

TALLER DE ENTREVISTA



Elaborado por las oficinas Lanbide de Durango, Erandio y Sestao

ESTRUCTURA

SESIÓN 1

- **Presentación de participantes y expectativas**
- **¿Por qué un taller de entrevista?**
- **El proceso de selección**
- **Autoconocimiento**

SESIÓN 2

- **Preparando la entrevista de trabajo**

SESIÓN 3

- **Desarrollo de la entrevista de selección**

SESIÓN 4

- **Repaso de sesiones anteriores**
- **La dinámica de grupos**
- **Cierre del taller**

ANEXO

- **Ejercicios**
- **Role playing Entrevistas**
- **Dinámicas de grupo**

SESIÓN 1

PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES Y EXPECTATIVAS

¿POR QUÉ UN TALLER DE ENTREVISTA?



Siempre que participemos en un proceso de selección vamos a encontrarnos con una **entrevista de trabajo**. Prácticamente todos los empleos están precedidos por una entrevista, es la herramienta más comúnmente utilizada.

Ante un puesto de trabajo, se establece el perfil más adecuado para desempeñar el puesto y posteriormente, se comparan las características objetivas de una serie de personas candidatas. Es en la fase de entrevista donde tenemos que demostrar que **sabemos, podemos y queremos** desarrollar el puesto de trabajo al que estamos optando.

La experiencia nos dice que, a menudo, es una situación que produce un alto grado de nerviosismo y ansiedad, ¿por qué?, porque es **decisiva**: aquí se determina el resultado del proceso de selección y además se parece mucho a una situación de examen donde sentimos que nos miran con lupa.

Conocer cómo se desarrolla una entrevista de trabajo, sus fases, las diferentes preguntas que pueden hacernos, nos ayudará a afrontarla en las mejores condiciones posibles, con objeto de conseguir el empleo.

Se trata de una interacción social, siendo su finalidad más importante la obtención e intercambio de información de cara a una toma de decisiones. La persona que entrevista y la persona entrevistada se perciben mutuamente y en esa forma de “percibirse” intervienen los factores que condicionan la comunicación humana.

Examinadas las características objetivas, - el perfil que debe cubrirse en cuanto a experiencia y formación-, la conducta del candidato/a durante la entrevista, puede resultar decisiva. Sabemos que, a menudo, puede ser esa conducta la que decide la elección de una u otra candidatura.

Generalmente hemos realizado pocas entrevistas, no son fáciles de conseguir, por lo que tenemos pocas oportunidades de aprendizaje. Si a esto añadimos que nadie nos devuelve información específica sobre nuestra actuación después de una entrevista y que tampoco se nos ofrece la oportunidad de poder observar a modelos competentes en situaciones similares, parece razonable la realización de este taller, realizando un aprendizaje y un entrenamiento para afrontar entrevistas sin dejarlo a la improvisación o a la suerte

Podemos aprender las habilidades que nos permitan causar una impresión positiva en la persona que nos entrevista, acudiendo a la entrevista con mayor seguridad y probabilidades de éxito.

OBJETIVOS DEL TALLER DE ENTREVISTA**OBJETIVO GENERAL:**

Aumentar las posibilidades de éxito de las personas demandantes de empleo, en situaciones de entrevistas de trabajo, aumentando sus conocimientos teórico-prácticos y los recursos personales que se ponen en juego en situaciones de entrevista.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Que la persona usuaria:

- Adquiera los conocimientos básicos necesarios para comprender de forma global el proceso de selección de personal y específicamente de la entrevista laboral, asociando los objetivos que persigue el entrevistador o entrevistadora, en función del perfil solicitado.
- Adquiera/ identifique las habilidades sociales, competencias y estrategias básicas, y pueda ponerlas en práctica en situaciones de entrevista simulada y real.
- Sea capaz de “preparar” la entrevista de selección al objeto de incrementar sus posibilidades, revisando su trayectoria personal y anticipando las preguntas más habituales.
- Sea capaz de identificar las distintas fases de la entrevista y pautas de acción (verbales y no verbales) en cada una de ellas.
- Sea capaz de analizar su comportamiento en la entrevista y hacer un seguimiento de la misma.

A continuación, una vez presentado el taller y habiendo hablado ya de los objetivos que se plantean, nos detendremos en el proceso de selección, para poder situar la entrevista.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de empleo es un **proceso que la persona afronta en solitario y que le lleva a tomar decisiones individualmente para poder avanzar en dicho proceso**. El tomar una u otra decisión, puede llevar a uno u otro sitio, por ello es absolutamente necesario preparar concienzudamente el camino.

Una vez abonado perfectamente el terreno y lanzados a la búsqueda, irremediablemente **llegará el momento en el que tengamos ante nosotros y nosotras una oferta de empleo a la que seremos candidatos y candidatas. Es el momento en el que se inicia la fase más relevante en la búsqueda de empleo, se trata de la fase de preparación del proceso de selección.**

En este momento, empezaremos a poner en marcha todos los recursos que ya hemos ido desarrollando anteriormente como son: el análisis de la oferta de empleo, la adecuación, readecuación, adaptación de nuestro perfil al que entendemos que la oferta requiere, y la preparación de los contactos que tendremos a lo largo del proceso de selección (envío de currículum, concertación de citas, dinámicas de grupo, entrevistas,...). **Nuestro objetivo** ha de ser **integrarnos en el proceso de selección**. Si estamos bien preparados y preparadas, podremos anticiparnos a la persona que selecciona consiguiendo que vea y escuche de nosotros lo que quiere ver y escuchar.

FASES DEL PROCESO

Un proceso de selección viene a ser una serie de situaciones en las que se produce una **interacción entre la persona que demanda un empleo y la persona que lo oferta**. Pero se trata de una interacción que tiene unas partes y unos objetivos muy definidos y en los que se hace especialmente **importante el cuidado de los detalles y la comunicación sutil e inteligente**.

Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, **es necesario conocer cuáles son las etapas** que conforman todo el proceso de selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa.

De este modo, podemos **adecuar nuestra oferta personal y adaptarnos a los requisitos y demandas del puesto de trabajo que buscamos**.

1. Análisis de necesidades

Los motivos por los que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversos: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador o trabajadora que se jubila, iniciar una nueva actividad, remplazar un puesto que ha quedado vacante, contratar un refuerzo ante una punta de trabajo, etc.

En cualquier caso, **la empresa ha de analizar cuáles son las características ó perfil del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo.** Para ello puede ayudarse de un instrumento denominado APT ó análisis del puesto de trabajo.

El Análisis del Puesto de Trabajo consiste en el estudio de las características relevantes del puesto para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la empresa y el lugar del puesto de trabajo dentro del organigrama de la misma. Este instrumento ayudará a la empresa a abordar tanto los procesos de reclutamiento como las pruebas de selección.



Para todos los puestos de trabajo, no se valoran todos los aspectos, sino únicamente los relevantes para cada uno de ellos, estableciéndose así un perfil profesiográfico patrón que habrá de compararse con el de los distintos aspirantes al puesto. Este instrumento ayudará a determinar las pruebas psicológicas o de otro tipo que se hayan de emplear en la selección.

2. Reclutamiento

No todas las necesidades de empleo son conocidas. **Los medios por los que las empresas realizan sus ofertas de trabajo son diversos y no siempre son públicos.** Se estima que los empleos ofrecidos a través de los cauces "formales" de libre acceso oscilan entre un 15% y un 20% del total de las ofertas de empleo. **En la medida de lo posible, debemos de utilizar todos los canales a nuestro alcance.**

En el siguiente gráfico podemos ver los modos de reclutamiento más habituales:

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
Formal	Informal
Oficinas de empleo, Solicitudes directas, Colegios profesionales, Centros de formación, Centros de enseñanza, Asociaciones, Sindicatos, Trabajos y prácticas para estudiantes,...	Red de personas conocidas, antiguos compañeros y compañeras de estudios, Comerciales conocidos, Antiguos compañeros y compañeras de trabajo, Consultores, Profesores, Antiguos clientes de empresa,...
Anuncios	Servicios de Selección
Prensa, Internet, Boletines, Revistas especializadas, Revistas profesionales, Centros de formación y enseñanza, Asociaciones profesionales,....	Empresas especializadas o consultoras, Head-hunters o cazatalentos, Agencias privadas de colocación, Empresas de Trabajo Temporal,...
Interno	
Concurso de méritos, promoción interna, Tablón de anuncios, Antigüedad,...	

3. Recepción de candidaturas

Habitualmente, la recepción en la empresa de currículos de aspirantes al puesto o puestos de trabajo se prolonga a lo largo de una o dos semanas como máximo. En algunas ofertas de empleo se pide incluso el envío de la carta de presentación y del currículo a través de un fax o el mail, con lo que el proceso de selección se acelera. Por todo ello es **muy importante enviar lo antes posible nuestros datos a la empresa** y no quedar, en caso contrario, descartados para la preselección de candidaturas.

4. Preselección

En esta fase del proceso se examinan los perfiles de las candidaturas y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicotécnicas o de otro tipo. Aquí comienza el proceso de selección, ya nos están evaluando.

Suele ser conveniente **apuntar todos los datos y no quedarse con ninguna duda.**

5. Pruebas de selección

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase. EL siguiente cuadro, recoge algunos ejemplos:

Tipos de pruebas		
Pruebas profesionales	Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión.	Pruebas y exámenes profesionales. Cuestionarios técnicos. Ejercicios de simulación. Etc.
Pruebas psicotécnicas	Sirven para evaluar el potencial del candidato.	Inteligencia general. Razonamiento abstracto. Numéricas. Espaciales. Mecánicas. Capacidad verbal. Capacidad sensorial. De personalidad. Etc.
Dinámicas de grupo	Evalúan el comportamiento de un candidato dentro de un grupo.	SIMULACIONES Situaciones "reales". Situación dual. Situaciones de grupo.

6. Entrevista de selección

Dependiendo del proceso de selección que se vaya a realizar, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de selección, que sólo se realice una con posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa. En ocasiones, se utilizan entrevistas grupales, a través de las dinámicas de grupos.

A través de esta técnica, se pretende fundamentalmente conocer al candidato o candidata y establecer su adecuación al puesto de trabajo, contrastando también la información obtenida por otros medios.

Más adelante, abordaremos en profundidad la entrevista de selección individual y grupal.

7. Valoración y decisión

Con toda la información obtenida de las candidaturas a lo largo del proceso de selección **se obtiene un perfil profesional y otro personal que se compara con los predeterminados para el puesto, en lo que constituiría la valoración "objetiva" de los mismos.** Al mismo tiempo, se tienen en cuenta aspectos más subjetivos, impresiones...

Cuando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va a encajar bien en la empresa. Con independencia de ser buen profesional y buena persona, no todos vamos a imbricarnos del mismo modo en una organización. La propia organización, el sistema de relaciones personales, el carácter de los compañeros de trabajo, etc. va a condicionar nuestra incorporación efectiva a la empresa.

Todos estos aspectos van a conformar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto.

8. Contratación

Llegados a este punto, **se comunica la decisión a la persona seleccionada, que si acepta, es contratada para el puesto.**

También se suele comunicar al resto de candidaturas finales la decisión, agradeciéndoles su participación en el proceso y deseándoles suerte en ocasiones posteriores. Generalmente, la empresa va a guardar la información sobre estas personas para contactar posteriormente con ellas en caso de ser necesario.

9. Incorporación

Cuando una persona se incorpora por primera vez a una empresa o a un puesto de trabajo distinto dentro de la misma, ésta debería ser informada acerca de las actividades de la empresa, sus compañeros y compañeras de trabajo, sus funciones y/u objetivos... Algunas empresas realizan cursos de formación cuando incorporan nuevos recursos humanos.



10. Seguimiento

Habitualmente, se debería realizar un seguimiento del nuevo trabajador para auxiliarle en caso de necesidad, y permitirle ir conociendo progresivamente las tareas que conlleva su responsabilidad, así como el modo peculiar de funcionamiento de la organización. En todos los contratos se recoge un **periodo de prueba** más o menos largo, durante el que la empresa puede rescindir de forma unilateral. Por ello, durante este tiempo es posible que se realice un **seguimiento específico de las nuevas incorporaciones** y que se evalúe el trabajo realizado y el grado de inserción en la empresa de la persona o personas incorporadas.

A modo de resumen, podemos concluir diciendo que habitualmente, un proceso de selección suele constar de las fases que se recogen en el siguiente gráfico y que es importante conocerlas y prepararlas para poder adecuar nuestra oferta personal a los requerimientos y demandas del puesto de trabajo que buscamos.



Y una vez presentado el proceso de selección, nos detendremos en el denominado Autoconocimiento, ya que es un elemento clave que debemos de trabajar sin queremos preparar, realizar y superar la entrevista de selección con éxito.

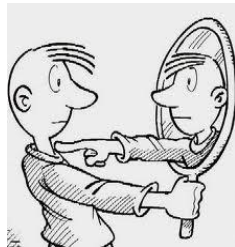
AUTOCONOCIMIENTO

"Si logras juzgarte a ti mismo, eres un verdadero sabio"(A. de Saint Exupéry-"El Principito").

Ejercicio 1

No es posible emitir un juicio sobre cualquier situación, hecho o persona si no poseemos previamente un conocimiento más o menos profundo de la misma. Lo contrario sería injusto y desacertado. El mundo está lleno de juicios de valor sobre situaciones o personas que no conocemos y estos juicios no llevarán más que a situaciones de conflicto y malentendidos.

Como dice la frase, sabio o sabia es quien logra juzgarse a si mismo/a. Es persona sabia por dos motivos: porque le permite conocer sus aspectos positivos con objetividad y modestia y, más importante, porque este auto juicio es producto de un ejercicio de autoconocimiento.



Se puede entender que en una situación de interacción social como pueda ser una entrevista de trabajo nuestro objetivo es hacer ver a la otra persona lo que somos de una manera abierta, ya que en ello nos va la consecución o no de un trabajo, y convencerle de que somos la candidatura adecuada.

Difícilmente podremos mostrarnos a nuestra persona interlocutora si no hemos llegado a un conocimiento profundo de nosotros y nosotras mismos.

Es indudable que nadie nos conoce mejor que nosotros y nosotras mismos, y que podemos tener la tentación de pasar por alto este ejercicio. Sin embargo hay dos aspectos que echan por tierra esta afirmación:

- Las personas con las que nos vamos a cruzar en la búsqueda (y que serán competidoras o, aún más importante, decidirán si conseguimos o no un empleo) no nos conocen y por lo tanto pueden extraer conclusiones acerca nuestro erróneas e incluso injustas. Es imprescindible que les sepamos transmitir de nuestra persona aquello que quieren ver.
- Si tan seguros y seguras estamos de conocernos, quizá estemos en disposición de plasmar en un papel, de manera sencilla, nuestros rasgos de personalidad. Si llegado este punto vemos que lo hemos hecho adecuadamente, quizá tengamos más problemas a la hora de plasmar en un papel (o decírnoslo en voz alta) en qué situaciones nos hemos demostrado a nosotros y nosotras mismos (con hechos y datos) que realmente somos como hemos dicho que somos.

