

Hay Selección



Cómo afrontar con éxito
un cambio profesional

Guía práctica de auto-conocimiento
y mejora para jobseekers

2.2. Habilidades personales (Competencias) PODER

Concepto:

Una vez que el entrevistador ya ha recogido información suficiente acerca del conocimiento y experiencia que aporta el candidato entrevistado, podrá valorar si realmente dicha persona puede encajar en el puesto al que está optando y si realmente se asegura la adaptación del mismo a corto plazo, es decir, si a partir de su incorporación, podrá llevar a cabo las tareas y responsabilidades funcionales que exige el puesto.

Pero esto no será suficiente para poder tomar una decisión, el entrevistador necesitará también tener información acerca de si dicha persona podrá igualmente garantizar su adaptación y éxito en el medio plazo, no sólo en la propia función, sino también en la organización. Dicha adaptación dependerá no sólo de lo que la persona sabe hacer, sino de cómo lo hace, de si lidera bien a su equipo, se implica con los objetivos de la compañía, lucha por superar obstáculos, aporta iniciativas...

Evidentemente no vale cualquier comportamiento, sino el que realmente garantiza el éxito en la función, de ahí que cada puesto, dentro de cada organización, tenga definidos qué comportamientos óptimos son los que se deben buscar en un candidato que quiera ocupar dicha posición. Esos comportamientos y habilidades son definidos con el nombre de Competencias.

“Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o Organización”

Para entender qué se espera del candidato en este tipo de entrevistas, denominadas Entrevistas de Competencias o Entrevistas de Incidentes Críticos, es importante entender su filosofía y la metodología que se aplica para detectar si una persona tiene o no la competencia buscada y en qué nivel o grado de desarrollo.

Las Entrevistas de Competencias se centran en:

- ❑ Obtener y analizar comportamientos concretos que la persona pone de manifiesto en su trabajo.
- ❑ Detectar si dichos comportamientos son estables, se dan con frecuencia y se han consolidado lo suficiente en el pasado como para poder seguir poniéndose de manifiesto en el futuro de forma natural.
- ❑ Evitar todo tipo de opiniones personales, hipótesis, teorías o valoraciones no probadas y contrastadas a través de acciones y hechos reales que la persona haya vivido en primera persona.

El entrevistador sigue una estructura predefinida de antemano y muy rigurosa en la que planteará diferentes preguntas en función de qué competencia quiere evaluar. Dichas preguntas serán comportamentales, es decir:

- ❑ Se invitará al entrevistado a recordar situaciones que haya protagonizado en su vida profesional y se incidirá en que hayan ocurrido en el pasado más inmediato (12-18 meses como máximo).
- ❑ Se pedirán ejemplos concretos de conductas relacionadas con la competencia que se quiere evaluar.
- ❑ Se esperarán como respuesta vivencias y experiencias en las que el entrevistado haya jugado un papel principal y relevante.
- ❑ Al entrevistador no le preocupa tanto los resultados obtenidos como la manera en la que se llegó a ellos y qué motivó realmente al entrevistado a actuar de una manera u otra, por lo que incidirá en tres ámbitos de conducta posibles en cualquier persona:

HECHOS: ¿qué hiciste? ¿cómo reaccionaste?
¿qué contestaste? ¿qué ocurrió?

PENSAMIENTOS: ¿qué pensaste? ¿qué pasó por tu cabeza?

SENTIMIENTOS: ¿cómo te sentiste? ¿qué sensación tuviste?

Pongamos un ejemplo de las preguntas más habituales con las que se puede encontrar un directivo en una entrevista de competencias. Para ello pensemos primero en qué competencias son las más buscadas en un Directivo. Evidentemente, cada compañía definirá las suyas propias en función de la misión, visión, valores y estrategia definidas, además de en consonancia con la función del puesto. Pero también en un importante número de casos, dada la similitud de condiciones en las que operan las empresas y sus dirigentes, existen muchas en común, entre las que podemos destacar algunas como las siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Desarrollo de Personas
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Gestión del Cambio
- ✓ Identificación con la Compañía

Cualquier entrevistador, antes de sentarse con el candidato, habrá preparado de antemano las preguntas clave que le interesan en función de los comportamientos que se buscan en relación a cada una de las competencias definidas y por tanto sus preguntas irán en dicha línea. A continuación aparecen algunos ejemplos de preguntas propias de cada competencia, sin ánimo de ser exhaustivos.

