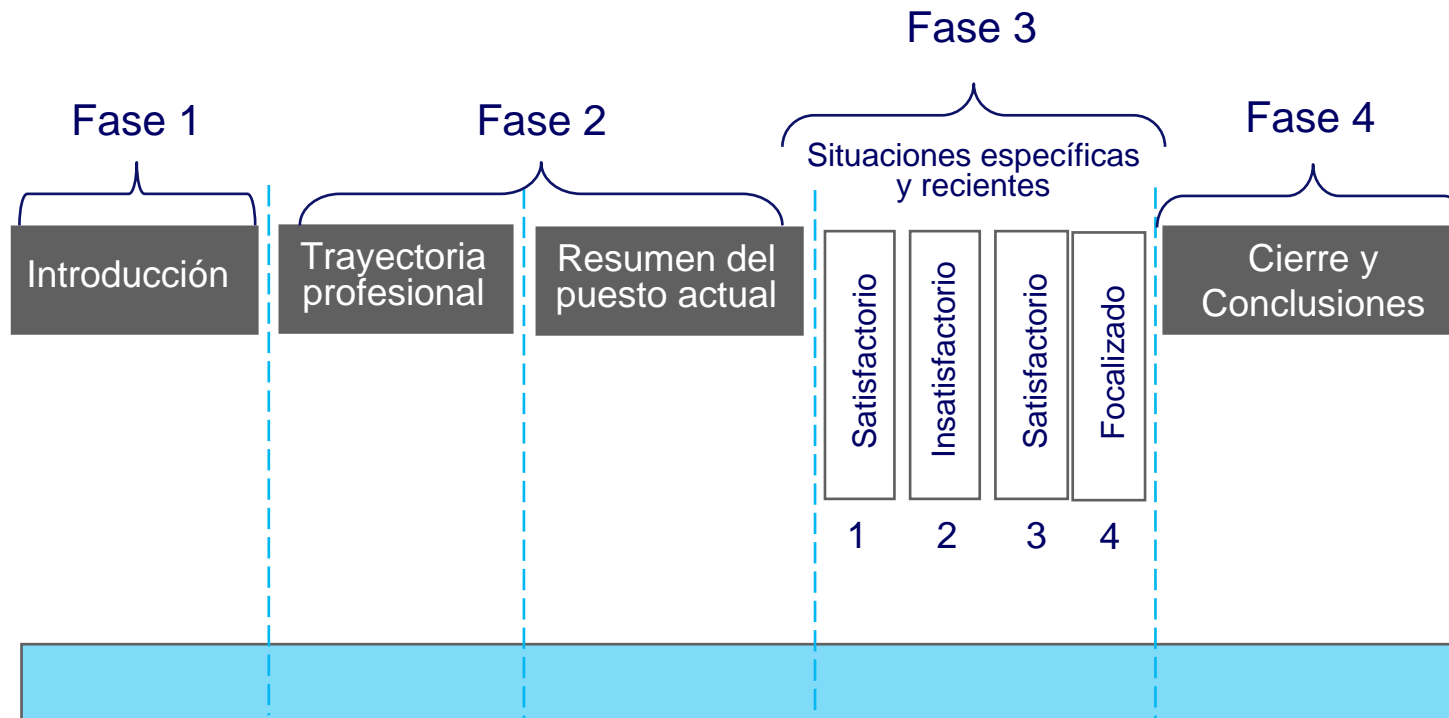
- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que convencer a alguien para que hiciera algo”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas”.

■ GESTIÓN DEL EQUIPO

- “Cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste conjuntamente con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema”.
- “Cuéntame alguna ocasión en la que proporcionaste ayuda a algún colaborador tuyo”.

La Entrevista de Incidentes Críticos

Estructura



La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 0: Preparación de la Entrevista

- Revisa la **descripción del puesto** a estudiar (misión, finalidades, entorno, etc....).
- Familiarízate con las **competencias** y los **indicadores** del puesto (perfil).
- Revisa el **curriculum** del candidato (Busca en el C.V. posibles indicadores de Competencias).
- Repasa la lista de **normas de codificación**.