Por lo tanto, **es probable que llegar a un autoconocimiento personal sea más difícil de lo que nos parece.**

Ejercicio 2

EL PERFIL PROFESIONAL (perfil duro y perfil blando)

Seguramente a la hora de describirnos nos dejaremos llevar por lo socialmente correcto o aceptado. Previamente habremos tenido que pensar más de lo que nos creíamos y los rasgos que finalmente extraigamos es probable que hayan sido condicionados por aquello que nos gustaría o que a nuestro entorno le gusta.



Si hemos sido sinceros y sinceras con nosotros mismos seguramente el ejercicio de autoconocimiento habrá sido más exitoso que si hemos tenido presente lo que nos gustaría de nosotros y nosotras mismos, lo que nos gusta de los demás o lo que de nosotros y nosotras puede gustar a las demás personas.

En nuestra sociedad tendemos a dar por buenas o malas ciertas características, sin pensar que no hay rasgos ni buenos, sino rasgos adecuados o inadecuados para ciertas cuestiones. Por ejemplo, se valoran socialmente rasgos como tener iniciativa, empuje, autoridad, liderazgo, dinamismo, etc. Y por el contrario no son bien percibidos rasgos como pasividad, sumisión, pocas habilidades sociales...

Teniendo en cuenta que no existen maneras de ser buenas ni malas, sino adecuadas o inadecuadas para algo, hemos de hacer nuestro ejercicio de auto conocimiento detectando qué rasgos de los que disponemos son adecuados para el puesto de trabajo que deseamos alcanzar y cuáles son inadecuados. A partir de ahí obtenemos un área de mejora en la que hemos de trabajar.

Sería una equivocación por parte de una empresa, tras una entrevista de trabajo, decidirse por aquella candidatura que ha mostrado unas cualidades o rasgos que se acercan más a lo socialmente aceptado. Imaginemos que esa empresa quiere cubrir un puesto cuya única tarea es, por ejemplo poner remaches en pequeñas placas metálicas que van pasando por una cinta. No hay posibilidad de error y cualquier problema que haya con la máquina lo resuelve la persona encargada que se encuentra a tres metros.

Entre otros, los rasgos que la persona que cubra ese puesto ha de poseer serían, por ejemplo, una alta resistencia a la monotonía, no participar en la toma de decisiones y no serían valorables el liderazgo y la capacidad para dirigir equipos.

¿Sería adecuado contratar a una persona con rasgos "socialmente aceptados", tales como necesidad de realizar tareas enriquecedoras, gusto por la toma de decisiones y fuerza para dirigir equipos? Más pronto que tarde esa persona se sentiría insatisfecha en su puesto de trabajo, su rendimiento no sería óptimo y cambiaría de trabajo a la primera oportunidad. En definitiva sería la consecuencia de un grave error en la selección.

Una buena selección es como colocar una pieza en un puzle. Ante un hueco del puzle (el puesto a cubrir) nos encontramos con unas cuantas piezas (personas candidatas) y a primera vista por su forma y tamaño todas podrían encajar. Sin embargo solamente una de ellas entra en el hueco y hace ese "clic" característico que indica que esa y no otra es la pieza. Hemos descartado piezas más grandes, más coloridas, más atractivas porque, aunque muy similares, no eran la que ese hueco requería. No hay piezas mejores ni peores, sino adecuadas o inadecuadas.

Pero una empresa que desea buscar a una persona para cubrir un puesto, no solo va a buscar aspectos de personalidad en las candidaturas sino que requerirá en los y las aspirantes aspectos objetivos (llamado perfil duro en contraposición a los rasgos de personalidad o perfil blando) que a menudo será definitiva para la inclusión en el proceso de selección.

Cuando hablamos de perfil duro nos referimos a todos los datos objetivos, indiscutibles y medibles que requiere un puesto de trabajo, como por ejemplo la edad, el sexo, el lugar de residencia, la formación, la experiencia, conocimiento de idiomas, informática, etc., en definitiva todos los datos que hemos de plasmar en nuestro currículum.

Por lo tanto, paralelamente a los ejercicios de auto conocimiento y detección de áreas de mejora que hemos de hacer, también es procedente plasmar qué aspectos configuran nuestro "perfil duro".

Sin lugar a dudas es esta una tarea mucho más sencilla que la anterior, y es que siempre resulta más fácil y cómodo centrarnos en los aspectos objetivos de las personas que en sus particularidades. Incluso las empresas suelen tener más problemas a la hora de definir la parte blanda del perfil de un puesto a cubrir. Esto se ve reflejado en cualquier oferta de empleo que nos encontremos. Podremos observar con qué facilidad se refleja la experiencia requerida para el puesto, la formación... y sin embargo también podemos observar la vaguedad de los términos con los que se define el perfil blando (don de gentes, iniciativa, responsabilidad...). ¿Qué candidato o candidata diría en un proceso de selección que no es una persona responsable? Sin embargo una persona que no sepa inglés no puede venderse para un puesto que requiere conocimiento de inglés.

Pero a pesar de que para quien entrevista no va a suponer ningún esfuerzo conocer nuestro "perfil duro", esto no significa que no tengamos que trabajar con él. En primer lugar, de cara a una entrevista de trabajo hemos de llevarlo aprendido al detalle, ya que es probable que éste sea el eje vertebrador de la entrevista, la base de la que partirá quien entrevista para desarrollarla.

Además, nuestros aspectos objetivos del perfil pueden ser indicadores de nuestro perfil blando; es decir, aspectos objetivos de nuestro currículum, como por ejemplo los años dedicados a realizar los estudios, los espacios de tiempo que hemos tenido entre los distintos trabajos o la coherencia entre los distintos empleos pueden indicar a la persona entrevistadora determinados aspectos de nuestro "perfil blando" que pueden ser determinantes cuando ésta tome una decisión sobre nuestra candidatura.

DETECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Es cierto que cuando nos referimos a aspectos de personalidad, rasgos, formas de ser, en definitiva al perfil blando, entramos en un terreno intangible, quizás abstracto, y puede resultar bastante complicado el uso de un lenguaje concreto y sobre todo el uso de un lenguaje común. A grandes rasgos es probable que todos y todas tengamos una idea común de lo que significa el rasgo "liderazgo", pero no hay duda de que si entramos en el detalle llegaremos a la conclusión de que no tenemos la misma idea sobre este concepto.

Para evitar este problema se puede hablar del concepto de competencias como un término ligado a la capacidad, habilidad, destreza o pericia para abordar algo o desarrollar una tarea. Viéndolo a la inversa todos y todas tenemos claro el concepto de incompetencia; más o menos podemos identificar actitudes o personas incompetentes para un cometido concreto. De hecho todas las personas somos incompetentes para ciertas cosas y competentes para otras, y así debe ser. No olvidemos que no existen rasgos buenos o malos, sino adecuados o inadecuados dependiendo de la situación en la que los desarrollemos.

Lo que sí es cierto es que si toda esta "nebulosa" de conceptos más o menos abstractos e intangibles como liderazgo, creatividad, compromiso, trabajo en equipo, etc. somos capaces de definirlos y, de alguna manera medirlos, habremos dado un buen paso a la hora de trabajarlos ya que previamente lo habremos identificado.

Las empresas cada vez más, a la hora de realizar evaluaciones de su personal o de fijar los perfiles de los puestos y de las personas que podrían optar a los mismos, hablan en términos de competencias. Incluso se han desarrollado diccionarios de competencias, es decir, definiciones de las habilidades que se requieren para desarrollar los puestos que en ellas existen. Además, se ha intentado de alguna manera medir dichas habilidades y establecer niveles dentro de ellas, es decir no solo detectar qué competencias son requeridas en un puesto, sino qué grado de dichas competencias son suficientes para el desarrollo del mismo.

Ejercicio 3

Resulta evidente que si poseemos una herramienta que nos permita identificar y medir nuestras competencias, la tarea de auto conocimiento nos va a resultar mucho más sencilla al igual que nos será mucho más sencillo hacer ver a quien nos entrevista nuestra capacidad para cubrir el puesto del que es objeto la entrevista de selección.

EN CONCLUSIÓN:

- *Para afrontar una entrevista de trabajo hemos de llegar a un nivel de autoconocimiento suficiente para que ésta sea exitosa*
- *Aunque nos conocemos perfectamente a nosotros y nosotras mismos tendemos a autocalificarnos en función de lo socialmente aceptado o de lo que creemos que los demás esperan de nosotros y nosotras.*
- *No hay rasgos o formas de ser buenas o malas, sino adecuadas o inadecuadas a determinadas situaciones.*
- *De cara a una entrevista de trabajo es muy importante que sepamos detectar las competencias que poseemos y el nivel de cada competencia.*
- *Si disponemos de una herramienta será más sencillo llegar al autoconocimiento.*
- *Los requisitos, el perfil, que existe para un puesto han de ser lo más ajustado posible a nuestro perfil personal.*
- *Tanto en el puesto como en nuestra propia persona hemos de tener en cuenta el perfil duro (aspectos objetivos y contrastables) como el perfil blando (aspectos menos objetivos, competencias, actitudes, valores, aptitudes, habilidades, rasgos de personalidad).*

SESIÓN 2

PREPARANDO LA ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista de trabajo es, sin ninguna duda, el momento más importante del proceso de selección. En condiciones normales la empresa ya nos ha conocido a través de nuestro currículum, ya tiene una impresión de nuestro "perfil duro" y ha llegado a la conclusión de que podríamos ser personas aptas para cubrir el puesto, a falta de conocernos personalmente y explorar aquellos aspectos del currículum que desconoce, fundamentalmente nuestro "perfil blando" (competencias y habilidades, actitudes, valores, capacidades comunicativas, etc.).

En una entrevista de trabajo entran en juego una gran cantidad de variables, unas que escapan a nuestro control y otras que podemos y debemos manejar para que ésta sea exitosa.



Entre las variables que no podemos manejar están todas las relacionadas con la propia naturaleza y situación de quien nos entrevista. En principio no conocemos a la persona que nos va a entrevistar, no sabemos cómo enfoca las entrevistas, no conocemos sus habilidades entrevistando, ni tan siquiera el estado en el que se encontrará cuando nos tenga delante. La persona que nos va a entrevistar es eso, una persona, con sus competencias e incompetencias, sus expectativas, sus estados de ánimo, sus subjetividades... Ante eso no es mucho lo que podemos hacer.

Sin embargo sí **existen variables que podemos tener bajo control**, y para ello hay que identificarlas mediante un **trabajo previo a la entrevista**, realizando una **preparación minuciosa de la misma** que nos permitirá comportarnos de una manera segura (reduciendo el estrés que naturalmente conlleva un entrevista de selección), eficaz y facilitando la tarea a la persona entrevistadora. Este aspecto es de vital importancia. Quien entrevista se sentirá mucho más seguro o segura dirigiendo la entrevista si la persona que tiene delante le facilita la tarea mediante ideas ordenadas, clarificación en sus respuestas, actitudes correctas, etc.

INTERPRETACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO

La primera acción a desarrollar cuando preparamos la entrevista de selección es **interpretar la oferta de empleo** que la motiva. Cuando nos encontramos ante una oferta de empleo, obtenemos una información directa, objetiva e incontestable, que no tiene discusión alguna (nombre de la empresa, sector en el que trabaja, puesto que desea cubrir, aspectos objetivos de la persona candidata –"perfil duro"–, tipo de contrato ofertado, remuneración, horario, etc.)

Sin embargo, a toda esta información subyace otra que se encuentra oculta y que el candidato o la candidata debe reconocer, o mejor dicho, intuir para ver de manera más

clara si la oferta le interesa, si su perfil se adecua e incluso si debe readaptar su perfil a la oferta.

Extraer o interpretar esta información no resulta tan complicado si lo comparamos con la dificultad que entraña extraer información sobre el “perfil blando”, ya que estos aspectos, es decir, rasgos de personalidad, actitudes, habilidades, etc., son de difícil expresión en un simple papel. Incluso, a la propia empresa le resulta sencillo plasmar los aspectos objetivos del perfil que desea incorporar, pero esto se complica cuando se plantea qué tipo de persona le gustaría incorporar. Así, nos encontramos con ofertas en las que se dice que la persona candidata ha de tener cierta edad, cierta experiencia, cierta formación.... Y se completa la oferta diciendo que se buscan personas con “don de gentes”, “responsables”, “colaboradoras”... ¿Acaso un candidato o candidata va a dejar de enviar su candidatura porque no es una persona responsable o colaboradora?

Evidentemente la empresa deja en el tejado de la persona candidata la pelota de identificar qué quiere realmente la empresa en lo que al “perfil blando” se refiere.

Por lo tanto, nos encontramos con que la persona, ante una oferta de empleo, tiene el arduo trabajo de “afinar” los datos objetivos del perfil, pero sobre todo tiene la complicación de identificar aspectos del “perfil blando” mucho más complejos.

Una excelente ayuda para identificar estos aspectos es si la persona conoce a alguien que trabaje o haya trabajado en esa empresa. Obtendrá de primera mano información real del tipo de persona que busca la empresa habitualmente en sus procesos de selección. Si se llega a este punto, la tarea se ha facilitado enormemente. Quizás sea el momento de volver a retomar la red de contactos.

Por lo tanto, una vez hecho todo este trabajo, la persona está en disposición de completar el perfil que la oferta ha reflejado.

Ejercicio 4

ADAPTACIÓN AL PERFIL

Una vez que hemos analizado profundamente la oferta de empleo, la hemos interpretado y hemos extraído la información real tanto de la empresa como del puesto que se pretende cubrir, ha llegado el momento de modelar, o adaptar, nuestro perfil a los requisitos del puesto. No se trata de darle un giro radical a nuestro perfil, ya que ello sería imposible y aunque lo consiguiésemos en un primer momento, sin duda “quedaríamos en evidencia” durante la entrevista o, lo que es peor, una vez estemos trabajando si es que nos han contratado.

Por ejemplo, una persona que claramente no presenta un perfil comercial, ya que es evidente que no posee una muy buenas capacidades comunicativas y no es una gran persuasora, no sería adecuado que optase a este puesto por mucho que se plantease modificar sus rasgos a lo largo de la selección.

Cuando decimos adaptar el perfil al del puesto nos referimos a realizar pequeños giros que más que adaptarnos nos acomoden o nos acoplen al perfil demandado por la oferta.

ANTICIPACIÓN A QUIEN ENTREVISTA

Todos estos ejercicios se deben realizar sobre el “perfil blando”, aunque el “perfil duro” también es susceptible de pequeñas acciones de acoplamiento.

Por ejemplo, imaginemos que la oferta requiere de las personas candidatas una experiencia en el puesto de dos años y no llegamos a poseer esa experiencia. En la entrevista, ante una observación de la persona entrevistadora sobre nuestra escasa experiencia, podríamos hacerle ver que si bien la falta de experiencia es un aspecto importante, más importante aún puede ser contar con una persona con poca experiencia pero que manifieste una clara capacidad de aprendizaje. En poco tiempo “se pondría al día” y además no traería hábitos que para la empresa podrían ser inadecuados.

LA REFORMULACIÓN POSITIVA

A este planteamiento se le llama reformulación positiva, una técnica que es recomendable que dominen los candidatos y candidatas en un proceso de selección. Quizás esta sea la herramienta más eficaz para adaptar nuestro perfil al requerido por la oferta.



