

Capítulo 9

Inteligencia emocional y selección de personal

Contenido

1. Introducción
2. La selección de personal
3. La selección basada en inteligencia emocional
4. Resumen

1. Introducción

La inteligencia emocional se está convirtiendo en una de las competencias individuales más importantes para las empresas, tanto para la selección de su personal, como para los procesos de desempeño de las funciones asignadas al puesto de trabajo y la satisfacción laboral.

Ya no solo se tiene en cuenta el nivel intelectual o la destreza técnica a la hora de seleccionar a un nuevo empleado, sino que también se valoran el conjunto de competencias propias de la Inteligencia Emocional.

2. La selección de personal

La selección de personal es una de las funciones más importantes de la gestión de RRHH, pues resulta fundamental para el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa. Consiste, básicamente, en proporcionar o incorporar a la empresa unos de sus recursos más esenciales, los Recursos Humanos.

Tradicionalmente, la selección de personal ha hecho referencia a la aplicación de pruebas o exámenes a los candidatos para, en función de sus resultados, tomar decisiones de contratación.

Actualmente, la selección es concebida como un proceso amplio que conlleva el desarrollo de una serie de etapas y fases, en cada una de las cuales se llevan a cabo diversas actuaciones con unos objetivos o finalidades determinadas. Más concretamente, se trata de un proceso cuya finalidad es encontrar y elegir a la persona adecuada para cubrir el puesto adecuado, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del trabajador.

Por tanto, el proceso de selección tiene como objetivo fundamental, proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria, pero también satisfecha:

- Satisfactoria, en el sentido de que sea capaz de cubrir las necesidades y expectativas de la empresa. Esto es, que proporcione a la empresa las capacidades humanas requeridas para desempeñar el trabajo.

- Satisfecha, en el sentido de que tenga la posibilidad de cubrir sus necesidades y expectativas de desarrollo profesional en la empresa. Es decir, que proporcione a la empresa candidatos que puedan utilizar en su trabajo toda su potencialidad, que estén motivados y puedan aspirar a hacer carrera en la empresa.

Para el logro de este objetivo se necesita un doble ajuste entre individuo y organización:

- Ajuste entre habilidades individuales y requerimientos organizacionales.
- Ajuste entre necesidades individuales y compensaciones organizacionales.



Para hacer efectivo este doble ajuste, es necesario que el proceso de selección se enfoque, no como la búsqueda del candidato que posea las aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo, sino como la búsqueda del candidato que, en comparación con otros candidatos, pueda preverse que tiene más posibilidades de adaptarse e integrarse al ambiente y cultura de la empresa, así como desarrollarse en ella y con ella profesionalmente.

Desde esta postura, en el proceso de selección debe considerarse un conjunto amplio de variables, en el que, además de los conocimientos y aptitudes de los candidatos, se tengan en cuenta otra serie de variables como son los valores, intereses, motivaciones, expectativas, actitudes,..., pues el rendimiento en el puesto de trabajo no va a depender solo de si el trabajador puede hacerlo, por-

que reúne las capacidades y conocimientos necesarios, sino también de si este quiere o está motivado para hacerlo, empleados emocionalmente inteligentes.



Importante

La elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede afectar muy positivamente a la productividad de la empresa y a la satisfacción del cliente. La elección de una persona inadecuada puede traducirse en operaciones lentas y en la pérdida de negocios y de clientes. Debido a estas razones es importante que cada paso en el proceso de selección se gestione con cuidado.

A continuación, se muestra un esquema claro de las etapas y fases que componen un proceso de selección, resumiendo, brevemente, cada una de ellas.

ETAPAS	FASES	DEFINICIÓN
PREPARACIÓN DEL PROCESO	PLANIFICACIÓN DE RRHH	Proceso a través del cual podemos prever las necesidades de personal de la empresa en el futuro.
	ANÁLISIS DE PUESTOS	Proceso de estudio, análisis y descripción del puesto de trabajo.
	RECLUTAMIENTO	Proceso de búsqueda y captación de personas que se muestren interesadas en el puesto a cubrir y que reúnan el perfil necesario para desempeñarlo.