Liderazgo:

- *“Cuénteme una situación en la que haya sido responsable de liderar un proyecto especialmente relevante”.*
- *“Cuénteme una ocasión en la que haya conseguido que su equipo alcanzara unos objetivos especialmente difíciles o retadores”*
- *“Cuénteme una situación en la que haya conseguido reforzar y motivar a un grupo o equipo de trabajo”.*

Desarrollo de Personas:

- *“Cuénteme una situación en la que haya contribuido de forma especial al desarrollo personal y profesional de alguien de su equipo”.*
- *“Describame a sus colaboradores, sus puntos fuertes, sus áreas de mejora, la política y gestión de recursos humanos que sigue con ellos”.*
- *Cuénteme algo que haya hecho por su equipo que le haga sentirse especialmente orgulloso”.*

Orientación a Resultados:

- *“Cuénteme un objetivo especialmente complicado o difícil que haya tenido que lograr”.*
- *“Cuénteme el logro u objetivo de negocio que haya conseguido y del que se sienta especialmente orgulloso”*
- *“Cuénteme una situación de reto que haya asumido y que le resulte relevante”.*

Gestión del Cambio:

- *“Cuénteme un cambio significativo que haya propuesto e implantado en su departamento o división”*
- *“Cuénteme una situación de cambio a la que haya sabido adelantarse”.*
- *“Describame una iniciativa que haya propuesto y que haya significado un verdadero cambio en su entorno”.*

Identificación con la Compañía:

- *“Cuénteme una situación en la que haya tenido que defender los intereses globales de su compañía por encima de los suyos propios”.*
- *“Cuénteme una situación en la que se haya sentido especialmente orgulloso de trabajar para su compañía”.*
- *“Cuénteme una situación en la que haya discrepado con la política, estrategia o decisiones marcadas por su compañía”.*

Preparación:

Al igual que ya hemos dicho respecto de la conveniencia de preparar la Entrevista Biográfico-Profesional y curricular de cara a actualizar fechas, funciones y los aspectos más importantes de la trayectoria profesional propia, en las Entrevistas de Competencias es posible y recomendable prepararse de antemano, pues si bien nos preguntarán sobre vivencias personales que necesariamente recordaremos si han sido especialmente relevantes para nosotros, será importante saber escoger y elegir entre las múltiples situaciones vividas aquellas que realmente han sido más significativas y que pueden reflejar mejor nuestras conductas habituales de comportamiento. La clave está en:

- ✓ **Identificar aquellas situaciones y experiencias concretas y realmente significativas de nuestra vida profesional en las que de verdad hemos podido poner mejor de manifiesto esos puntos fuertes que anteriormente hemos analizado y sopesado en la fase de auto-análisis, descrita al inicio del manual.**
- ✓ **Descartar situaciones poco relevantes en las que el nivel de competencia personal exigido haya sido muy superficial o aquellas en las que los logros importantes no se han debido tanto a nuestra contribución y aportación personales, como a factores ajenos o a terceras personas.**

Por las preguntas descritas con anterioridad, es fácil comprender que lo que el entrevistador busca son situaciones relevantes en las que la persona ha podido alcanzar retos, logros y resultados especialmente significativos.

Hablar de logros es aparentemente sencillo, pero cuando tenemos que elegir uno concreto sobre el que se nos pregunta en una situación de entrevista, muchas veces no somos capaces de elegir el más adecuado, así que es interesante reflexionar previamente sobre ello, para poder tener la seguridad de que vamos a dar evidencias de casos concretos en los que realmente sí podemos demostrar lo mejor de nosotros mismos.

Es importante, por tanto, hacer un previo examen de conciencia acerca de los logros más significativos alcanzados en los últimos tiempos, relacionados con diferentes facetas de nuestro trabajo y que pueden tener relación con aquellas competencias y habilidades más buscadas en un Directivo:

- Objetivos propuestos por la compañía (ventas, rentabilidad, crecimiento...)
- Gestión del equipo.
- Gestión de los clientes internos o externos.
- Trabajo con colaboradores.
- Negociaciones llevadas a cabo interna o externamente.
- Capacidad de persuasión e impacto en asuntos relevantes.
- Iniciativas que han significado mejoras importantes.
- Toma de decisiones relevantes o especialmente difíciles
- Resolución de problemas complejos.
- Gestión de cambios importantes.