Por lo tanto, cuando analicemos la oferta de empleo en su parte “dura” tenemos que tener muy claro qué puntos débiles presentamos en ese sentido y preparar las “reformulaciones positivas”, ya que es más probable que la persona entrevistadora nos cuestione sobre los aspectos de nuestro currículo que no cubren el perfil duro.

Ejercicio 5

Si llevamos bien preparadas estas posibles situaciones en la entrevista indudablemente habremos dado un gran paso, ya que habremos conseguido justificar aspectos que son objetivos y no dan lugar a la interpretación.

Sin embargo, en lo que al perfil blando se refiere, entramos en un terreno de cierta complejidad.

En primer lugar, nadie nos garantiza que el entrevistador o entrevistadora tenga bien definido el perfil blando que busca. Podría ser que esté buscando a una persona “maja”, abierta, sociable, con buena presencia, etc., todos ellos componentes difusos y que probablemente llegue a suponer que la persona los cumple o no en base a sensaciones, prejuicios, intuiciones. Mal entrevistador o mala entrevistadora es la persona que se basa en su “olfato” por su larga experiencia y no define claramente las competencias que requiere para un puesto y como llegar a conocerlas en las candidaturas.

Si quien entrevista no tiene muy claro cómo extraer esa información, estamos a su disposición, ya que previamente hemos analizado el perfil, hemos extraído las

competencias requeridas, hemos contrastado si las poseemos y hemos preparado la entrevista.

Si no sabe cómo abordar este asunto, echémosle una mano. Nosotros y nosotras sí sabemos más o menos qué competencias se nos van a requerir, las poseemos y además sabemos cómo transmitirlo gracias a la preparación de la entrevista.

En ambos casos facilitaremos el trabajo a la persona que nos hace las preguntas mediante un trabajo de anticipación preparando la entrevista.

Volviendo al perfil blando, y dado que al analizar la oferta hemos podido extraer las competencias necesarias para ese puesto, se puede dar la circunstancia de que poseemos esas competencias pero en una medida que no permitan a quien nos entrevista percatarse de que las poseemos. En este caso también se puede utilizar la reformulación positiva. Obviamente también llevaremos preparadas a la entrevista las reformulaciones positivas referentes al perfil blando.

Ejercicio 6

En definitiva **se puede entender por reformulación positiva argumentar transformando lo negativo en positivo, convertir un punto débil en una ventaja o ver un problema desde un punto de vista favorable.**

Llegado a este punto, **si trabajamos las reformulaciones positivas a la hora de preparar la entrevista habremos minimizado nuestra “zona de riesgo” en la misma**, pero no por ello nos garantizaremos que quien entrevista tenga una buena fotografía de nuestra candidatura.

EL INCIDENTE CRÍTICO

Una imagen vale más que mil palabras, pero lamentablemente no poseemos imágenes de nuestros logros en nuestra trayectoria laboral que permitan a la persona entrevistadora convencerse de que poseemos las competencias idóneas para el puesto.

Ya que no poseemos esas imágenes, contemos a la otra persona nuestra trayectoria laboral a través de historias reales. Es la hora de empezar a trabajar los **incidentes críticos**.

Un incidente crítico es un suceso de la práctica profesional, concreto y definido, que ha tenido una trascendencia especial, bien nos han sorprendido, enorgullecido, frustrado, invitado a la reflexión.

Cuando hemos estado envueltos en un incidente crítico hemos tenido que poner en marcha una serie de competencias para salir hacia adelante. Por lo tanto hemos tenido la oportunidad de demostrarnos a nosotros y nosotras mismos que somos competentes bajo determinadas circunstancias.

De cara a preparar la entrevista de selección, y partiendo del hecho de que hemos analizado la oferta hemos extraído la relación de competencias requeridas para el puesto, competencias que poseemos, ha llegado el momento de realizar una exploración biográfica, de asociar situaciones

reales en nuestra trayectoria (incidentes críticos) en las que hayamos puesto en funcionamiento esas mismas competencias que nos requieren en el puesto al que optamos.

Para ello tendremos que pensar en unas cuantas situaciones, a poder ser laborales, aunque también podrían ser situaciones vividas en nuestra vida personal, de las que nos sintamos orgullosos o en las que nuestro desempeño haya sido adecuado.

A continuación nos haremos las siguientes preguntas: ¿Qué hice?, ¿Cómo lo hice? ¿Por qué lo hice? ¿Dónde lo hice? ¿Con quién lo hice? Y ¿Qué consecuencias tuvo para mí y para mi empresa?

Miremos el diccionario de competencias y veamos qué competencias entraron en juego en dicha acción y si esas competencias son requeridas para el puesto al que optamos.

Destaquemos los verbos en las respuestas que nos demos y asociemos dichos verbos a las competencias. Por ejemplo: Crear, proponer, hacer (Competencia: Iniciativa), hablar, formar, recoger aportaciones (Competencia: Comunicación), analizar, darme cuenta (Competencia: Pensamiento analítico).

Por lo tanto ya tenemos detectadas las competencias requeridas y además sabemos que las poseemos porque lo hemos experimentado.

El siguiente paso sería, al preparar la entrevista, tener muy claros los incidentes críticos, es decir las situaciones en las que hemos desarrollado dichas competencias. Es suficiente con que, cuando estemos relatando nuestra trayectoria laboral en la entrevista de trabajo comentemos dichos incidentes críticos. Estaremos clarificando asombrosamente al entrevistador o a la entrevistadora nuestro currículum y le estaremos mostrando que poseemos las competencias que se nos requieren.

Es probable que esta persona decida realizar una entrevista a través de los incidentes críticos. Pues no habría problema, dado que estaríamos en disposición de narrárselos, bien porque nos lo demande o bien porque entendamos que le va a servir para tener esa clara fotografía de nuestro perfil competencial.

Ejercicio 7

EN CONCLUSIÓN:

- *Antes de afrontar una entrevista de selección hemos de llevar a cabo una preparación exhaustiva de la misma, extrayendo información de la oferta de empleo sobre todo en lo que al perfil blando se refiere.*
- *En la preparación de la entrevista tenemos que ver cómo se distancia nuestro perfil del perfil del puesto en cada una de las competencias e incluso en los aspectos del perfil duro.*
- *Incluso hay estrategias para ajustar nuestro perfil duro al del puesto (reformulación positiva)*
- *El ajuste del perfil blando también se puede llevar a cabo mediante la reformulación positiva.*
- *Una buena manera de hacer ver a quien entrevista nuestra trayectoria laboral y las competencias que hemos puesto en funcionamiento, y que por lo tanto poseemos, es la obtención de incidentes críticos.*
- *Es imprescindible llevar "muy aprendidos a la entrevista tanto las reformulaciones positivas como los incidentes críticos".*
- *Igualmente es imprescindible preparar las respuestas a las "tradicionales" preguntas de la entrevista de selección.*
- *Antes de acudir a la entrevista hemos de cuidar nuestro aspecto físico, forma de vestir y lenguaje no verbal. Estos aspectos también pueden hacer vislumbrar ante la persona entrevistadora las competencias que poseemos.*
- *Igualmente podemos mostrar ciertas competencias si portamos un dossier escrito con nuestros datos laborales y formativos.*

SESIÓN 3

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Como ya se ha señalado, el momento de la entrevista, es sin lugar a dudas, el más determinante del proceso de selección: la persona que entrevista debe tomar una decisión y la persona candidata debe convencer de que es la más idónea para cubrir el puesto.

Estamos ante una situación de interacción social, dónde vamos a demostrar lo que hemos preparado y hemos aprendido. Aquí van a entrar en juego esas estrategias que como ya se ha señalado, van a ser determinantes en la "impronta" que dejemos en la persona que nos entrevista. No sólo se trata de lo que decimos, de nuestras respuestas objetivas, sino también de lo que no decimos, ya que va a cobrar una gran importancia el lenguaje no verbal, tenemos que ser conscientes de que es mucha la información que se puede aportar más allá de las palabras.

El entrevistador o entrevistadora utiliza la entrevista como herramienta para obtener información: sondear la idoneidad de la candidatura al puesto y a la empresa, prediciendo su ajuste, descubrir si realmente "sabe, puede, quiere".

La persona candidate, por su parte, tendrá que demostrar que es así.

Saber-poder, son datos objetivos, que incluso podrían extrapolarse en función de los datos de nuestro currículum, (conocimientos, formación, experiencia, capacidades, aptitudes) pero el apartado "querer", (motivación, interés, personalidad, aptitudes) sólo puede ser obtenido a través de una entrevista personal.

Recordad: La "impresión" que la persona que entrevista obtiene de la persona entrevistada puede llegar a ser más relevante que otros datos objetivos, como nuestra experiencia o formación, y lo más importante: Sobre esta "impresión" podemos trabajar, podemos aprender y practicar las conductas que van a ayudarnos a tener más probabilidades de éxito.

Objetivos:

- Conocer las posibles variedades de entrevista e identificar diferentes estrategias de actuación, en función del tipo de entrevista al que nos enfrentamos
- Conocer lo que nos pueden preguntar en una entrevista.
- Identificar tipos de preguntas y cómo responderlas
- Identificar las etapas de la entrevista y adquirir las habilidades para saber entrar, mantenerse y salir de una entrevista.
- Identificar y de poner en práctica las habilidades básicas que contribuirán a aumentar sus posibilidades de éxito en una situación de entrevista.
- Analizar y constatar las ventajas de mantener un estilo asertivo dentro de la entrevista, en contraposición con los inconvenientes de los estilos pasivo y agresivo.

TIPOS DE ENTREVISTA

Hay diferentes maneras de desarrollar una entrevista. El desarrollo lo va a condicionar su estructura, el ambiente que se genera, los aspectos que se quieren sondear....Siempre será la persona designada por la empresa para desarrollar la entrevista quien marque cómo se va llevar a cabo. En general podemos distinguir:

- **Según su forma de desarrollo:**

Entrevista directiva:

Se guía al entrevistado/a hacia los aspectos considerados más relevantes a través de preguntas prestablecidas (referentes a aspectos como la formación, experiencia, situación familiar...)

Por su propia estructura, limita las respuestas a ofrecer, se tienen pocas oportunidades para mostrar los aspectos que queremos destacar, pero por otro lado, también se tienen menos oportunidades para equivocarse. Como limita las respuestas de la persona entrevistada, es importante saber ampliar el alcance de las preguntas planteadas hacia aspectos que le interese dar a conocer porque supongan sus puntos fuertes.

Entrevista no directiva:

Aparentemente, no cuenta con un esquema previo de desarrollo, se limita a sugerir temas. A veces las preguntas son tan amplias como un ambiguo "hábleme de usted" dirigido al candidato o candidata. Ante esta situación es fácil que "nos bloqueemos", es necesario saber organizar las respuestas, enlazando unos temas con otros y llevándolos al foco de mayor interés.

Es importante preparar adecuadamente la entrevista habiendo intuido previamente el perfil blando, llevando preparados una serie de incidentes críticos relacionados con todos los aspectos que hayamos detectado.

Entrevista mixta:

Se encuentra a medio camino entre las dos anteriores; no se trata de un cuestionario con preguntas prefijadas sino más bien de una especie de guía que, más que preguntas concretas, plantea áreas a estudiar.

- **Según el grado de tensión:**

Entrevista "de choque":

Se pretende conocer la reacción del candidato o de la candidata ante situaciones de tensión.

Para ello se recurre a distintas estrategias. Así se pueden criticar las aportaciones de la persona entrevistada ("con este currículum no hay quien se entere", "no dice más que tonterías..."), tratar de confundirle (pero, ¿no me ha dicho antes lo contrario?") o hacer preguntas excesivamente personales ("¿le caía bien la persona que dirigía su departamento?"). También pueden emplearse otros factores que generan ansiedad como la presión del tiempo, interrupciones constantes...

En este tipo de situaciones cabe recurrir al concepto de asertividad. Se entiende por asertividad la capacidad de hacer valer nuestros principios y valores en una relación interpersonal, sin perder la compostura y siempre con respeto, esto es, “no decir sí, cuando se quiere decir no”.

Entrevista de ambiente “normal”:

La persona entrevistada se muestra facilitadora, intentando crear un clima agradable que reduzca la ansiedad del candidato o candidata.

Entrevista distendida:

Se intenta que la persona candidata “se destape”, olvidando que se le está evaluando. Para ello se recurre a contextos distintos a los habituales (por ejemplo, proponiendo la entrevista en una cafetería) o por ejemplo es la misma persona entrevistadora quien nos comenta experiencias o aspectos de su vida personal...

Ante estas situaciones, no perdamos de vista el contexto: estamos en una entrevista de trabajo y se está evaluando nuestra conducta.

• Según el número de personas participantes:

Entrevista individual:

La más frecuente: Se trata de una situación dual con una sola persona entrevistando y una única persona entrevistada.

Entrevista de tribunal:

En ella hay personas entrevistando; los motivos de su pertinencia guardan relación con la necesidad de evaluar al candidato o candidata por personal experto en distintas áreas o responsable de distintos departamentos.

Puede resultar más impactante para la persona entrevistada porque siente que le examinan “muchos ojos”. En definitiva, las estrategias a seguir son las mismas, simplemente tener en cuenta que hay que “responder” para todas las personas que nos evalúan, considerándolas a todas de igual importancia ya que la evaluación es conjunta. Por tanto, es imprescindible dirigirse a todo el grupo, manteniendo el contacto ocular con a quien nos ha hecho la pregunta, pero al extenderse en la respuesta haciendo partícipe al resto.

Entrevista en grupo:

Podemos encontrarla, principalmente, en las primeras fases de selección, completándose más adelante con entrevistas individuales con las personas preseleccionadas.

Normalmente se expone un tema (real o ficticio) que ha de comentarse/resolverse entre todo el grupo. Como pauta general, conviene no intimidarse con la presencia de más gente y escuchar y realizar intervenciones teniendo en cuenta la opinión de las demás personas. En la última sesión, abordaremos este tipo de entrevista.

LAS PREGUNTAS MÁS UTILIZADAS

Normalmente, la persona entrevistadora, tiene ya un esquema o guión, que le sirve para realizar la entrevista. Muchos de nuestros datos ya los conocen, por el CV que hemos enviado previamente o en el caso de haberlas hecho, por las pruebas psicotécnicas, así que intentará aclarar o ampliar algunas informaciones.

Aspecto personal: Conviene poner atención a la primera impresión, puede marcar el desarrollo de la entrevista y no debemos de olvidar aquello de que en ocasiones, “una imagen vale más que mil palabras”.

Datos personales y socio familiares: Tratarán de sacar información sobre nuestras ambiciones, nuestro estado civil, aficiones, intereses culturales, inquietudes, dificultades en nuestra educación, adaptación familiar, dependencia de los padres,...

Historial educativo: Cómo ha sido nuestra formación básica, las motivaciones para elegir determinados estudios, cuáles nos habrían gustado más, si hemos compaginado a la vez trabajo con estudios, si nos arrepentimos de nuestra elección,...

Historial profesional: Si tenemos experiencia profesional, dónde, funciones realizadas, si nos gustaba el trabajo, relaciones con jefes/as y compañeros/as, objetivos conseguidos, planes de futuro, razones por las que nos interesa el puesto,...