La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 1: Introducción

- Crea una **atmósfera agradable**
 - Presentate y mantén una pequeña charla, mantén un tono informal, muéstrate cordial.
- Aclara al candidato el **objetivo** de la entrevista (*selección, promoción, mejor conocimiento del entrevistado, análisis de las necesidades de formación, etc..*).
- Explica al candidato la **estructura** de la entrevista y tu papel en la misma
 - Trayectoria académica y profesional
 - Puesto ocupado actualmente
 - Ejemplos concretos de situaciones profesionales
- Informa de la **confidencialidad** de la entrevista y solicita permiso para tomar notas

La Entrevista de Incidentes Críticos

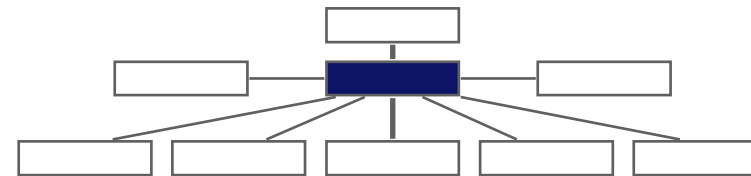
Fase 2: Revisión de la Trayectoria Profesional

- Pide al candidato que te cuente su **curriculum** y su **trayectoria profesional**, muy brevemente.
 - Anota aspectos que posteriormente pueda ser fuente de situaciones.
 - Comienza a "enseñar" al candidato a centrarse en datos específicos.
 - La información a obtener en esta fase puede resultar de gran interés cuando:
 - El candidato no tiene experiencia profesional,
 - No se le ocurren situaciones para relatar

La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 3: Resumen del Puesto Actual / Anteriores

- Puesto Actual / Anteriores
- Lugar en el que desempeña su trabajo
- Posición en el organigrama



| Principales Responsabilidades: | % tiempo que ocupan |
|--------------------------------|---------------------|
| | |

La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 4: Situaciones

Introducción de la Situación

- Explicar **qué es** una situación.
- Explicar la importancia de que la situación sea **reciente**.
- **Estructura** de la situación.
- Centrarse en el papel que jugó el candidato.
- Advertir de las Interrupciones.
- Dar tiempo para pensar.
- Ayudar a encontrar una situación si espontáneamente el entrevistado no identifica ninguno: recordar áreas de responsabilidad en las que se den situaciones típicas.

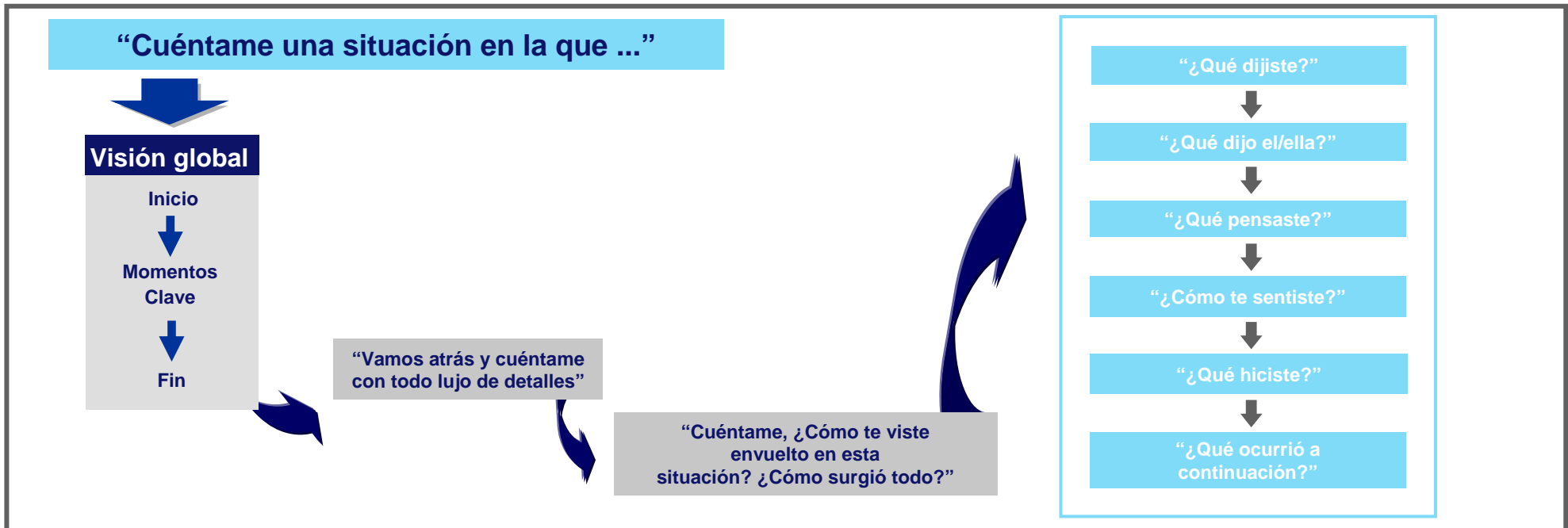
La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 4: Situaciones (cont.)