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

ETAPAS	FASES	DEFINICIÓN
SELECCIÓN TÉCNICA	PRESELECCIÓN	Se trata de realizar una primera criba o filtración de candidatos que, de entrada, no van a seguir en el proceso de selección, por no cumplir los requisitos mínimos exigidos al hacer nuestra oferta.
	APLICACIÓN DE EXÁMENES O PRUEBAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas profesionales. - Pruebas psicotécnicas. - Pruebas situacionales y/o de simulación. - Pruebas médicas. - Entrevista.
DECISIÓN DE SELECCIÓN	INFORME FINAL	Se trata de analizar e integrar toda la información disponible, elaborando los perfiles de cada candidato y redactando un informe con la descripción sintetizada de todo el proceso seguido, así como los resultados obtenidos en relación a las características evaluadas.
	TOMA DE DECISIONES	Análisis y valoración de resultados, contraste de perfiles, elección de candidatos y comunicación a seleccionados y no seleccionados.
INCORPORACIÓN Y PERÍODO DE PRUEBA	INCORPORACIÓN	Puesta en marcha de los programas de acogida, con el fin de facilitar la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización.
	PERÍODO DE PRUEBA	Seguimiento, supervisión y evaluación del trabajador, para verificar el grado de adecuación al puesto y comprobar la eficacia del proceso de selección.
INTEGRACIÓN	INTEGRACIÓN	Programas de formación, supervisión controlada, programas de orientación, planes de carrera, planes de promoción, traslados y sucesiones.
CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Se lleva a cabo de forma paralela a la ejecución del mismo, supone un análisis de los resultados obtenidos al final del reclutamiento, tras la aplicación de pruebas o exámenes a los candidatos, y especialmente después del período de prueba, el cual representa un análisis y balance final del grado de eficacia en el proceso de selección.

3. La selección basada en inteligencia emocional

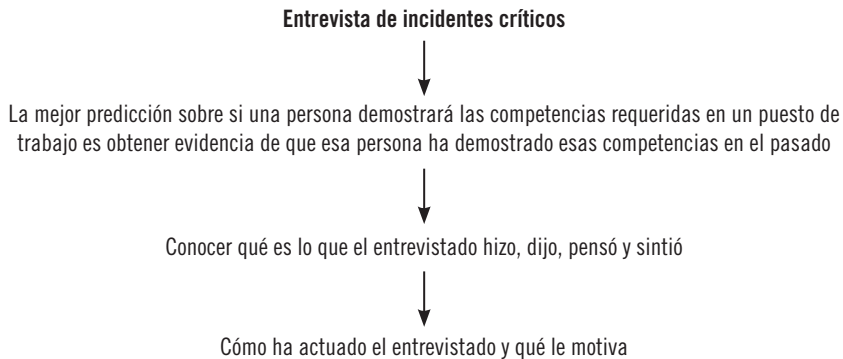
Hoy día, las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no solo se conforman con seleccionar profesionales con grandes conocimientos. Además, les preocupa que tengan potencial para el desarrollo de futuras tareas distintas a las que van a realizar en el momento de la contratación, así como que posean competencias como la creatividad, liderazgo, control de las emociones, entusiasmo y ganas de trabajar, orientación al cliente, empatía, trabajo en equipo, entre otras. Es por ello, que se están utilizando herramientas que puedan evaluar las competencias de la inteligencia emocional, que aunque son más difíciles de detectar, han demostrado marcar grandes diferencias entre trabajadores normales y sobresalientes.

Una de las mejores técnicas para la discriminación de competencias emocionales es la entrevista de incidentes críticos, aunque antes de su aplicación, la empresa debe determinar qué competencias se requieren para cada puesto de trabajo. Por ejemplo, para un puesto de camarero, y teniendo en cuenta las funciones que desempeña, las competencias que se requieren son:

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

3.1. La entrevista de incidentes críticos (EIC)

La entrevista de incidentes críticos es muy utilizada para identificar aquellas conductas indicadores de las competencias que queremos evaluar.



Antes de realizar la entrevista, debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Conocer bien la organización y las funciones del puesto de trabajo a evaluar.
- Realizar un muestreo de las áreas de trabajo.
- Identificar los incidentes críticos del puesto de trabajo.
- Analizar e identificar las competencias requeridas.
- Tener un buen conocimiento de los indicadores conductuales de dichas competencias y expresarlos operacionalmente para su evaluación.
- Estructurar la entrevista para trabajar con situaciones concretas y claves que permitan evaluar si el entrevistado posee cada una de las competencias para el puesto.