De todas estas posibilidades, piense en al menos dos situaciones concretas que puedan, además, reunir diferentes componentes a un mismo tiempo. Es decir, piense en una situación especialmente relevante, donde se combine la posibilidad de haber liderado un equipo con ciertas dificultades y que, simultáneamente, se hayan logrado resultados importantes de venta o cambios significativos o haya tenido que intervenir en negociaciones complejas...

No se trata tan sólo de elegir la situación y recordarla de forma general, sino de anotar los hitos más importantes y reflexionar acerca de por qué fue especialmente significativa dicha situación y qué aportó usted.

Para ello, le recomendamos que haga uso de la hoja adjunta pues le ayudará, sin duda, a centrarse en los aspectos más relevantes:

Preparación de la Entrevista de Competencias

Anote cuáles han sido las habilidades personales que ha destacado como puntos fuertes en el cuestionario de AUTOANÁLISIS I (Área de Habilidades) planteado al inicio del manual.

.....
.....
.....

A partir de dichos puntos fuertes, haga una lista de situaciones recientes en las que haya podido ponerlas de manifiesto (relacionadas con las facetas más importantes de su trabajo como Directivo)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

¿De todas esas situaciones elija al menos dos que hayan sido especialmente significativas o relevantes y explique por qué?

SITUACIÓN 1.

SITUACIÓN 2.

Preparación de la Entrevista de Competencias

SITUACIÓN 1

Describe los objetivos que se pretendían alcanzar en dicha situación

.....

Describe el escenario y contexto en que se produjo la situación (momento concreto, personas que participaron.....)

.....

Señale los momentos principales de su intervención

.....

Destaque las principales dificultades, limitaciones u obstáculos encontrados y las actuaciones llevadas a cabo personalmente para resolverlas.

DIFICULTAD

ACCIÓN

-	-
-	-
-	-

Resultados

CUANTITATIVOS

CUALITATIVOS

-	-
-	-
-	-

Preparación de la Entrevista de Competencias

SITUACIÓN 2

Describe los objetivos que se pretendían alcanzar en dicha situación

.....

Describe el escenario y contexto en que se produjo la situación (momento concreto, personas que participaron.....)

Señale los momentos principales de su intervención

.....

Destaque las principales dificultades, limitaciones u obstáculos encontrados y las actuaciones llevadas a cabo personalmente para resolverlas.

DIFICULTAD

ACCIÓN

- | | |
|---|---|
| - | - |
| - | - |
| - | - |

Resultados

CUANTITATIVOS

CUALITATIVOS

- | | |
|---|---|
| - | - |
| - | - |

Recomendaciones:

Cuando hablábamos de la Entrevista Biográfico-curricular, hacíamos hincapié en el hecho de que el objetivo de cualquier directivo no es “pasar” una entrevista a toda costa, sino la de valorar en ella si realmente sus intereses y metas personales y profesionales coinciden con las de la empresa y el puesto al que opta. Por tanto, tratar de falsear u ocultar datos no tiene ningún sentido, pues lo único que se logrará, en caso de ser muy hábil, es la de superar la entrevista, pero no superar con éxito el desempeño en el puesto, ya que le exigirá conocimientos y habilidades de las que carece.

Con la Entrevista de Competencias ocurre lo mismo. Es una entrevista destinada a conocer lo que los expertos en selección denominan “PERFIL BLANDO”, es decir, el conjunto, el patrón de competencias, habilidades y motivaciones propias de una persona en el ámbito profesional. En este caso, no hay condiciones “sí / no” como ocurría en la entrevista biográfico-curricular, que mide un perfil duro absolutamente higiénico, donde se valora si alguien cumple o no con un requisito necesario para el puesto (una formación determinada, una experiencia concreta, un nivel de idiomas...). En este caso, se valora qué habilidades y comportamientos pone de manifiesto una persona para alcanzar sus objetivos en las diferentes facetas de su trabajo y en esto no hay respuestas exactas, pues cada persona es de una manera distinta y cualquier respuesta puede ser igual de buena que otra por mucha diferencia que haya entre ellas.

El entrevistador no estará juzgando en absoluto si los comportamientos del entrevistado son correctos o no, sino simplemente conocer más sobre qué le hace actuar de una manera u otra y qué recursos pone de manifiesto de forma natural para desarrollar y gestionar las funciones y responsabilidades que componen su trabajo.

En relación a esto, conviene entender por qué unas personas actúan de una manera u otra y para ello recurriremos al profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (fallecido en 1998), creador del concepto de Competencia y cuya Teoría de la Motivación explica muchos de nuestros comportamientos.