- Invita al entrevistado a **recordar una situación** que haya protagonizado dentro de su vida profesional / personal en los últimos 18 meses/1 año.
- Formula la **pregunta brevemente**. Posibles aclaraciones:
 - “que haya ocurrido recientemente”.
 - “que tenga un comienzo, un nudo y un final claro”.
 - “en la que tu hayas jugado un papel importante”.
- Hazle ver el **nivel de detalle que esperas**:
 - Ej...: “Cuéntame la situación como si me contaras una película y me relataras lo que hiciste, lo que dijiste y lo que pensaste”.
- Resalta que **lo que buscas** es conocer la **participación específica del entrevistado**:
 - Ej...: “Me gustaría que me hablaras en 1ª persona del singular, que me digas, “yo” en vez de “nosotros”.
- Da tiempo para **pensar**.
- Ayuda a encontrar un incidente si espontáneamente el entrevistado no identifica ninguno.
 - Recordad áreas de responsabilidad en las que se den situaciones típicas.

La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 4: Situaciones (cont.)



La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 4: Situaciones (cont.) Primera Situación

“Cuéntame una situación en de la que te sientas especialmente satisfecho dentro del ultimo año y medio, dos años como mucho”



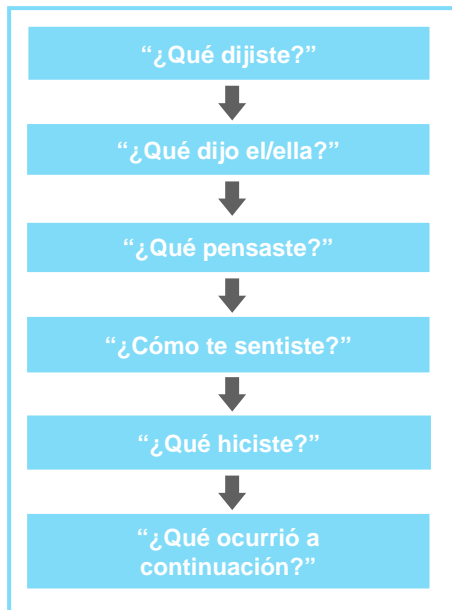
- ### Preguntas. Visión global
- Resumen de la situación
 - ¿Cuánto duró? ¿Cuándo comenzó y terminó?
 - ¿Qué personas intervinieron además de ti?
 - ¿Cuáles fueron los momentos claves de tu intervención (no del proceso de la situación)?
 - ¿Cuál fue el Resultado de esta situación?

“Ahora que ya tengo clara la situación, vamos de nuevo al principio y me la vuelves a contar con **todo lujo de detalles.**”

La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 4: Situaciones (cont.) Primera Situación

“Ahora que ya tengo clara la situación, **vamos de nuevo al principio** y me la vuelves a contar con **todo lujo de detalles.**”



Mientras relata la situación

- Indaga los “filones”. Identifica sub-situaciones en situaciones largas.
- No temas desvíos o “marchas atrás” en la secuencia del relato, siempre y cuando hagan aflorar material válido.
- Indaga hasta comprender bien qué paso (*conseguir “visualizar” la situación*), haciendo preguntas aclaratorias si es necesario:
 - “¿Y quién estaba en esa reunión?”;
 - “¿Cuándo te había llamado por teléfono?”
- Reprime tus impulsos de indagar o profundizar en temas que son irrelevantes para el propósito de la entrevista.
- Interrumpe al entrevistado si es necesario.
- Formula preguntas que generan respuestas válidas: Preguntas breves y en pasado acerca de lo que el entrevistado hizo, dijo, sintió o pensó.

La Entrevista de Incidentes Críticos

Fase 5: Cierre de la entrevista

**Deja tiempo al candidato para que pregunte cualquier duda.
Especifícale cuáles son los siguientes pasos a dar.
Agradécele al tiempo que te ha dedicado.**

Los cuatro sondeos

Utiliza de forma apropiada y coherente las cuatro variaciones para indagar (¿hizo? ¿dijo? ¿pensó? ¿sintió?) para sacar a la luz datos codificables

- **Acción:**
 - Indaga para entender lo que el entrevistado **hizo realmente** en lugar de aceptar “Llevé la reunión” o “Investigué”.
 - Pide y obtén los pasos que dio el entrevistado.
- **Diálogo:**
 - Obtén un diálogo por **ambas partes**, no sólo por una parte.
 - Pide y obtén las palabras reales que el entrevistado utilizó, lo que la persona realmente dijo.
- **Pensamiento:**
 - Antes, durante y después de situaciones, interacciones con otros y/o acciones significativas.
- **Sentimiento:**
 - Indaga **SOLAMENTE** dónde hay “energía”: bien evidencia clara de emoción mostrada por el entrevistado, o donde la historia indica que puede haber presencia de alguna emoción.