Personalidad: Buscará los rasgos de nuestra personalidad, carácter, temperamento, cualidades y defectos, desengaños, personas que han influido en nuestra vida, si estamos centrados o centradas y sabemos lo que queremos, grado de madurez, temores, preocupaciones, desalientos, depresiones, constancia, seguridad en uno/a mismo/a, introversión- extroversión, capacidad de mando, liderazgo, ...

Tenemos que tener cuidado con las contestaciones. Podemos explayarnos en los puntos fuertes, pero de los defectos, cuanto menos digamos mejor.

En definitiva, tendremos que vendernos

Hay una serie de preguntas que son comunes y frecuentes en todo tipo de entrevistas. No existen “recetas” de respuestas, pues como hemos visto, las entrevistas son diferentes, (varían el tipo de entrevistador o entrevistadora, los puestos a los que optamos, los objetivos de la empresa...) Sin embargo, se pueden preparar algunas estrategias generales de respuesta a preguntas específicas.

Tenemos que pensar cuáles son las áreas sobre las que entrevistador o entrevistadora va a querer recabar información, qué me pueden preguntar, qué es lo que más va a interesarle. En esta reflexión no va a ayudar el análisis que previamente hemos realizado del puesto de trabajo.

Podríamos hacer una clasificación, en función de la forma de realizar las preguntas, distinguiendo:

Preguntas abiertas:

Son las utilizadas principalmente en las entrevistas no directivas. Dejan la oportunidad de emitir una respuesta personal y amplia. Se tiene la oportunidad para elegir entre un abanico de posibles respuestas. Por tanto, nuestra habilidad consistirá en aprovechar esas "oportunidades" para dar la información más favorecedora (sin dejar de ajustarse a la verdad) y dar respuestas amplias, resaltando la información que más nos favorezca, hablar de nuestros logros y otros aspectos positivos. Organizar una respuesta ordenada, argumentado el por qué decidimos o hicimos una u otra cosa.

"¿Qué piensa de este trabajo?", "Hábleme de sus estudios"

Preguntas cerradas:

Preguntas que exigen una respuesta de sí o no, o que dejan unas posibilidades limitadas de respuesta.

La habilidad con estas preguntas está en tomar la iniciativa y "abrir" la pregunta y su respuesta para añadir información favorecedora, extendiéndose en las respuestas, argumentando y sin contestar con monosílabos.

"¿Cuál fue tu primer trabajo?", "¿Vives con tus padres?"

Preguntas indirectas:

Pueden considerarse preguntas sesgadas, la información se obtiene por deducción a partir de respuestas con contenido diferente en apariencia (se lee entre líneas). La habilidad consiste aquí en intuir qué es lo que se está intentando averiguar. Para esta intuición será de gran ayuda haber reflexionado sobre las competencias requeridas para el puesto.

"¿Qué haces en tu tiempo libre?" (Para averiguar aspectos de tu personalidad)

Preguntas de reiteración:

Permiten a quien entrevista precisar mejor una información o una pregunta. A la persona candidata le facilitan pistas sobre qué es lo se busca y valora. Si el entrevistador/a vuelve sobre un tema ya tratado, o nos solicita más información....será indicativo de que el asunto es importante.

"¿Podría desarrollar su idea sobre...?"

"¿Podría explicar mejor lo que quiere decir cuando habla de...?"

A continuación presentamos un listado de preguntas que podríamos considerar las más comúnmente utilizadas:

Listado de preguntas:

- Hábleme acerca de usted
- Háblame de su experiencia en este tipo de trabajo
- ¿Por qué quiere trabajar aquí?
- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
- ¿Qué le atrae de ella?
- ¿Por qué dejó su último empleo?
- ¿Por qué se le despidió en su última empresa?
- ¿Qué opina de las personas que dirigían las empresas en las que ha trabajado?
- ¿Cuáles son sus principales cualidades?
- ¿En qué piensa que tiene peor preparación?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar a la empresa?
- Descríbase en cinco palabras
- ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?
- ¿Con qué tipo de equipos ha trabajado?
- ¿Prefiere trabajar en solitario?
- ¿Cuándo podría empezar?
- ¿Tiene alguna pregunta que desea realizar?
- ¿Por qué eligió esos estudios?
- ¿Por qué piensa que puede hacer bien este trabajo?
- ¿Cuáles son sus cualidades?
- ¿Cuáles son sus defectos?
- ¿Qué gana la empresa si le contrata a usted en lugar de a otra persona?

Posibilidad de realizar el Ejercicio del minuto

FASES DE LA ENTREVISTA

Sabemos que todas las entrevistas son diferentes.

Varían los puestos, las personas encargadas de entrevistar, las candidaturas, la situación, el escenario..., pero en términos generales podríamos distinguir las siguientes fases en su desarrollo:

• **El saludo:**

Es quien entrevista la persona que toma la iniciativa, un simple gesto de bienvenida, un apretón de manos...dependerá de la cultura de la empresa y de su propia personalidad . Antes de sentarnos esperaremos a que nos lo indique y si no lo hace le solicitaremos permiso ("¿Puedo sentarme?") o realizaremos una pregunta-sugerencia ("¿Este es mi asiento?") La postura en la silla será en la medida de lo posible relajada, pero correcta (la entrevista puede prolongarse y esto nos evitará tener que cambiar de postura cada 5 minutos).

Como forma de cortesía el trato será de usted a menos que se nos indique lo contrario. Así mismo, debemos considerar la mesa como parte de su "territorio" evitando invadirlo con nuestros objetos personales, "echándonos sobre ella" o jugando con el material de oficina (calendarios, bolígrafos...).

• **Charla introductoria:**

La persona encargada de realizar la entrevista nos dará información, sobre la empresa, el perfil profesional que están buscando o sobre el proceso de selección. Esta información puede darnos algunas claves para detectar qué candidatura necesitan. Conviene no hacer interrupciones, esperando a que nos den la pauta para que intervengamos.

En estas dos primeras fases están empezando a forjarse las primeras impresiones. Dos personas, quien entrevista y quien es entrevistada, se perciben mutuamente y esas percepciones condicionan y determinan su conducta. Estamos ante el **fenómeno de la percepción humana**

En la forma de percibir a las demás personas intervienen muchos factores:

- Tendemos a formarnos un concepto unitario sobre las personas, **una impresión de conjunto**. Podríamos mencionar aquí el ejemplo clásico en el que se describe a alguien con una lista de adjetivos. La primera impresión que nos formamos cambia según el orden de la descripción, siendo curiosamente los mismos adjetivos:

A. "Inteligente, trabajador/a, impulsivo/a, crítico/a, testarudo/a, envidioso/a"

B, "Envidioso/a, testarudo/a, crítico/a, impulsivo/a, trabajador/a, inteligente"

- Otras veces un rasgo cobra tanta importancia, que tendemos a juzgar de forma global a una persona en función de la valoración atribuida a ese rasgo concreto. Es lo que se denomina **efecto halo**. Podemos, por ejemplo, caer en una actitud de simpatía o antipatía, simplemente por algo tan sencillo como compartir una amistad común, o alguna afición.....

- Tendemos inconscientemente a catalogar a las personas, a incluirlas en determinadas categorías o grupos, hablamos aquí de **los estereotipos sociales**. Ideas, opiniones, valores y prejuicios sobre el modo de ser de las personas. Las personas nos “caen bien o mal”, simpáticas o antipáticas, y esta simpatía influye en el juicio valorativo que de ellas hacemos.

En resumen, el principal “prejuicio” en el que se fundamenta la percepción interpersonal es el pensar que “la otra persona es realmente tal como yo lo percibo”. Es inevitable que las percepciones entren en juego en la entrevista, la persona que entrevista tiene que ser consciente de esto y tratar de reducir y controlar la subjetividad

- **Conversación sobre el puesto:**

Quien realiza la entrevista formulará una serie de preguntas destinadas a conocer tu adecuación al puesto vacante. Es la fase de mayor duración, se repasarán todos los aspectos del currículum y además se realizarán preguntas destinadas a descubrir los rasgos, actitudes, aptitudes, habilidades, competencias que se estimen imprescindibles para cubrir el puesto.

Tómate el tiempo necesario para responder, valorando las implicaciones de la respuesta. Tenemos que aprovechar las preguntas abiertas para dar respuestas amplias, añadiendo información adicional y evitando contestaciones muy breves y casi de monosílabos. Podemos tomar la iniciativa para “abrir” preguntas cerradas, iniciando temas que nos favorezcan.

Es en esta fase, donde cobra gran importancia el análisis del puesto realizado. Si hemos intuido el perfil que buscan, el perfil ideal, tendremos que intentar transmitir y vender al entrevistador o entrevistadora nuestros puntos fuertes, (aquellos que tenemos en común con “la candidatura ideal”) y tendremos que preparar argumentos para nuestros puntos débiles, evitando hablar de ellos por iniciativa propia.

Hay una gran diferencia entre acudir a una entrevista con la simple intención de informar sobre los datos del currículum vitae o acudir con la estrategia de “vender” y “persuadir” para que quede manifiesto que somos la persona adecuada para el puesto.

- **Despejando incógnitas:**

Esta fase es una invitación que se nos hace para que formulemos todas las preguntas que estimemos convenientes, para aclarar todo aquello que necesitamos.

Si la charla introductoria ha sido adecuada, esta fase no debería tener demasiada complejidad, ya que pocas dudas nos habrán surgido durante la entrevista.

Es habitual que no nos atrevamos a hacer uso de esta oportunidad por considerar que resulta impertinente hacer preguntas al entrevistador/a. Nada más lejos de la realidad, es importante adquirir una actitud asertiva y ejercer nuestro derecho a tener información suficiente sobre el puesto al que optamos. Es la mejor manera de demostrar interés y motivación hacia el puesto, demostrando además iniciativa y seguridad.

• **Cierre y despedida:**

La persona entrevistadora iniciará la despedida cuando entienda que la entrevista ha finalizado. Volveríamos a la actitud formal y cortés que predominaba en la fase del saludo inicial, y continúa siendo importante la comunicación no verbal. La primera y la última impresión tienen gran valor.



¿QUÉ HABRÍA QUE HACER EN UNA ENTREVISTA PARA CAUSAR UNA IMPRESIÓN POSITIVA AL ENTREVISTADOR/A?

Vamos a analizar las habilidades que, con toda certeza, el entrevistador/a va a valorar positivamente y en contrapartida, las formas garantizadas de “echar a perder” una entrevista.

HABILIDADES QUE EL ENTREVISTADOR/A VA A VALORAR POSITIVAMENTE:

Una parte de estas habilidades son de naturaleza no verbal (contacto ocular, tono emocional, volumen y claridad de la voz) y el resto son verbales.

El componente no verbal tiene una importancia decisiva en la entrevista. En la comunicación humana, cuando se produce una contradicción o incoherencia entre lo verbal y lo no verbal (lo que se dice y el cómo se dice), se tiende a confiar más en lo que transmite el lenguaje no verbal. Si una persona nos cuenta que está muy contenta, pero lo dice con una voz apagada, una mirada caída, etc... tendemos a creer antes al cuerpo que a sus palabras.

• **Contacto visual**

Mirar directamente a la persona que nos entrevista tiene un efecto positivo. La mirada, es un potente elemento no verbal de comunicación, puede transmitir: seguridad, honestidad, confianza, interés....

La evitación del contacto ocular es totalmente contraproducente, pero tampoco es conveniente el extremo opuesto: “clavar la mirada”, pues puede resultar agresivo e incómodo.

• **Tono emocional**

Incluye entonación: (volumen y claridad de la voz), postura corporal, expresión facial que denote interés, sonrisas en los momentos oportunos. Se trata de mostrar empatía con lo que la persona entrevistadora nos plantea, reaccionando en concordancia.

Es un medio que puede transmitir: seguridad, confianza y motivación, y a la inversa: inseguridad y desinterés.

Se ve muy afectado por los estados de ansiedad, si sentimos nerviosismo tenderemos a hablar “para el cuello de nuestra camisa”, sin articular con claridad, queriendo que todo pase rápido.

• **Fluidez verbal**

Se trata de la capacidad de las personas para expresarse oralmente.

Tendrá fluidez verbal quien utiliza un lenguaje y un vocabulario ricos, sin emplear continuas muletillas. Es importante dar respuestas amplias, no limitarnos a utilizar monosílabos.

• **Comentarios positivos acerca de la experiencia anterior (laboral, formativa, personal).**

Se trata de hablar directamente de nuestros logros, es una habilidad fundamental para la venta de sí mismo: hablar bien del producto.

Muchas personas no consiguen transmitir durante las entrevistas suficiente información específica positiva acerca de sus anteriores experiencias, a veces por pudor y a veces porque piensan que su pasado no tiene suficiente valor ó merito. Recordad que tenemos que valorarnos, saber exponer los puntos fuertes que todos tenemos. Para ello nos servirá la técnica del incidente crítico anteriormente trabajada.

Las personas encargadas de realizar la selección tienden a predecir el rendimiento futuro, en función de lo que se hizo en el pasado: “Si ha realizado determinadas tareas con éxito, lo más probable es que también pueda hacerlo bien en el nuevo puesto”

Incidir principalmente en las habilidades relevantes para el puesto, “perfil blando”.

• **Preguntas dirigidas al entrevistador/a**

Ya hemos señalado que realizar preguntas es una buena forma de demostrar interés y motivación hacia el puesto.

No es válida cualquier pregunta. Sobre todo son convenientes preguntas que denoten interés por el puesto de trabajo. “¿puede hablarme de las responsabilidades del puesto de trabajo?” o preguntas sobre el proceso de selección “¿Cuándo cree que se tomará la decisión?”

ALGUNOS EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PUEDES PLANTEAR

● ***Sobre la empresa***

- Situación del sector y previsiones de desarrollo
- Organización

● ***Sobre el puesto a cubrir***

- Motivo por el cual hay un puesto: ¿Es nuevo? ¿Remplazas a otro?
- En el primer caso: ¿por qué lo crean?
- En el segundo caso: ¿por qué quedó vacante?
- Dependencia jerárquica inmediata y superior
- Margen de iniciativa
- Proceso de selección de dicho puesto

● ***Sobre las condiciones de trabajo***

- Lugar/horarios /Comedor/Vestuario/Transporte/

● ***Sobre la política de personal***

- Posibilidades promoción
- Si existe sistema de apreciación de resultados individuales
- Si existe un sistema de valoración por objetivos

● ***Sugerencias***

- Hazlas de forma que demuestres tus conocimientos del sector y de la empresa
- Haz preguntas sobre aspectos en los que puedes exponer tus logros
- Haz únicamente aquellas que influyen decisivamente en tu toma de decisiones
- Haz aquellas que sirvan para demostrar tu interés por el puesto de trabajo.

PUEDES PREGUNTAR	NO PUEDES PREGUNTAR
¿cuáles serían mis funciones, actividades y objetivos?	
¿cuál es el motivo por el que se desea cubrir ese puesto?	¿cuándo empiezo?
¿cuál es la filosofía de la empresa?	¿podría salir del trabajo 5 minutos antes para coger el autobús?
¿se encuentra la empresa en expansión?	¿qué tal lo he hecho, tengo posibilidades?
¿cuál es el objetivo de la empresa?	¿cuánto me váis a pagar?
¿cuál sería el perfil de la candidatura a ese puesto?	¿en qué época se pueden coger vacaciones?