Daniel Goleman, en su libro “Inteligencia emocional en el trabajo”, afirma que la Entrevista de Incidentes Críticos es una potente herramienta para la selección de ejecutivos cuando las competencias emocionales resultan especialmente críticas. David McClelland estudió una organización internacional que adoptó la técnica de selección de EIC con el fin de reducir la movilidad laboral de sus ejecutivos en un 49% en dos años. La empresa estimó el coste de la pérdida de un ejecutivo en aproximadamente 250.000 dólares. Sumando el valor monetario de la pérdida de dieciséis ejecutivos al año, la empresa comprendió que esa movilidad laboral le estaba costando 4 millones de dólares al año. Dos años después de que empezase a utilizar la EIC en la selección de competencias emocionales críticas durante el proceso de contratación de ejecutivos, descubrió que la tasa de movilidad laboral había disminuido del 49%

al 6,3, con una estimación de 3,5 millones de dólares ahorrados (McClelland, 1998)

Fases de la entrevista

1. **Acogida:** consiste en crear un clima empático y de confianza. Relajar al candidato.
2. **Desarrollo:** el objetivo es la búsqueda de competencias a través de incidentes críticos.
3. **Cierre:** el objetivo del cierre es hacer que el candidato marche satisfecho.

Fase de acogida

Daremos la bienvenida al candidato, rompiendo el hielo con frases como:

- ¿Qué tal ha llegado?
- ¿Esperaba que le llamásemos?...



Ejemplo

Bueno Fernando, le cuento qué vamos a hacer durante los próximos 30 minutos. En primer lugar empezaremos viendo sus datos personales, con el objetivo de conocerle personalmente; también veremos su formación académica y perspectivas de futuro. Posteriormente, veremos su experiencia profesional, y le preguntaré por situaciones concretas que seguro habrá vivido, y necesito que me las cuente en primera persona como si le hubiera ocurrido ayer.

Seguidamente, explicaremos al candidato qué vamos a hacer en la entrevista.

Se pedirá permiso para coger anotaciones durante la entrevista e informaremos del carácter confidencial de los datos.

Antes de comenzar con la siguiente fase, nos aseguraremos de que el candidato no tiene dudas:

- ¿Tiene dudas sobre lo que vamos a hacer?
- ¿Está preparado para empezar?

Fase de desarrollo de la entrevista

Se comienza repasando los datos personales de la ficha y seguidamente su formación académica, observando los períodos temporales/edad. Posteriormente, hay que centrarse en sus tres últimos empleos, empezando desde el más anterior al más reciente.

En la entrevista de incidentes críticos, el entrevistador, a través de una serie de preguntas abiertas, pide al entrevistado que le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, porque lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves, investigando si las ha utilizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta.



Ejemplo

Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente, y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización. (Pregunta orientada a evaluar la innovación del entrevistado).

El entrevistado, muchas veces, suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes. Por ello, podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado, de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió.

Fase de cierre

Informamos de que la entrevista está concluyendo, ofreciendo al candidato la posibilidad de preguntar cualquier duda.

Explicaremos al candidato cuál será el próximo paso dentro del proceso de selección y le agradeceremos el tiempo dedicado.

Cómo buscar las competencias en la entrevista

El espacio del cual extraeremos las competencias lo llamaremos Incidente Crítico, es decir, una situación concreta ocurrida en el pasado. Pediremos a nuestro candidato que nos cuente una situación real que le ocurrió en algún trabajo anterior.



Ejemplo

- **Competencia a observar:** orientación al cliente.
 - **Incidente crítico:** situación difícil con un cliente especial.
 - **Pregunta planteada:** puedo ver por su currículum, que tiene amplia experiencia en el trato con clientes; seguro que se habrá encontrado con algún cliente especial que le pusiera entre la espada y la pared...-dirá que sí-...entonces pues, cuénteme esa situación con todo detalle como si le hubiera ocurrido ayer.
-

La ventaja del incidente crítico es que el candidato empieza a narrar una situación pasada reviviendo el día, siendo para él más difícil utilizar la inventiva. Se detecta el falseamiento con más facilidad, ya que los acontecimientos suelen perder coherencia.



Recuerde

El candidato debe centrarse en el papel que desempeñó en la situación planteada y debe describir lo que hizo. La descripción debe ser concreta, ya que los comportamientos generales no aportan información al entrevistador. Por último, el candidato tiene que expresar lo que pensó y cómo se sintió en esa situación en concreto.

Algunos ejemplos de preguntas para extraer las competencias

Dirección de personas y desarrollo de personas

- ¿Puede contarme alguna ocasión en la que su mediación solucionó un conflicto entre sus compañeros?
- Cuénteme una ocasión en la que tuviste que decir a un colaborador que no lo estaba haciendo bien.

- ¿Puede contarme una ocasión en la que le negara una petición a un colaborador suyo?
- Cuénteme alguna ocasión en la que ha propuesto un plan de acción/ orientación funcional/consejo profesional que haya mejorado las habilidades básicas de su equipo, compañero o colaborador.