¿Qué es codificar?

Técnica utilizada para analizar la información de las Entrevistas de Incidentes Críticos, a fin de determinar qué competencias utiliza la persona entrevistada

Proceso de codificación:

1. Detectar el material que es codificable.
2. Identificar en cada frase o párrafo la competencia correspondiente y el nivel de la misma.

5 reglas de la codificación y las preguntas relacionadas

1. **Comportamientos demostrados por el entrevistador: “Yo” información**
2. **A quién se está dirigiendo la acción (si es que hay una) debe estar claro**
3. **Comportamientos específicos que han ocurrido en el pasado**
4. **Incidentes claros y específicos**
5. **El entrevistador explicita pensamientos/sentimientos en el momento en que ocurrió la situación**

Regla 1: Comportamientos demostrados por el entrevistador

Pregunta 1: ¿Quién ha demostrado el comportamiento?

Las afirmaciones con “nosotros”, “el y yo”, “Nuestro equipo”, y demás, no son codificables:

- El problema con estas afirmaciones es que en realidad no sabemos quién ha demostrado el comportamiento.
- No estamos seguros de cuál ha sido el grado de implicación del entrevistado en la contribución a los esfuerzos del equipo.

Regla 2: A quién se dirige el entrevistado

Pregunta 2: Si hay una acción, ¿a quién se está dirigiendo el entrevistado?

Situaciones en las que no sabemos los roles que están jugando las otras personas, no son codificables:

- La siguiente afirmación puede ser interpretada de diferentes maneras, dependiendo a quien se esté refiriendo el entrevistado:

“le dije que la idea no era buena y que yo no quería saber nada”

- Esto no es codificable, porque no sabemos a quién está hablando el entrevistador. El significado (y por tanto la codificación) es completamente diferente, dependiendo si le está hablando a su jefe o a un subordinado.

Regla 3: Comportamientos específicos y completos

Pregunta 3: ¿Cuándo demostró el comportamiento?

Narraciones que empiezan con “Lo que yo hago”, “Normalmente, haría”, “Generalmente” y demás, no son codificables:

- El problema con está en que son generalizaciones sobre como el entrevistado ve la situación o como prefiere o considera que debería actuar.
- “Normalmente empiezo el día revisando los números del día anterior y comparándolos con los de años anteriores” No es codificable porque no sabemos lo que la persona hizo en ese momento.

La misma regla es aplicable para acciones futuras:

- Acciones futuras no pueden ser codificadas porque no son hechos observables y puede que nunca ocurran.

Regla 4: Acciones claras y específicas

Pregunta 4: ¿Es la descripción de la acción llevada a cabo específica?

Por tanto, relatos vagos, en los que el entrevistador no está utilizando **términos específicos** para describir su actividad o acción, no son codificables:

- El problema es que, la información vaga, poco específica no proporciona los motivos, pensamientos ni sentimientos del entrevistado. Por ejemplo: “le hice que explicara porqué había actuado así”.

La descripción del contenido de una conversación o el desarrollo de la misma **sin diálogos concretos**, no son codificables:

- El problema con este tipo de relatos es que la propia intención no siempre concuerda con lo que en realidad de dijo.

Regla 5: Los pensamientos/ sentimientos explicitados por el entrevistado en ese momento

Pregunta 5: ¿Recoge el relato lo que el entrevistado estaba pensando o sintiendo en ese momento?

Una afirmación que confirma una afirmación o expectativa del entrevistado sobre una acción del entrevistado, no es codificable:

- El problema con este tipo de preguntas, es que el entrevistado probablemente dará la respuesta esperada para satisfacer al entrevistador.

Discursos de pensamientos o sentimientos actuales sobre el pasado tampoco son codificables:

- El problema con estas narraciones es que son pensamientos o sentimientos “después de los hechos”, lo que incorpora en conocimiento actual de cómo salieron las cosas, del resultado final.

Existen reglas MUY CLARAS para codificar

SÍ

- “Yo”
- Situaciones específicas
- Diálogos específicos
- Atribuibles al entrevistado
- Actividades detalladas
- Claridad sobre la involucración de las personas que intervienen
- Pensamientos, sentimientos cuando se desarrolló la situación
- Acciones en el momento de la situación (comportamientos pasados)

NO

- “Nosotros”
- Generalidades
- Vagos resumen del contenido de las conversaciones
- Respuestas inducidas por preguntas dirigidas
- Pensamientos o sentimientos actuales sobre la situación pasada
- Afirmaciones / Acciones sobre sus intenciones o posibles acciones futuras