• **Comentarios que denotan interés y entusiasmo para el trabajo**

Siempre se va a valorar positivamente el que la persona esté altamente motivada por el puesto de trabajo. A mayor motivación, mayor rendimiento y adaptación al puesto.

“Tengo mucho interés....”, “Me encantaría poder trabajar en un puesto como éste...”, “Estoy deseando aplicar mis conocimientos en....”, “Para mí es muy importante un trabajo que...”

Es preciso entrenar esta habilidad, dada la tendencia a no mostrar interés por el puesto, en ocasiones por razones de falso pudor, o porque pensamos que “eso no aporta, total, lo dirán todo el mundo”.

CONDUCTAS A EVITAR EN UNA ENTREVISTA: FACTORES DE "ALTO RIESGO"

- **Mala presentación**, ropa inadecuada, aire descuidado, estilo poco profesional

A la persona candidata le conviene producir la mejor impresión en el entrevistador o entrevistadora, por lo menos que su aspecto no sea un inconveniente que provoque juicios valorativos negativos. Hay que recordar que la entrevista no deja de ser una "interacción" subjetiva, donde cobran valor las primeras impresiones, prejuicios y estereotipos sociales...

- **Llegar tarde a la entrevista**, o llegar con una hora de anticipación o ir acompañado. Esto es algo muy fácil de controlar, y hacerlo bien proyecta una imagen negativa.

- **Falta de preparación de la entrevista**

Acudir con la estrategia de "vender" y "persuadir" de que somos la persona más idónea para el puesto

- **Falta de colaboración con entrevistador/a**: Negativa a responder a algunas preguntas, contestar con monosílabos, mirar el reloj de vez en cuando...

- **Falta de cortesía, de tacto, de "saber estar"...** tono arrogante, críticas a anteriores experiencias, tomar la palabra y "extendernos" contando cosas que seguro no aportan nada a la valoración de los requerimientos del puesto, interesarse en la primera entrevista, sólo por el salario y las vacaciones...

- **Falta de control emocional** (temblor emocional, tartamudeo, agitarse, rebullirse en el asiento, frotarse las manos, dar vueltas al anillo o alianza, tocarse continuamente la cara, "tics" diversos...

- **Motivación poco clara por el puesto, falta de entusiasmo**: Es importante realizar comentarios que denoten interés

- **Deficiente expresión verbal** (voz, vocabulario, empleo de vulgarismos, tacos...)

- **Falta de madurez personal** (resentimiento, conflictividad, dificultad para ajustarse al ambiente empresarial, incapacidad para llevarse bien con la gente...)

- **Actitud defensiva** ante los factores menos favorecedores del currículum y/o del pasado. Aquí hemos de recordar la reformulación positiva.

- **Carencia de objetivos profesionales** concretos y razonables

- **No plantear preguntas** sobre el trabajo y sobre la empresa (o plantearlas mal)

- **Agresividad excesiva, o actitud demasiado pasiva**, lo adecuado ASERTIVIDAD

Concluyendo:

Habilidades para "entrar":

- **Acude puntual**
- **Saludo: Sigue la pauta que marque la persona que te entrevista**
- **Siéntate cuando te lo indiquen o toma la iniciativa y solicita permiso**
- **Cuida tus gestos: Sonríe, postura relajada y mira a los ojos a tu interlocutor/a**

Habilidades para "mantenerse":

- **Aprovecha las preguntas abiertas para dar respuestas amplias y añadir información adicional que te favorezca. Olvídate de los monosílabos y de las contestaciones muy breves.**
- **Toma la iniciativa y "abre" algunas preguntas cerradas**
- **Organiza tus datos para exponerlos de forma ordenada**
- **Utiliza el auto conocimiento y el análisis del puesto realizado para resaltar tus puntos fuertes. Lleva preparados "incidentes críticos" que los ejemplifiquen.**
- **Prepara argumentos para tus puntos débiles. Utiliza la reformulación positiva**
- **Presta atención a la comunicación no verbal, muestra "empatía" con la persona entrevistadora.**

Habilidades para salir:

- **Formula preguntas que denoten interés por el puesto de trabajo.**
- **Realiza comentarios que dejen clara tu motivación.**
- **Podrías enlazar estos comentarios con un resumen o recapitulación breve de tus puntos fuertes.**
- **Atención a la despedida, será quien entrevista quien marque la pauta y tome la iniciativa**

REFLEXION FINAL: TRES ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Tras esta exposición podríamos concluir que hay tres estilos de afrontar entrevistas, que coinciden con los tres estilos de comunicación:

Estilo asertivo, pasivo y agresivo.

La asertividad es: "La capacidad de una persona para transmitir a otra sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de una manera eficaz y sin sentirse incómoda".

O también: "Defender los propios derechos sin violar los derechos de las demás personas, en todo tipo de situaciones: personales, laborales, etcétera."

Vamos a ejemplificar en una situación, lo que serían los tres estilos de comunicación.

Un compañero o compañera de trabajo llega tarde habitualmente y tú tienes que asumir sus tareas durante ese espacio de tiempo, además de las tuyas propias:

- La **reacción asertiva** podría ser: *"El hecho de que todos los días llegues media hora tarde me obliga a tener que hacer tus tareas, y como consecuencia me retraso con las mías. Esto hace que me sienta incómodo y que me enfade contigo. Por ello, te pido que o bien seas más puntual, o que retrases tus citas hasta la hora en que tú llegues".*
- La **reacción pasiva** consistiría en continuar haciendo el trabajo de la otra persona, sintiéndose incómodo/a, molesto/a, cabreado/a, utilizado/a y como un/a tonto/a...por la acumulación de trabajo y por la incapacidad de poder sugerir cambios a nuestro compañero o compañera.
- La **reacción agresiva** podría ser la siguiente: *"Eres jeta y tengo hartazgo de tus abusos y de tus tomaduras de pelo viniendo tarde cuando te da a ti la gana. La próxima vez que llegues tarde te vas a ir a la mierda...porque voy a contárselo a nuestro/a jefe/a".*

Es preciso aclarar que nadie es puramente agresivo, ni pasivo, ni asertivo, que no existen "los tipos puros". Las personas tenemos tendencia hacia alguno de estos estilos y podemos ser muy asertivos en algunas situaciones, pero en otras ser pasivos o agresivos. Por ejemplo, alguien puede ser muy asertivo para devolver un artículo a un establecimiento comercial, y sin embargo ser nada asertivo para actuar en una entrevista de trabajo.

¿Por qué es importante actuar de una forma asertiva?

Muy sencillo, porque tendremos más probabilidades de conseguir lo que deseamos, y aunque no lo consigamos, tendremos más probabilidades de sentirnos satisfechos y satisfechas con nosotros mismos y con nuestro propio comportamiento.

A menudo, se dan situaciones difíciles de forma inesperada, que vienen a añadirse a las que ya de por sí son problemáticas y que pueden ser previstas y planificadas. Bien sea por una u otra razón, surgen dos preguntas distintas que pueden hacerse en ambos casos.

La primera es - *¿qué ha sucedido en realidad?*

La segunda es - *¿cómo lo he llevado?*

En el momento en que esta situación se presenta, lo que realmente ha sucedido suele ocupar un primer lugar; sin embargo, lo que nos tiende a venir a la mente no es la situación en sí, sino el cómo la llevamos en su momento.

En muchas situaciones difíciles, la gente reacciona con frecuencia de forma agresiva: hablando excesivamente y con volumen de voz demasiado alto, en ocasiones perdiendo los estribos, para tener luego que arrepentirse. En otras se vuelve pasiva, callada, reprimiéndose sin decir o hacer nada y sintiéndose a disgusto consigo misma. La persona agresiva ya puede chillar, maldecir, ser sarcástica...horas más tarde todavía continuará enfadada. La persona pasiva tiende a permanecer callada, pensando en todo aquello que quisiera hacer y que no hace, enfadándose consigo misma por dejar de actuar. "He vuelto a explotar de nuevo" o "Una vez más no he hecho nada". En ambas circunstancias, el hecho de haber llevado mal el asunto, no hace sino reforzar la baja opinión que muchas personas tienen de sí mismas

Ejercicio:

Vamos a pensar en situaciones que pueden requerir un comportamiento asertivo:

- Alguien te pide que le prestes algo (un libro, el coche, los apuntes de una asignatura la víspera del examen) y tú no deseas hacerlo.
- Estás en la cola del supermercado y alguien se cuela delante de ti.
- Un profesor o profesora te llama la atención en clase de forma injusta y agresiva,
- Alguien te pide un favor que tú no quieres hacer, por ejemplo, que le acompañes a algún sitio, o que hables por él.

¿Cómo hacerlo?

Consiste en tres sencillos pasos:

- Escuchar activamente lo que se dice y demostrar a la otra persona que le presta atención y la entiende.
- Decir lo que se piensa u opina
- Decir lo que desea que suceda

El primero de los pasos te obliga a centrarte de pleno en la otra persona y a que no utilices el tiempo durante el cual te está hablando para planear una defensa o un ataque. Al escuchar atentamente, demuestras comprensión y saber entender su situación o punto de vista, aun cuando no estés completamente de acuerdo.

El segundo paso te permite expresar tus pensamientos o sentimientos, sin insistir ni pedir disculpas. La expresión "*sin embargo*" es una buena conexión entre el paso I y el paso II.

El paso tercero es esencial para que puedas indicar de forma clara y directa qué acción o resultado deseas, sin vacilar, ni insistir. Todo lo que digamos deberá ser reforzado con nuestra conducta no verbal.

LOS TRES ESTILOS EN LA ENTREVISTA:

Con un **estilo pasivo**, nuestro mensaje es "Yo no cuento", "Mis cualidades no son importantes", "Seguro que los otros son mejores".... Se manifiestan conductas no verbales de inhibición: evitación de mirada, postura cerrada, volumen de voz bajo, movimientos nerviosos, tartamudeo, habla vacilante...Nos sentiremos mal con nosotros mismos, por no ser capaces de expresar nuestras opiniones, deseos...Esto conlleva ansiedad y baja autoestima y las posibilidades de éxito en futuras entrevistas quedan reducidas.

Con un **estilo agresivo**, es probable que se deteriore la relación que se establece con el entrevistador/a. Se manifestará con un volumen de voz elevado, habla tajante, cara tensa, postura que invade el espacio del otro. El pensamiento se organiza en términos de ganar-perder, pensando que ese comportamiento hace que se sea menos vulnerable. La consecuencia es la creación de un mal clima de entrevista y la pérdida del objetivo de conseguir el puesto de trabajo.

El **estilo asertivo** supone la ventaja de expresar directamente nuestras necesidades, opiniones, sentimientos..., a la persona que nos entrevista. Podemos comunicar directamente al entrevistador/a que estamos interesados por el puesto de trabajo, sin pudor, ni falsos miedos. Reduce la ansiedad, mejora la autoestima, nos sentimos a gusto al hablar bien de nuestra persona, comunicando nuestros logros. Además, si nuestra candidatura no resulta seleccionada, sentiremos la satisfacción de haber sido capaces de actuar como deseábamos.

DESPUES DE LA ENTREVISTA

Finalizada la entrevista, nuestra tarea aún no ha terminado.

Este es un proceso de aprendizaje y se trata de ir mejorando.

Lo ideal es que hagamos muchas entrevistas y seamos capaces de "interiorizar" el proceso. Conocer nuestros aciertos y tener claro que "el error es nuestro amigo". Sólo conociendo nuestros errores podremos corregirlos y mejorar en el futuro.

Acudir a entrevistas, es la mejor manera de mejorar nuestra actuación en ellas. Debemos tomarlo como un entrenamiento para cuando nos llegue la oportunidad definitiva.

Debemos ser capaces de analizar con toda la objetividad que nos sea posible nuestro desenvolvimiento en la entrevista, detectando qué hicimos correctamente y qué aspectos fueron menos acertados.

Es de utilidad llevar una ficha de seguimiento donde recojamos información que nos sirva tanto, para hacer un seguimiento de este proceso de selección, como para tener una visión más clara de las condiciones del mercado laboral y nuestra adecuación a las mismas.

Para la recogida de información podríamos seguir un modelo similar a éste:

Fecha	
Empresa	
Información empresa/puesto	
Requerimientos: - Edad - Formación - Formación Complementaria - (Idiomas, otros conocimientos...) - Experiencia	

Además tendríamos que realizar un “auto análisis” con el fin de repasar la entrevista para caer en la cuenta de los aciertos realizados y de las conductas que aún se deben mejorar.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

- ¿Salgo con impresión de satisfacción?, ¿Por qué?
- ¿Llevaba preparada la entrevista?
- ¿Qué es lo que me ha hecho sentir nervios?
- ¿Qué cosas de las que hice me tranquilizaron?
- ¿Qué cualidades positivas y negativas mostré de mi persona?
- ¿Contesté bien a las preguntas difíciles? ¿Me sorprendió alguna pregunta difícil que era previsible que me hicieran?
- ¿Hice preguntas?, ¿Eran adecuadas?
- ¿Transmití motivación e interés por el puesto?
- “Errores” que debo evitar en próximas entrevistas
- Conductas que creo debo mantener y repetir en futuras entrevistas.

En definitiva, si no nos eligen:

- ☹ No tenemos que sentir amargura, ni frustración, ni sensación de fracaso
- ☹ Debemos creer lo que nos dicen. Hay ocasiones en las que nuestra candidatura excede al puesto, y en la empresa tendrán miedo a que si nos contratan, nos marchemos en cuanto nos salga algo mejor
- ☹ Otras veces, no nos adaptamos al perfil, pero no por eso dejamos de tener “valor”
- ☹ Hemos de realizar una autocrítica para mejorar
- 😊 Debemos continuar buscando trabajo con más optimismo y entusiasmo y sólo así, conseguiremos nuestro objetivo.

Recordad:

No existen buenas o malas candidaturas, sino adecuadas o inadecuadas para un puesto.

La selección de personal no es una ciencia exacta. Si se hace adecuadamente puede garantizar que se elige una buena candidatura, pero nunca podrá asegurarse que es la mejor de todas las que han entrado en el proceso.

SESIÓN 4

LA DINÁMICA DE GRUPOS

PRESENTACIÓN

LAS CRÓNICAS PSN CRONICASPSN.COM



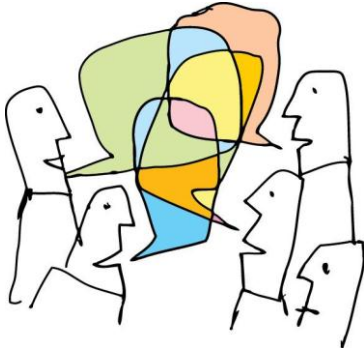
Las Dinámicas de grupo son **otra de las técnicas que se utilizan a la hora de seleccionar personal** para cubrir un puesto de trabajo. A pesar de que su uso no es generalizado y aunque nunca se utilizan como criterio único para seleccionar o descartar una candidatura (ya que siempre van acompañadas de otro tipo de pruebas como la entrevista personal), este tipo de técnica se está empleando cada vez con mayor frecuencia para evaluar a las personas candidatas en los procesos de selección.