Liderazgo y comunicación

- Cuénteme alguna ocasión en la que, gracias a su iniciativa movilizó a un grupo de personas en torno a una tarea.
- Cuénteme una ocasión en la que se encontró con un problema dentro de un grupo de personas con el que estaba trabajando.
- Cuénteme una situación concreta a la que usted se enfrentó, en la que su habilidad para transmitir mensajes contribuyó a mejorar el desempeño de sus compañeros.
- Cuénteme una ocasión en la que tuvo que convencer a alguien para que hiciera algo.

Orientación hacia el cliente

- Cuénteme una ocasión en la que tuvo que considerar las necesidades de un cliente a la hora de realizar su trabajo.
- Cuénteme una ocasión en la que tuvo que estructurar su propia actividad para dar un mejor servicio a los clientes.

Capacidad de relación-cooperación

- Cuénteme una ocasión en la que su habilidad para las relaciones sociales le facilitara su tarea.
- Cuénteme una ocasión en la que tuviera que trabajar con alguien que para usted era difícil.
- Cuénteme una ocasión en la que tuvo que modificar su comportamiento para poder trabajar con otra persona.
- Cuénteme alguna ocasión en la que trabajara dentro de un grupo de personas para conseguir algo o solucionar algún problema.

Identificación con la compañía

- Cuénteme alguna vez en la que sus intereses personales entrasen en conflicto con los de la empresa.
- Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo discrepancias con la dirección.
- Cuénteme una ocasión en la que no se encontró cómodo trabajando bajo las normas y directrices que marcaban su tarea.
- Puntos fuertes y a mejorar de la empresa.

Creatividad-pensamiento analítico

- ¿Puede contarme una situación en la que tuvo que resolver un problema complejo?
- Cuénteme una ocasión en la que tuvo que priorizar las necesidades para resolver un problema.
- Cuénteme algún momento en el que ha alterado el método convencional de trabajo, al entender más idóneo otro diseñado por usted.
- Dígame alguna ocasión en la que se le haya ocurrido una alternativa de actuación diferente a la marcada por su superior.

Motivación de logro-tolerancia al estrés

- ¿Puede contarme alguna ocasión en la que se marcara objetivos superiores a los establecidos?
- Cuénteme una situación en la que se presentara voluntario a una tarea o puesto de nueva creación.
- Cuénteme una situación en la que realizara un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto.
- Cuénteme una situación concreta a la que se enfrentara, que le resultara especialmente difícil o dura.
- Cuénteme una ocasión en la que un cliente o un superior reprobara su comportamiento/actitud.
- Cuénteme una ocasión en la que no consiguió lo que buscaba.

Conocimientos profesionales

- Cuénteme la última vez que recibió formación para mejorar la ejecución de sus tareas.
- Cuénteme alguna ocasión en la que ha tenido que transmitir sus conocimientos a algún colaborador.
- Cuénteme una ocasión a la que, por su cuenta, asistiera a un congreso/seminario para perfeccionar sus conocimientos.

Como vemos, podemos evaluar las competencias de la Inteligencia emocional, lo cuál nos ayudará a conocer el potencial de una persona y si dispone, aparte de los conocimientos necesarios, de competencias emocionales que le ayuden a un desempeño óptimo de su puesto de trabajo.



Ejemplo

Las habilidades comunicativas, empatía, motivación, deseo de superación, orientación al cliente, control de sus emociones, entre otros.

4. Resumen

La inteligencia emocional se está convirtiendo en una de las competencias individuales más importantes para las empresas, ya que estas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no solo se conforman con seleccionar profesionales con grandes conocimientos. Además, les preocupa que tengan potencial para el desarrollo de futuras tareas distintas a las que van a realizar en el momento de la contratación, así como que posean competencias como la creatividad, liderazgo, control de las emociones, entusiasmo y ganas de trabajar, orientación al cliente, empatía, trabajo en equipo, entre otras.

Una de las mejores técnicas en la selección de competencias emocionales es la entrevista de incidentes críticos, que parte del principio de que “la mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto, es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado”. Es una entrevista ampliamente utilizada en la identificación y exploración de las conductas indicadoras de las competencias que deseamos evaluar.

El espacio del cual extraeremos las competencias lo llamaremos Incidente Crítico, es decir, una situación concreta ocurrida en el pasado. Pediremos a nuestro candidato que nos cuente una situación real que le ocurrió en algún trabajo anterior. La ventaja del incidente crítico es que el candidato empieza a narrar una situación pasada reviviendo el día, siendo para él más difícil utilizar la inventiva. Se detecta el falseamiento con más facilidad, ya que los acontecimientos suelen perder coherencia.