Según McClelland:

“Los motivos son una continua preocupación para llegar a un estado o situación que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos”

La estructura de Motivos de una persona está constituida por tres motivos básicos:

<u>Logro:</u>	<i>Afán por querer conseguir mejoras, superar estándares, asumir retos nuevos o dificultades, o probar hasta dónde somos capaces de llegar....</i>
<u>Afiliación:</u>	<i>Afán por llevarse bien con los demás, crear relaciones y contactos sociales, ser “querido” por los demás...</i>
<u>Poder:</u>	<i>Afán por influir en los demás, estar en los ámbitos de decisión, generar impacto e influencia sobre terceros...</i>

Todas las personas actuamos siguiendo un mix de dichas motivaciones, si bien es verdad que siempre hay una de ellas que tiene mayor fuerza y peso que las otras y, por tanto, será lo que defina en la mayoría de los casos el hecho de que destaquemos más o menos en ciertas facetas:

<u>Logro:</u>	<i>Buena orientación a objetivos y resultados, persistencia, tolerancia a la frustración, capacidad de decisión, iniciativa, proactividad, orientación al propio desarrollo profesional...</i>
<u>Afiliación:</u>	<i>Habilidades de relación social e interpersonal, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de gestión y atención de clientes, comunicación...</i>
<u>Poder:</u>	<i>Buena capacidad de impacto e influencia, habilidades de liderazgo, capacidad de negociación, capacidad de gestión de la información, generación de redes de influencia, toma de decisiones...</i>

Todas las personas actuamos siguiendo un mix de dichas motivaciones, si bien es verdad que siempre hay una de ellas que tiene mayor fuerza y peso que las otras y, por tanto, será lo que defina en la mayoría de los casos el hecho de que destaquemos más o menos en ciertas facetas:

<u>Logro:</u>	<i>Buena orientación a objetivos y resultados, persistencia, tolerancia a la frustración, capacidad de decisión, iniciativa, proactividad, orientación al propio desarrollo profesional...</i>
<u>Afiliación:</u>	<i>Habilidades de relación social e interpersonal, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de gestión y atención de clientes, comunicación...</i>
<u>Poder:</u>	<i>Buena capacidad de impacto e influencia, habilidades de liderazgo, capacidad de negociación, capacidad de gestión de la información, generación de redes de influencia, toma de decisiones...</i>

Cada puesto de trabajo y cada organización requerirá de perfiles motivacionales y de competencias distintos.

Habrán puestos que por la dificultad de los mismos exigirán de personas con una fuerte motivación de logro.

***Ejemplo:** apertura y lanzamiento de un nuevo negocio, producto o servicio, superación de cifras de negocio poco favorables, ejecución de proyectos con plazos de tiempos, costes y presupuestos muy ajustados, etc.*

Otros puestos, por el contrario, exigirán de personas con una fuerte motivación de afiliación.

***Ejemplo:** proyectos de fidelización de clientes, trabajos de coordinación interdepartamentales, puestos que exigen de contactos sociales continuos, dirección de equipos relativamente pequeños y con poca experiencia, etc.*

Por último, habrá también, puestos que requieren de mucha motivación de Poder:

***Ejemplo:** dirección de equipos de trabajo seniors, puestos que requieren de un gran conocimiento interno de la compañía y de compañías clientes, puestos de elevado contenido estratégico que requieren de negociaciones y pactos complejos, etc.*

Conocernos a nosotros mismos en estos aspectos, sin duda ayudará a que focalicemos nuestra búsqueda en la dirección adecuada.

Por tanto, el objetivo de un directivo durante una Entrevista de Competencias es sencillamente mostrarse tal y como es y tal y como realmente se comporta en el desempeño de sus cometidos profesionalmente.

Hacerlo así le garantizará que, en caso de ser elegido, lo habrá sido porque realmente las características requeridas por el puesto al que opta coinciden en un grado suficiente con su forma habitual de actuar y comportarse, condición necesaria para tener éxito en su posterior desempeño.

Si, por el contrario, trata de dar una visión y una imagen contraria a su habitual y real forma de comportarse profesionalmente, además de ser un reto difícil de conseguir, lo que logrará es mermar su credibilidad personal y profesional frente al entrevistador y la empresa que este representa, y, en el peor de los casos, logrado el engaño, incorporarse a un puesto en el que fracasará y que supondrá una nota negativa en su c.v. de cara al futuro.