Originariamente, las dinámicas de grupo eran casi exclusivas de procesos de selección de altos cargos, pero cada vez es más frecuente encontrarlas en cualquier proceso de selección, especialmente cuando se busca cubrir puestos de atención a clientes. Empresas como Ikea y El Corte Inglés las utilizan, por poner algunos ejemplos cercanos.

Las dinámicas de grupo, como su propio nombre indica, **consisten en “discutir” grupalmente** sobre un tema o sobre un supuesto concreto durante un tiempo limitado que será controlado por una persona o personas observadoras. Se suelen realizar en grupos que oscilan entre las 6 y 10 personas.

Para su realización, **se reparte a cada componente del grupo una hoja con el tema o la situación a tratar – que puede ser real o ficticia- y con las indicaciones correspondientes. Una vez leído el ejercicio, se dedica un tiempo (10 ó 15 minutos) para que cada persona piense sobre su respuesta y los argumentos que utilizará para intentar convencer a los demás.**

Una vez terminado ese período de reflexión individual, **se abre un proceso de debate en grupo** cuya duración puede variar **y que será controlado por la persona o personas observadoras. Estas personas no participan en la discusión y se sientan apartadas del grupo, limitándose a observar y evaluar cómo interactúan cada una de las personas candidatas.**



Es importante destacar que los problemas o situaciones planteadas, no suelen tener solución, ni buena ni mala.

La finalidad del ejercicio no es encontrar la respuesta correcta sino trabajar en equipo para encontrar una respuesta adecuada.

OBJETIVO

La técnica de las Dinámicas de Grupo suele aplicarse para **observar determinadas actitudes, cualidades y habilidades que en una entrevista individual no se verían.** Con esta técnica grupal, es posible observar cómo el candidato o candidata se desenvuelve con otras personas y sobre todo frente a un grupo de trabajo, dejando al descubierto parte del currículum en vivo.

Así por ejemplo, **se pueden ver capacidades y habilidades positivas** de las personas para:

- participar, aportar sus opiniones y expresar sus deseos 😊
- persuadir y convencer a los demás 😊
- suscitar y animar la participación de las personas silenciosas 😊
- escuchar y acoger las opiniones de los demás 😊
- reducir tensiones y distender el ambiente 😊
- expresar acuerdo 😊
- trabajar en equipo 😊
- liderar 😊
- negociar 😊
- resolver problemas y aportar soluciones 😊
- sintetizar, planifica, etc. 😊

Pero también se pueden observar aspectos negativos propios de personas con tendencia a:

- manifestar tensiones ☹
- expresar rechazo u obstinación ☹
- indicar hostilidad y oposición ☹
- exponer dudas y no propuestas ☹
- frenar el coloquio ☹
- rechazar sistemáticamente y sin razón las ideas propuestas ☹
- intolerancia ☹
- actitudes violentas, etc. ☹

Es por ello que a la hora de participar en este tipo de pruebas, es **importante cuidar** aspectos como:

- **El tono de voz**, que ha de ser correcto, pausado, tranquilo pero no monótono, enfatizando las ideas importantes o que se pretendan destacar



- **El lenguaje no verbal**, mostrando disposición para el diálogo, mostrando escucha activa ante el resto de participantes, manteniendo una postura correcta,....

Siguiendo con las **ventajas de las dinámicas de grupo**, se puede añadir que este tipo de técnica permite evaluar a varios candidatos a la vez, con el ahorro de tiempo que esto supone frente a las entrevistas individuales, y es que en el tiempo que se necesita para realizar 1 ó 2 entrevistas en profundidad, se pueden llegar a observar las actitudes y aptitudes de hasta 10 personas.

TIPOS DE DINÁMICAS

Las dinámicas pueden ser:

- **Realistas:** el tema expuesto es un caso real que puede darse en el puesto de trabajo o en la vida diaria en cualquier momento
- **Surrealistas:** se trata de una situación ficticia que puede ocurrir pero que es prácticamente imposible o muy difícil que suceda. Suelen ser las más habituales
- **Roles asignados:** cada persona desempeña un papel o rol asignado de antemano por los organizadores de la prueba
- **Roles no asignados:** el objetivo principal es discutir grupalmente con el fin de llegar a un consenso. Lo roles se asignan de una forma espontánea e informal, de este modo, la persona o personas que observan pueden ver el rol que asume cada miembro del grupo. Puede darse tanto en una situación real como ficticia.

Más adelante, **en el anexo, veremos ejemplos distintos tipos de dinámicas.**



CONSEJOS PARA SUPERAR CON ÉXITO UNA DINÁMICA

- ✓ Cuando nos enfrentemos a este tipo de técnica de selección, es muy **importante leer atentamente las instrucciones que nos proporcionen** al comenzar el ejercicio. En el caso de que nos asignen un rol, sería conveniente fijar los objetivos que hemos de seguir a lo largo de la dinámica.
- ✓ Suele ser habitual que cada persona lleve una pegatina o tenga una tarjeta sobre la mesa con su nombre para facilitar las cosas, pero en el caso de no llevarla, sería **interesante comenzar por conocer los nombres de todos los miembros del grupo**. Una buena manera de romper el hielo podría ser empezando por nosotros o nosotras mismos: "¿qué os parece si hacemos una ronda rápida y decimos nuestros nombres?"
- ✓ Si no nos han informado sobre el **tiempo del que disponemos** para encontrar la solución, sería fundamental preguntarlo enseguida, ya que llevar una buena gestión del tiempo es muy importante para avanzar. Si vemos que el grupo se atasca en un punto y queda poco tiempo y mucho por hacer, se puede recurrir a frases del tipo: "Este apartado está más o menos claro, ¿qué os parece si vamos avanzando con el resto y si al final nos sobra tiempo, volvemos a echarle un vistazo?"
- ✓ **Hemos de participar todo lo que podamos pero sin pasarnos, dejando hablar a todos los miembros del grupo y sobre todo, escuchando con atención sus**

intervenciones. Se valora mucho, el animar a las personas menos participativas a que colaboren: "¿Y tú, (nombre), qué opinas?"

- ✓ Tenemos que intentar que nuestras **participaciones** sean **claras, concisas y si es posible, que integren las aportaciones de los demás, que se vea que escuchamos y tenemos en cuenta al resto**
- ✓ Cuando propongamos una solución o idea, debemos intentar terminar siempre con frases del tipo: "¿Qué os parece?, ¿os parece bien?", para **que se vea, que nos interesa la opinión del resto.**
- ✓ Debemos de **procurar sintetizar o resumir de vez en cuando lo avanzado** hasta el momento. Se pueden usar frases del tipo: "por ahora, tenemos claro y estamos todos y todas de acuerdo en esto, esto y esto, verdad?", "por resumir, podríamos decir que hemos acordado esto, esto y lo otro, no es así?"
 - ✓ Hay que **cuidar mucho el lenguaje empleado**, aunque se cree un clima de confianza y se perciba "buen rollo", no podemos olvidar que estamos en un proceso de selección para un puesto de trabajo.



- ✓ El **lenguaje no verbal** puede desenmascararnos, tenemos que **cuidar la postura y la expresión de la cara cuando intervienen otras personas.** Hemos de mostrarnos abiertos al diálogo y tolerantes, pero no sólo con la actitud, sino también con los gestos.
- ✓ Es **muy valorada la persuasión**, es decir, la capacidad de llevar a los demás hacia nuestro terreno. Debemos de intentarlo, si somos capaces de defender nuestros argumentos con convicción, lo conseguiremos. Si no lo conseguimos, no tenemos que darlo todo por perdido, también es muy importante saber ceder y llegar a un acuerdo entre todos y todas.
- ✓ Es **importante mantener la opinión.** Si nos exponen argumentos razonables, podemos cambiarla, pero lo que no podemos hacer es cambiar de opinión con cada argumentación que dé cada miembro del grupo, **no podemos actuar como si fuéramos una "veleta"**. Hemos de ser consecuentes con nuestras opiniones y si estamos convencidos de ellas, hemos de defenderlas, aunque finalmente podamos ceder por el bien del grupo.
- ✓ Para terminar con los consejos, se puede decir que **hay que ser uno/a mismo/a**, ya que si intentamos adoptar un papel, es muy difícil de mantener durante toda la dinámica y tarde o temprano, terminará notándose.

RESUMEN: PAUTAS DE OBSERVACIÓN

A modo de resumen, la siguiente tabla recoge lo explicado hasta ahora sobre aspectos observados y valorados en las dinámicas de grupo:

- »» **Aspecto personal**
Aseo, imagen personal y vestimenta
- »» **Habilidades de comunicación**
Destreza para explicar simple, clara y efectivamente una idea u opinión, y persuadir y convencer al resto con el lenguaje verbal y el no verbal: contacto visual, gestos, postura, muecas y tics, volumen de voz...
- »» **Habilidades sociales**
Destrezas para mostrar las ideas, opiniones y creencias propias, respetando las del resto. Escucha activa, ceder la palabra, opinar y proponer libremente, recoger y valorar otras opiniones, sintetizar,...
- »» **Atención- concentración**
Mantener el interés en el punto de discusión y realizar aportaciones relacionadas estrechamente con el tema
- »» **Persecución de los objetivos**
Mantener el objetivo y/o tarea final presente y no perderla de vista
- »» **Análisis**
Emitir juicios lógicos ante las situaciones, temas o problemas
- »» **Organización y Método**
Secuenciar y estructurar el trabajo a realizar
- »» **Iniciativa**
Capacidad de liderar, iniciar la intervención, dar ejemplo,...
- »» **Creatividad**
Pensar opciones alternativas, innovar, hacer las cosas de manera original
- »» **Resolución de conflictos**
Enfrentarse a la situación- problema aportando ideas para superarla

ANEXO: EJERCICIOS Y ROLE PLAYING

EJERCICIO 1:

Ejercicio: Tormenta de ideas

Escribir la frase en la pizarra

¿Qué se puede extraer de tan sencilla y brillante aseveración?

OBJETIVO: Llegar a la conclusión de la importancia del autoconocimiento en la vida cotidiana enlazándolo con las situaciones de interacción social.

EJERCICIO 2:

En un folio en blanco plasmar sencillamente cómo somos. Por ejemplo, cuatro aspectos “positivos” y dos “negativos” expresados con una sola palabra cada uno de ellos.

Dejar claro que no se van a enseñar al grupo esos papeles sino que se trata de que cada participante se dé cuenta de si le ha resultado fácil o difícil hacer ese ejercicio.

OBJETIVO: Ver por uno o una mismo que normalmente mostramos ligereza a la hora de autocalificarnos. Realmente es más complicado de lo que parece hacer una descripción nuestra o de otra persona. También se tratará de discutir si hemos tenido demasiada benevolencia o dureza en el auto juicio.

Enlazar esto con la tendencia a dejarnos influir por lo socialmente correcto o aceptado.

EJERCICIO 3:

Entregar un resumen del diccionario de competencias y darles tiempo para que lo lean detenidamente.

A continuación entregarles un simple cuestionario de autoevaluación de competencias (uno u otro según el perfil del grupo) para que lo confeccionen teniendo delante el diccionario.

Advertirles que los resultados de esta autoevaluación no se van a exponer al grupo.

Posteriormente debatir sobre la facilidad o dificultad de trabajar el autoconocimiento con una herramienta concreta.

	COMPETENCIA	PREGUNTA CLAVE	DEFINICION	NIVELES
PENSAMIENTO	PENSAMIENTO ANALITICO	¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?	Entender una situación, disgregarla en pequeñas partes	1.- Desglosar problemas 2.- Identificar relaciones básicas 3.- Identificar relaciones múltiples 4.- realizar análisis complejos
	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	¿Consigue la persona hacer un todo de las diferentes partes?	Identificar relaciones que nos son obvias. Detectar puntos clave en situaciones complejas	1.- Uso de reglas básicas 2.-Reconocer modelos o pautas 3.- Usar conceptos complejos 4.- Clarificar datos 5.- Crear nuevos puntos
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	¿Realiza una gestión eficaz de su trabajo y del de las demás personas?	Priorizar y establecer líneas de actuación optimizando recursos	1.- Organizar el propio trabajo 2.-Priorizar las actividades 3.- Planificar las actividades 4.- Planificar adecuadamente 5.- Organizar óptimamente el área
	BÚSQUEDA DE INFORMACION	¿Va más allá de lo obvio y busca información activamente?	Implicación en la búsqueda de información más allá de lo rutinario o estrictamente necesario	1.- Pregunta cosas habitualmente 2.-Profundiza en los temas 3.- Obtiene nuevas informaciones 4.- Tiene sus fuentes de inform.
	AUTOAPRENDIZAJE Y UTILIZACION DE CONOCIMIENTOS	¿Tiene inquietud por ampliar los conocimientos profesionales?	Curiosidad constante por saber más. Afán por poner en práctica conocimientos	1.- Mantiene y comparte conocim. 2.-Amplia y ofrece conocimientos 3.- Aporta nuevos conocimientos
	CREATIVIDAD	¿Es innovador /a en el trabajo?	Establecer relaciones de conocimientos diferentes, formular nuevas preguntas	1.- Mente abierta a lo novedoso 2.-Cuestiona lo tradicional 3.- Sensibilidad a nuevas ideas 4.- Crea nuevos conceptos
	ORIENTACION ESTRATEGICA	¿Ve como la estrategia afecta y se ve afectada por el entorno?	Visión a largo plazo y de la influencia de variables externas	1.- Comprende las estrategias 2.- Actúa según objetivos estratégicos 3.- Visión de futuro 4.- Ve consecuencias a largo plazo 5.-Ve el impacto de la estrategia

GESTIÓN DEL EQUIPO	DESARROLLO DE PERSONAS	¿Trabaja para desarrollar las habilidades de las demás personas?	Esfuerzo por mejorar las aptitudes de las demás. Más interés por desarrollar personas que por formarlas	1.- Expresa expectativas positivas 2.- Da instrucciones detalladas 3.- Ofrece ayuda. da explicaciones 4.- Da feedback 5.- Fomenta el aprendizaje y formac.
	DIRECCION DE PERSONAS	¿Establece líneas de comportamiento y las exige a las demás personas?	Hacer que los demás actúen según nuestros criterios	1.- Da instrucciones 2.- establece límites 3.- Exige alto rendimiento 4.- Comparte los resultados 5.- Responsabiliza al resto
	LIDERAZGO	¿Dirige un grupo de manera que todo el mundo trabaja eficientemente?	Deseo de guiar al resto, asunción del rol de líder en el grupo	1.- Lidera bien las reuniones 2.- Da información a las personas 3.- Promueve la eficacia del grupo 4.- Cuida el grupo 5.- Se posiciona como líder 6.- Convince en su visión de futuro
	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION	¿Actúa para facilitar el funcionamiento del grupo?	Intención de colaborar y cooperar con los otros en grupo	1.- Cooperar 2.- Da expectativas positivas al grupo 3.- Pide opinión al resto del grupo 4.- Anima y motiva a los/las otros/as 5.- Desarrolla el espíritu de equipo
	GESTION DEL CAMBIO	¿Promueve el cambio en la organización?	Habilidad para alertar al grupo de la necesidad de cambios específicos en la forma de actuar	1.- Ve las necesidades de cambio 2.- Define áreas de cambio 3.- Expresa visión de cambio 4.- Asegura que su mensaje es entendido 5.- Cuestiona el statu quo 6.- Refuerza la visión de cambio