Por lo tanto, podemos evaluar las competencias de la Inteligencia emocional, lo cuál nos ayudará a conocer el potencial de una persona y si dispone, aparte de los conocimientos necesarios, de competencias emocionales que le ayuden a un desempeño óptimo de su puesto de trabajo.



Ejercicios Prácticos

1. Si en una entrevista de incidentes críticos, el entrevistador le pide al candidato que le cuente una situación en la que realizará un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto, ¿qué competencia estará evaluando? ¿Cuál sería el incidente crítico?
2. David y Sergio son llamados a una entrevista de selección. Esta consiste en la tradicional entrevista en la que priman los estudios y los conocimientos que tiene el candidato y se indaga sobre su experiencia previa. Tras pasar la entrevista, ambos son seleccionados para su incorporación inmediata en la empresa. Los dos son empleados con una excelente educación, gran experiencia y capacidades similares. Al cabo de un tiempo en la empresa, ambos son ascendidos a nuevos puestos de trabajo. David se convierte en poco tiempo en un trabajador estrella, con grandes resultados en su puesto actual, sin embargo, Sergio, no logra los resultados esperados. ¿Por qué si David y Sergio poseen unos conocimientos y capacidades similares, uno logra el éxito mientras el otro es incapaz de destacar? ¿Por qué la empresa no lo ha detectado desde un principio?



Solucionario Ejercicios Prácticos

- 1. Si en una entrevista de incidentes críticos, el entrevistador le pide al candidato que le cuente una situación en la que realizará un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto, ¿qué competencia estará evaluando? ¿Cuál sería el incidente crítico?**

Está evaluando la motivación del logro.

El incidente crítico es la situación del pasado de la cual se extrae la competencia, que en este caso sería esa situación específica en la que realizó un esfuerzo extra hasta alcanzar la meta propuesta. De este modo, el entrevistador extrae la información que necesita sobre el evaluado para comprobar si puede resolver situaciones similares en la empresa que lo evalúa y hasta dónde estaría dispuesto a llegar para conseguirlo.

- 2. David y Sergio son llamados a una entrevista de selección. Esta consiste en la tradicional entrevista en la que priman los estudios y los conocimientos que tiene el candidato y se indaga sobre su experiencia previa. Tras pasar la entrevista, ambos son seleccionados para su incorporación inmediata en la empresa. Los dos son empleados con una excelente educación, gran experiencia y capacidades similares. Al cabo de un tiempo en la empresa, ambos son ascendidos a nuevos puestos de trabajo. David se convierte en poco tiempo en un trabajador estrella, con grandes resultados en su puesto actual, sin embargo, Sergio, no logra los resultados esperados. ¿Por qué si David y Sergio poseen unos conocimientos y capacidades similares, uno logra el éxito mientras el otro es incapaz de destacar? ¿Por qué la empresa no lo ha detectado desde un principio?**

Aunque David y Sergio poseen unos conocimientos similares, uno es más exitoso que el otro porque posee las competencias de las que carece su compañero.

La empresa no ha sido capaz de detectar la carencia de estas competencias en Sergio porque no ha utilizado la herramienta requerida, que este caso sería la “entrevista de selección por competencias” y gracias a la cual se puede evaluar competencias como la creatividad, liderazgo, control de las emociones, orientación al cliente, empatía, trabajo en equipo, entre otras.

A la empresa le interesa conocer cuáles son las competencias que posee el candidato, antes de que entre a formar parte de la plantilla, ya que gracias a la detección de dichas competencias sabrá si el evaluado es capaz de resolver ciertos problemas, a qué situaciones se ha tenido que enfrentar en sus trabajos anteriores, y cómo las ha resuelto. Por lo tanto, más que los conocimientos que tenga esa persona, interesa conocer cuál será el desempeño de esa persona según las competencias que tenga.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Actualmente, la selección de personal es concebida como un proceso, cuya finalidad es:

2. Una de las mejores técnicas para la discriminación de competencias emocionales es

3. En la entrevista de incidentes críticos:

- a. Los entrevistados deben sacar conclusiones propias sobre sus experiencias pasadas.
- b. El entrevistador debe averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que los entrevistados tienen y usan.
- c. Las respuestas a. y b. son correctas.

4. ¿Qué es un incidente crítico?

5. La entrevista de incidentes críticos presenta el inconveniente de que el candidato puede mentir con facilidad, ya que en este tipo de entrevistas es complicado detectar el falseamiento:

- Verdadero
- Falso