INFLUENCIA	ORIENTACIÓN A PERSONAS CLIENTES	¿Actúa la persona en beneficio del/ de la cliente?	Deseo de ayudar o servir a las personas clientes y satisfacer sus necesidades	1.- Hace un seguimiento 2.- Mantiene comunicación fluida 3.- Se compromete 4.- Se preocupa por la persona cliente 5.- Aborda sus necesidades de fondo 6.- Tiene perspectiva a largo plazo
	COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	¿Es consciente de lo que los y las demás sienten y piensan aunque no lo digan?	Querer entender al resto demás. Escuchar, entender los pensamientos y sentimientos...	1.- Capta los sentimientos 2.- Entiende los sentimientos 3.- Entiende los porqués 4.- Comprende las razones de fondo
	COMUNICACIÓN	¿Sabe transmitir información de forma comprensible?	Dar a conocer algo de forma clara: Datos, información, ideas, intereses...	1.- Da información coherente y objetiva 2.- Da opiniones de forma clara 3.- Usa diferentes vías de comunicación 4.- Interacciona en público
	NEGOCIACION	¿Actúa la persona para promover el acuerdo?	Habilidad para promover el consenso para llegar a pactos	1.- Ve sus propios intereses claramente 2.- Entiende la posición de los otros/as 3.- Rebate objeciones 4.- Persuade a la otra parte 5.- Genera negociaciones "ganar-ganar"

GESTIÓN PERSONAL	FLEXIBILIDAD	¿Puede cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren?	Adaptación eficaz a personas, grupos o situaciones diferentes	1.- Acepta que ha de ser flexible 2.- Es flexible en las normas 3.- Adapta su comportamiento 4.- Adapta su estrategia
	AUTOCONFIANZA	¿Aborda retos arriesgados o se enfrenta a personas con posición superior?	Convencimiento de que uno/a es capaz de hacer tareas con éxito	1.- Se muestra seguro/a de si mismo/a 2.- Actúa con independencia 3.- Muestra seguridad en sus capacidades 4.- Busca retos o conflictos
	INTEGRIDAD	¿Actúa según sus creencias y valores aún en situaciones adversas?	Actuar en consonancia con lo que se considera importante	1.- es abierto/a y honesto/a 2.- Actúa según valores y creencias 3.- Aún con oposición aplica sus valores 4.- A pesar de correr altos riesgos
	AUTOCONTROL	¿Tiene sentimientos fuertes y evita manifestarlos?	Mantener las propias emociones bajo control	1.- No se deja llevar por impulsos 2.- Responde manteniendo la calma 3.- Controla el estrés con efectividad

LOGRO	ORIENTACIÓN AL LOGRO	¿Se esfuerza en alcanzar y superar objetivos?	Preocupación por hacer bien el trabajo y superar el estándar	1.- Quiere hacer bien el trabajo 2.- Crea sus propios estándares 3.- Mejora del rendimiento 4.- Fija objetivos ambiciosos 5.- Analiza coste-beneficio 6.- Asume riesgos calculados
	INICIATIVA	¿Se anticipa a las necesidades y oportunidades?	Identifica el problema y actúa anticipadamente	1.- Aborda oportunidades presentes 2.- Es decisivo/a en situaciones de crisis 3.- Se anticipa 1-3 meses 4.- Se anticipa 4-12 meses 5.- Se anticipa más de un año
	PREOCUPACIÓN POR ORDEN Y CALIDAD	¿Presta atención a los pequeños detalles y los organiza?	Preocupación por reducir la incertidumbre haciendo seguimiento y revisiones	1.- Preocupación por orden y calidad 2.- Comprueba su propio trabajo 3.- Sigue el trabajo de las demás personas 4.- Sigue datos o proyectos

AUTOIDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

PENSAMIENTO

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	¿CUANDO, COMO, DONDE, CON QUIEN, PORQUE...?
Relaciones causa-efecto	¿Eres capaz de entender la causa de los problemas o las consecuencias que puede tener un hecho concreto?	
Relaciones entre situaciones	¿Puedes ver similitudes entre situaciones actuales y pasadas y aprovechas esas similitudes?	
Organización del trabajo	¿Te organizas y planificas tu trabajo?	
Búsqueda de información	¿Te conformas con la información de que dispones cuando tienes que hacer algo?	
Aprendizaje	¿Tienes inquietud por aprender constantemente y utilizar lo que aprendes?	
Creatividad	¿Has innovado alguna vez algo nuevo en tu trabajo?	
Largo plazo	¿Alguna vez has hecho alguna cosa sabiendo que tendría consecuencias a largo plazo?	

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	¿CUANDO, COMO, DONDE, CON QUIEN, PORQUE...?
--------------	----------------	---

GESTION

DEL

EQUIPO

Enseñanzas	¿Te has preocupado alguna vez por enseñar a ayudado a hacerle ver su aptitudes?	
Dirección de personas	¿Alguna vez has tenido que decir a alguien lo que tiene que hacer aunque fueses o no su responsable?	
Liderazgo	¿Has tomado alguna vez las riendas de un equipo de manera que tú has sido su referente (no necesariamente su jefe o jefa)?	
Trabajo en equipo	Cuando has trabajado en grupo ¿Se podría decir que has sido un elemento del grupo que ha aportado cosas?	
Percibir los cambios	¿Te has dado cuenta alguna vez de la necesidad de realizar un cambio y así se lo has comunicado al grupo?	

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	¿CUANDO, COMO, DONDE, CON QUIEN, PORQUE...?
--------------	----------------	---

INFLUENCIA

Preocupación por el cliente	¿Crees que te gusta ayudar o servir a las personas clientes o compañeros y compañeras de trabajo y buscar soluciones a sus problemas?	
Entender a las demás personas	¿Te sueles dar cuenta de lo que las demás personas piensan y sienten aunque no te lo digan?	
Comunicación	¿Crees que sabes transmitir a los demás información y ellos la comprenden fácilmente?	
Negociación	En alguna ocasión ¿Has llegado a acuerdos con otra u otras personas y las dos partes habéis quedado satisfechas?	

GESTION PERSONAL

Flexibilidad	¿Has cambiado alguna vez tu punto de vista sobre algo, no porque te hayan convencido sino porque lo has visto necesario?	
Confianza en uno/a mismo/a	¿Has logrado alguna vez algo convencido/a de que lo conseguirías, incluso a pesar de que las demás personas no pensaban igual que tú?	
Integridad	¿Alguna vez has actuado según tus principios y valores en momentos difíciles?	
Autocontrol	¿Alguna vez has reprimido sentimientos fuertes (ira, enfado, indignación) para evitar consecuencias peores?	

LOGRO

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN	¿CUANDO, COMO, DONDE, CON QUIEN, PORQUE...?
-Conseguir objetivos	¿Te esfuerzas por conseguir o superar los objetivos, incluso asumiendo riesgos?	
Iniciativa	¿Te sueles adelantar a las oportunidades que surgen o a las necesidades que tendrás en el futuro?	
Orden y calidad	¿Te gusta hacer bien tu trabajo, ordenadamente, al detalle y con calidad?	

AUTOIDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

PENSAMIENTO

	1	2	3	4	5	INCIDENTES CRITICOS
Pensamiento analítico						
Pensamiento conceptual						
Planificación y organización						
Búsqueda de información						
Autoaprendizaje y utilización de conocimientos						
Creatividad						
Orientación estratégica						

GESTIÓN DEL EQUIPO

	1	2	3	4	5	6	INCIDENTES CRITICOS
Desarrollo de personas							
Dirección de personas							
Liderazgo							
Trabajo en equipo y cooperación							
Gestión del cambio							

INFLUENCIA

	1	2	3	4	5	6	INCIDENTES CRITICOS
Orientación a cliente							
Comprensión interpersonal							
Comunicación							
Negociación							

GESTIÓN PERSONAL

	1	2	3	4		INCIDENTES CRITICOS
Flexibilidad						
Autoconfianza						
Integridad						
Autocontrol						

LOGRO

	1	2	3	4	5	6	INCIDENTES CRITICOS
Orientación al logro							
Iniciativa							
Preocupación por el orden y la calidad							

EJERCICIO 4:

Trabajo en común. Analizar una oferta de empleo y extraer el perfil duro y el perfil blando de la misma

EJERCICIO 5:

Reformulaciones positivas al perfil duro. Ante las cuestiones de la columna de la izquierda del cuadro hacer, en común, las reformulaciones positivas correspondientes

APRECIACIONES DE ENTREVISTADOR/A	REFORMULACIONES POSITIVAS
Su edad es superior a la que exigimos	Sin ánimo de subestimar a la gente más joven, normalmente a más edad más madurez y responsabilidad para ocupar el puesto
Estamos buscando gente de mayor edad	Es cierto, sin embargo la juventud suele venir ligada a más energía y ganas por hacer las cosas
No tiene el tiempo de experiencia que nos gustaría	Creo que esto es positivo, ya que no traigo "malos hábitos" y además me permitirá una adaptación más rápida
Estamos buscando gente que viva por esta zona	Eso no es problema, ya que siempre he trabajado lejos de casa y estoy acostumbrado/a a moverme. Además dispongo de vehículo y por otra parte me apetece conocer otros entornos.
Su historial profesional no está muy relacionado con el puesto	Creo que no es bueno ceñirse a una sola profesión. Desde luego que haber trabajado en otras cosas me hace una persona versátil y adaptable

EJERCICIO 6:

Reformulaciones positivas al perfil blando. Ante las cuestiones de la columna de la izquierda del cuadro hacer, en común, las reformulaciones positivas correspondientes

APRECIACIONES DEL/DE LA ENTREVISTADOR/A	REFORMULACIONES POSITIVAS
Usted fracasó en los estudios	Bueno, era joven y por lo tanto no demasiado maduro/a. Sin embargo reorienté mi vida y hoy en día estoy muy satisfecho con mis logros
Veo que está usted un poco nervioso	Es lógico que esté algo nervioso/a, ya que este trabajo me interesa mucho y es muy importante para mí.
Este puesto requiere a alguien con una capacidad de organización que intuyo usted no tiene	Aunque le haya parecido desorganizado/a, mi manera de organizarme nunca me ha supuesto un problema. Pienso que cada "maestrillo" tiene su "librillo".
Por lo que veo en su CV, nunca ha dirigido equipos, algo vital para este puesto	Es cierto que nunca he tenido esa oportunidad. Sin embargo puedo decir que en mi círculo de amistades, soy una persona que tiene cierto tirón.

EJERCICIO 7:

Extraer las competencias requeridas para una oferta de empleo.

Cada participante ha de desarrollar en un papel un incidente crítico de cada competencia, intentando destacar los verbos que les llevarán a dichas competencias.

Puesta en común.

EJERCICIO 8:

EJERCICIO DEL MINUTO

Objetivos:

- Mejorar la fluidez verbal
- Ampliar la duración de la respuesta
- Aprender a añadir información adicional
- Aprender a “abrir” preguntas cerradas

Desarrollo:

- Cada miembro del grupo escribe una pregunta en un papel. Pueden ser preguntas abiertas o cerradas
- Se recogen todos los papeles con preguntas
- En forma de rueda y por turno, cada persona va cogiendo una pregunta al azar. Lee la pregunta en voz alta. Hace una pausa para pensar y organiza su respuesta.
- Cuando está preparada, el monitor o la monitora lee de nuevo la pregunta y la persona tiene que emitir una respuesta **que dure al menos un minuto**. Se controla el tiempo.
- Al finalizar el grupo y la persona que hace de monitora le dan feed-back, elogian los aciertos y le dan sugerencias sobre cómo mejorar los errores.
- Si es preciso, la persona candidata realiza un 2º ensayo, que también debe durar un minuto como mínimo.

Se puede aumentar el tiempo de las respuestas a 1'30", a 2', etcétera.

ROLE PLAYING ENTREVISTAS:**SUPUESTO 1.A**

Eres Responsable de personal de una conocida cadena de tiendas, que necesita contratar a una persona para trabajar como Dependienta con posibilidad de promocionar a Encargada de uno de los establecimientos.

OFRECES:

- Contrato de 6 meses con posibilidad de indefinido
- Jornada completa pero a turnos (una semana de mañana y otra de tarde)
- Sueldo según convenio
- Posibilidad de promocionar a Encargado/a de comercio en un par de años porque la persona que actualmente ocupa este puesto, lo va a dejar vacante

ASPECTOS QUE TENDRÁS QUE VALORAR EN EL CANDIDATO O CANDIDATA:

- Habilidades sociales para ocupar ese puesto de trabajo (simpatía, corrección, amabilidad, capacidad para comunicarse, capacidad para atender una queja sin perder los papeles,...)
- Presencia agradable
- Formación relacionada con el puesto
- Disponibilidad de horarios
- SI prefiere recibir órdenes o liderar un grupo

SUPUESTO 1 B

Quieres optar a puestos de Dependiente/a en comercio y te presentas a un anuncio de una importante cadena de tiendas que necesita contratar a una persona.

Estudiaste Secretariado de dirección y actualmente trabajas en un bufete de abogados, pero quieres cambiar porque hay mal ambiente de trabajo y además te gustaría un empleo en el que tuvieras que estar en contacto directo con el público.

Tienes dos niños pequeños que van a la guardería y te organizas bien con tu pareja para trabajar. Preferirías tener un horario estable pero no sabes que horario te van a ofrecer en esta tienda.

No tienes formación relacionada con el sector de comercio pero estás dispuesto/a a hacer lo que sea necesario para trabajar en el sector.

Cuando estabas estudiando BUP, le ayudaste a una vecina en tus vacaciones de verano vendiendo golosinas en una tienda de barrio que tenía bastante movimiento. Tienes que procurar que esto salga en la entrevista porque aunque no figura en tu vida laboral, es valorable como experiencia de cara al público.

SUPUESTO 2.A

Eres una ayudante de cocina de 46 años, con experiencia de 12 años en diferentes Restaurantes. También has hecho un cursillo de repostería en una escuela de hostelería. Tienes dos hijos de 11 y 8 años y a veces no tienes red de apoyo en horario de tarde-noche ya que estás sola con los niños, lo cual puede ser una dificultad para trabajar en hostelería.

Has echado el Curriculum Vitae en el Restaurante Las Olas para un puesto de Cocinero/a y te va a entrevistar la responsable de personal

SUPUESTO 2.B

Eres la encargada de personal del Restaurante Las Olas y vas a entrevistar a una cocinera para cubrir el puesto vacante que tenéis en este momento.

Buscas una persona con experiencia, buena presencia y que tenga ganas de trabajar. Generalmente esta persona va a tener que trabajar en horario de comidas pero en ocasiones es posible que se le tenga que llamar en el mismo día porque servís cenas previa reserva.

A continuación, entrevistarás a tu compañera

SUPUESTO 3.A

Has participado en un programa para mujeres de Carpintería metálica y has realizado 6 meses de prácticas.

Has echado el Currículum Vitae en Metalistería Manolo por si pueden necesitar una persona para el taller de cara al verano y te va a conceder una entrevista la persona encargada de las contrataciones.

SUPUESTO 3.B

Eres el responsable de contrataciones de la Metalistería Manolo. Tienes 60 años y eres la típica persona que cree que algunos trabajos son propios de hombres, de hecho, en tu carpintería nunca ha trabajado una mujer a excepción de la secretaria.

De todas formas, tienes mucho trabajo este verano y no te vendría mal contratar a alguien, por ello, vas a hacer una entrevista a una chica que quiere trabajar como carpintera metálica.

SUPUESTO 4.A

Tienes experiencia en trabajos de atención al público (agente comercial, camarero de barra y dependiente en las rebajas de unos grandes almacenes).

Has enviado el Curriculum a una tienda de ropa que busca a una persona para que empiece a trabajar en verano y con posibilidades de contrato indefinido.

SUPUESTO 4 B

Eres la encargada de una tienda de ropa que quiere contratar a un dependiente o dependienta para que empiece a trabajar en verano y con posibilidades de quedarse fija si trabaja bien. Tienes que entrevistar a tu compañero/a.

ROLE PLAYING DINÁMICAS DE GRUPO:

1) Dinámicas con situaciones reales y roles no asignados

LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El grupo se divide en 2 subgrupos cuyo objetivo es elaborar frases publicitarias que posteriormente serán evaluadas.

- A) Cada grupo es una agencia de publicidad y tiene el compromiso del negocio de la promoción.
- B) Cada compañía tiene dos tareas a completar en 30 minutos:
 - 1) Seleccionar el nombre de la compañía, establecer una jerarquía, asignar roles, clarificar tareas y producir un cartel organizacional reflejando las decisiones de los miembros. Esta información será recogida en 10 minutos y si se completa antes de tiempo, se puede pasar a la siguiente fase
 - 2) Preparar un paquete de 20 frases publicitarias o temas de publicidad para un cliente potencial, el Banco de la Fidelidad. Este banco está interesado en depósitos crecientes significativos, de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se analizarán ambas propuestas y se elegirá la mejor.

FIRMA DE ROPA

Ustedes son directivos de una firma de ropa dirigida a un segmento de mercado medio-alto y han de hacer una selección para un puesto directivo de una delegación. Tienen 4 currículos con foto y buscan profesionalidad por una parte y una imagen acorde a la firma, por otra parte. Deben decidir en el equipo a quién elegir, argumentando su decisión. Disponen de 10 minutos para analizar las candidaturas y posteriormente, comenzará la discusión grupal para tomar una decisión.

2) **Dinámicas con situaciones ficticias y roles no asignados**

REFUGIO SUBTERRÁNEO

Imaginad que nuestra ciudad está amenazada de bombardeo. Se aproxima un hombre y os pide una decisión inmediata. Hay un refugio subterráneo que sólo puede cobijar a seis personas. Hay doce que quieren entrar en él.

Éstas son las características de esas doce personas. Haz tu elección y quédate sólo con seis. (10 minutos para pensar)

- Un violinista de 40 años, alcohólico
- Un abogado de 25 años
- La mujer de ese abogado, de 24 años, que acaba de salir del manicomio. Ambos quieren estar juntos en el refugio o fuera de él
- Un sacerdote de 75 años
- Una prostituta de 35
- Un ateo de 20 años, autor de varios asesinatos
- Una universitaria, que tiene voto de castidad
- Un físico de 28 años, que sólo acepta entrar en el refugio si puede llevar consigo su pistola
- Un orador fanático de 21 años
- Una muchacha de 12 años, con retraso mental
- Un homosexual de 47 años
- Una mujer de 32 años, con discapacidad psíquica que sufre de ataques epilépticos

A continuación, se abrirá un tiempo de debate en el grupo para que cada persona exponga y justifique su postura. El objetivo final, es intentar llegar a un acuerdo entre todos los componentes del equipo.

LA NASA

Fase 1: Instrucciones individuales

Usted es miembro de la tripulación del Apolo 21, aeronave que ha de dirigirse a la cara iluminada de la luna para encontrarse con los ocupantes de la base luna XYZ y sustituirlos.

Debido a dificultades mecánicas, el cohete espacial ha tenido que alunizar a unos 350 kilómetros de la base, que era el lugar de reunión. Gran parte del equipo se ha visto dañado a causa de este alunizaje forzado. Como lo más importante es sobrevivir a esta catástrofe, dirigiéndose urgentemente a la base espacial, resulta vital el elegir entre los objetos que hay que llevarse, aquellos que resultarán más necesarios durante la expedición de 350 kilómetros.

A continuación figura una lista de los 15 objetos que han quedado intactos después del alunizaje. Hay que colocarlos por orden de importancia, para ayudar a que la tripulación elija lo mejor posible.

Colóquese el número 1 ante el objeto que le parezca el más importante de todos para la supervivencia de la tripulación y para alcanzar la base espacial en las mejores condiciones. A continuación, colóquese el nº 2 ante el objeto más importante de los que quedan, a continuación el nº 3, y así sucesivamente hasta el número 15, que será el objeto menos importante, en su opinión.

Dispone de 15 minutos para efectuar esta ordenación.

Fase 2: Instrucciones de grupo

Se han reunido todos los miembros de una misma tripulación para decidir por **consenso** cuáles son los objetos que se llevarán en la expedición, por orden de importancia (un consenso no es una decisión mayoritaria)

Por consiguiente, es importante que, en cada uno de los quince objetos, el grupo en su **totalidad** se ponga de acuerdo sobre la importancia que le concede.

Reglas:

Las personas participantes no tienen que modificar las decisiones iguales que hayan tomado anteriormente, pero pueden estar de acuerdo (o no) en cambiar de opinión para llegar a un consenso.

No se trata de perder o ganar defendiendo con empecinamiento la elección inicial, sino de hallar una decisión de grupo basada en un razonamiento lógico. A la inversa, tampoco se trata de renunciar al propio punto de vista para “acabar de una vez”, sino solamente cuando se esté convencido de la cuestión.

Hay que evitar las técnicas de reducción de conflictos tales como la votación, el punto medio, la negociación, etc.

Utilícense más bien técnicas basadas en criterios racionales.

Se dispone de 45 minutos para efectuar esta tarea.

LA N.A.S.A

Personal	Objetos	Grupal	
	3 cohetes señales luminosas		
	Una estufa portátil		
	Dos tanques de 50 Kilos de oxígeno		
	Una barca inflable de salvamento		
	Botiquín de primeros auxilios con jeringas hipodérmicas		
	Dos pistolas calibre 45		
	Diez cajas conservas alimenticias		
	Una caja de fósforos		
	Veinticinco litros de agua		
	Un emisor receptor portátil FM alimentado con batería solar		
	Paracaídas de seda		
	Una caja de leche en polvo		
	Un mapa del firmamento lunar		
	Un compás magnético		
	20 metros de cuerda de nylon		

(Hoja de respuesta tipo)

1. Dos tanques de 50 kilos de oxígeno (es lo más útil para sobrevivir)
2. 25 litros de agua (no se puede vivir mucho tiempo sin agua, sobre todo si hay que realizar un esfuerzo)
3. Un mapa del firmamento lunar (único instrumento de orientación que hay disponible)
4. Diez cajas de conservas alimenticias (se puede llegar a sobrevivir un cierto tiempo sin alimentos, pero no demasiado tiempo)
5. Un emisor- receptor portátil FM alimentado con batería solar (único nexo de comunicación con los "demás")
6. 20 metros de cuerda de nylon (para caminar sobre un terreno abrupto, en la Luna el hombre es 7 veces menos pesado, útil para reducir fracturas o llevar cargas)
7. Un botiquín de primeros auxilios con jeringas hipodérmicas (quizás se necesite algo del botiquín, pero las jeringas no sirven para nada)
8. Paracaídas de seda (se puede utilizar el paracaídas para embalar objetos, para transportar un herido o como defensa contra los rayos solares)
9. Una barca inflable de salvamento (básicamente puede servir como reserva de aire, método de transporte de objetos o como medio de resguardarse)
10. Tres cohetes de señales luminosas (funcionan mal o no funcionan sin oxígeno; podrían ser utilizados como sistema de propulsión)
11. Dos pistolas calibre 45 (posible utilidad propulsora)
12. Una caja de leche en polvo (necesita agua, que es escasa y además pesa mucho)
13. Una estufa portátil (no olvide que la cara iluminada de la luna es extremadamente cálida)
14. Un compás magnético (el campo magnético de la Luna es muy diferente al de la Tierra, cosa que hace inservible al compás)
15. Una caja de fósforos (en la Luna no hay oxígeno)

HOJA DE RESPUESTA

OBJETOS	ORDEN ELEGIDO		F.3	PUNTUACIÓN	
	F.1	F.2		INDIV.	GR.
1. una caja de fósforos					
2. diez cajas de conservas alimenticias					
3. veinte metros de cuerda nylon					
4. un paracaídas de seda					
5. aparato portátil de calefacción					
6. dos pistolas calibre 45					
7. una caja de leche en polvo					
8. dos tanques de 50 kilos de oxígeno					
9. un mapa del firmamento lunar					
10. una barca inflable de salvamento					
11. un compás magnético					
12. veinticinco litros de agua potable					
13. tres cohetes de señales luminosas					
14. un botiquín de primeros auxilios con jeringas hipodérmicas					
15. un emisor- receptor F.M. portátil, con batería solar					

3) **Dinámicas con roles asignados**

TRICOMPAÑÍA, S.L.

- Instrucciones del jefe o jefa tipo A:

Usted dirige a la Tricompañía, S.L. La compañía establece que por lo menos dos veces al año se tenga una reunión con cada una de las personas subordinadas, cuyo objetivo sea buscar áreas de mejora en el trabajo.

En esta ocasión, Ud. ha citado al Sr. Juan Pérez cuyo rendimiento ha sido normal pero considera que puede ser mejor. Su comunicación con él también podría mejorar y además ha notado ciertos problemas disciplinarios (llegadas tarde, salidas a deshora,...). Su énfasis en la reunión está no en evaluar a Pérez, sino en evaluar su relación con Pérez. De este modo, podría preguntarle: ¿cómo cree que hemos venido operando los últimos meses? ¿Cree que nos estamos comunicando con suficiente frecuencia? ¿Cómo se siente en el trabajo? ¿Qué podría hacer yo para ayudarle a cumplir mejor con sus funciones?

- Instrucciones del jefe o jefa tipo B:

Usted es un jefe o jefa que pertenece a la Tricompañía, S.L. La compañía exige que por lo menos dos veces al año se haga una reunión de evaluación con cada una de las personas subordinadas.

Ha citado a Juan Pérez para conversar durante 10 minutos sobre el resultado de su evaluación.

Este trabajador tiene fallos en la disciplina con retardos y salidas durante las horas de trabajo. Su rendimiento es satisfactorio pero no se esmera por encontrar aspectos nuevos a sus funciones.

Tiene buena capacidad pero no muestra iniciativa ni superación. Se queja de la baja remuneración y de las pocas posibilidades de progreso dentro de la compañía.

Su papel consiste en hacerle ver los fallos que tiene. Explicarle que la compañía tiene políticas muy precisas sobre remuneración, disciplina, ascensos, etc. Debe usted lograr que el subordinado acepte sus fallos y cumpla con lo establecido.

- Instrucciones para la persona subordinada:

Usted es Juan Pérez, empleado de Tricompañía, S.L. con más de 10 años en la empresa y ha sido llamado por su responsable a una entrevista.

EL COCHE DE EMPRESA NUEVO

Vosotros y vosotras sois personas empleadas de la compañía LEADER, S.L. y debéis decidir a qué miembro de la organización le corresponde un coche nuevo, para ello se os asignará un rol que deberéis defender, identificando las alternativas.

Vuestra empresa se dedica a reparar instalaciones eléctricas y vosotros y vosotras formáis parte del equipo de mantenimiento y reparación, que también realiza labores comerciales para tratar de captar nuevos trabajos, por lo cual se os valora tener unas buenas actitudes para las relaciones públicas.

Vuestro jefe tiene su oficina en la fábrica y desde allí se dirige para la supervisión de los trabajadores en un coche de la propia compañía. Cada operario/a trabaja individualmente, y cada día se tiene que desplazar a los lugares de trabajo (siempre es un lugar distinto), en un coche que la compañía pone a su disposición. A veces, por la complejidad del trabajo, el jefe ayuda a los operarios y operarias. Todas las personas se desplazan en el coche que a cada cual le asigna la compañía, y que han de cuidar como si fuera propio.

La compañía ha comprado un coche nuevo. Todos tenéis interés en este vehículo, pues entre otras cosas eleva el estatus personal.

A excepción de José y María – que han de realizar trabajos en otras poblaciones limítrofes-, todos los miembros del equipo trabajáis en la capital.

A pesar de que la totalidad de los coches que posee la compañía incluido éste, son de similar categoría, este nuevo vehículo genera mayor interés y la compañía lo pone a disposición de quien más lo necesite.

Reparto de Roles:

Sr. Urrutia

Eres el jefe de cinco personas más. La empresa te ha ofrecido un Ford para sustituirlo por otro coche de uno/a de tus operarios/as. Tú sabes lo difícil que es esta decisión, y dado que no deseas asignarlo tú mismo, decides convocar en una reunión a todos los miembros de tu equipo para que sean quienes argumenten y decidan a quién corresponde. Debes exponer el problema de forma que se pueda encontrar una solución justa. Nadie debe sentirse molesto/a o con rencor por la solución tomada.

Sra. Martínez

Llevas trabajando 15 años en la empresa y tienes un Renault de 2 años de antigüedad. En tu opinión, el coche debe de ser para ti ya que eres la más veterana de la empresa y tu coche “ya no te gusta”. Además tu coche particular es también un Ford y te resulta fácil y cómodo de conducir.

Sr. Hernández

Este año cumples 10 trabajando en la empresa y tienes un Citroën de 5 años de antigüedad. Opinas que el coche nuevo ha de ser tuyo porque te corresponde por turno. Consideras que tu coche es antiguo, y puesto que Manuel conduce un coche más nuevo que el tuyo (2 años), ahora te toca el turno a ti. Tu coche lo has cuidado muy bien y lo tienes casi nuevo, por eso consideras que mereces una recompensa porque lo has cuidado como el tuyo propio.

Sra. Gómez

Hace 9 años que trabajas en la empresa y conduces un Renault de 4 años. Tienes que recorrer diariamente muchos Kilómetros y consideras que tu coche está viejo por la cantidad de kilómetros realizados, por eso crees que el coche nuevo, deberían de asignártelo a ti.

Sr. Llepés

Llevas 5 años en la empresa y te asignaron hace 3 años un Citroën. La dirección de tu coche va muy dura y una de las puertas, cierra mal. Un día tuviste un golpe con la Sra. Martínez y aún no lo han reparado. Cuando vas deprisa, la puerta se mueve mucho y te da miedo que se abra de repente. Consideras que el coche te corresponde porque tienes que hacer muchos kms y no vas tranquilo/a con el tuyo. Te da igual la marca del coche, sólo te importa que funcione bien y que los frenos estén en buen estado.

Sr. Etxebarria

Llevas 3 años trabajando para la compañía y tienes un Ford de 5 años de antigüedad. Tu coche es el peor de todos. Es el mas antiguo y ya hace años tuviste un grave accidente. Tú llevas 3 años con él (antes perteneció a otros compañeros y compañeras). Opinas que ya es hora de que te den un coche en buen estado. Además el nuevo modelo de Ford es tu preferido.