

**ENTREVISTA  
DE INCIDENTES  
CRÍTICOS**

# ESTILOS DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Existen dos tipos de Entrevistas de Incidentes Críticos:

- Focalizada
- Abierta

## a) FOCALIZADA EN COMPETENCIAS

Es aquella en la que se parte de un modelo de competencias y sólo se trata de investigar la presencia de dichas competencias.

## b) ABIERTA A COMPETENCIAS EMERGENTES

Aquella en la que se deja libre a la persona para ver qué competencias surgen y luego si es necesario se puede focalizar en alguna competencia en particular.

# El Proceso de la Entrevista

**Paso 1:** Preparación antes de la Entrevista

**Paso 2 :** Introducción

**Paso 3:** Descripción de Responsabilidades y contexto

**Paso 4:** Evento Exitoso/Efectivo

**Paso 5:** Evento Poco Exitoso/ Inefectivo

**Paso 6:** Eventos/ Incidentes Adicionales y/o Preguntas Focalizadas

**Paso 7:** Final de la Entrevista

**Paso 8:** Codificación de las Entrevistas

**Paso 9:** Contraste entre los candidatos

**Paso 10:** Selección del nuevo titular del puesto / rol

# Paso 1: Preparación antes de la Entrevista

## Objetivos:

-----

- Tener presente el perfil del puesto
- Familiarizarme con las competencias requeridas
- Actualizar el conocimiento del curriculum del candidato
- Identificar patrones de carrera y tendencias conductuales codificables

## Paso 2: Introducción

---

### Objetivos

---

- Crear el clima
- Establecer partes claves de la entrevista
- Establecer las características de la entrevista

Es importante explicar el formato de la entrevista y su rol en la entrevista.

“Para comenzar la entrevista nos vamos a tomar 15 minutos más o menos para que me digas cuáles son tus principales responsabilidades en el puesto y el contexto en el cual trabajas actualmente, los desafíos, la cultura, los pro y los contras”.

“Luego te voy a pedir que me hables de algunas experiencias/eventos en los que hayas participado directamente en los últimos años”.

“En algunos momentos, voy a pedirte que me describas con lujo y detalles reuniones de trabajo, proyectos o discusiones para poder entender qué fue lo que hiciste, dijiste, pensaste o dijiste. Nosotros pensamos que esta es una forma efectiva para saber cómo trabajas, enfocas los problemas y manejas las situaciones de trabajo”.

“Primero vamos a hablar de tu trabajo actual.....”.

Luego de darle la consigna, se le debe solicitar permiso para grabar la entrevista.

### **Para tener en cuenta:**

- Realizar la entrevista en un lugar tranquilo
- Lograr que el entrevistado se sienta a gusto, relajado, utilizando un tono de Conversación y no de interrogatorio.
- Mantener comportamientos no verbales apropiados, como postura y contacto visual.

- Mantener una actitud libre de prejuicios, evitando primeras impresiones y conclusiones.
- Crear una impresión positiva de la organización.
- Utilizar escucha activa, preguntas concretas y entendimiento de la respuesta.
- Ser sensible a las diferencias físicas y culturales.

## Paso 3: Descripción de las Responsabilidades Y Contexto

---

### Objetivos:

- Hacer que la persona se sienta cómoda empezando a hablar de lo conocido como su puesto actual.
- Dar contexto a las experiencias.

### Importante:

Haga las preguntas con el objetivo de obtener información codificable que exprese los comportamientos del candidato que ocurrieron en el pasado, pensamientos y sentimientos relacionados con las competencias de selección.

## Paso 4, 5 y 6: Evento Exitoso/Poco Exitoso/Preguntas Focalizadas

---

### Objetivos:

- Empezar a focalizar en las competencias emergentes o en las buscadas.

### Consigna Evento Exitoso:

“Ahora vamos a hablar acerca de algunos eventos/incidentes que hayan ocurrido en los dos últimos años en el que hayas participado directamente”.

Puedes pensar en algún momento en el cual .....

- La situación o el proyecto que encaraste salió bien
- Estuviste satisfecho
- Lograste algo de lo cual te sentiste muy orgulloso
- ¿Puedes hacer un breve resumen del evento/incidente?
- Ahora regresemos al principio y explícame los detalles.....
- Sentimientos?, Acción?, Contexto?, Pensamientos?

### Consigna Evento Poco Exitoso:

Continuar con el mismo enfoque.

Hacer que el candidato describa un evento dentro de los dos últimos años en donde haya participado directamente.

Puedes pensar en algún momento en el cual.....

- Las cosas no resultaron tan bien como esperabas
- Te hubiera gustado que las cosas resultaran de otra manera
- Tuviste algunos problemas
- Estabas realmente frustrado

### Eventos Adicionales/Preguntas Focalizadas:

Después de obtener un evento exitoso/efectivo y un evento poco exitoso/inefectivo, usted puede obtener otro más (siempre dentro de los límites de tiempo de la entrevista), depende de Ud. si toma uno u otro.

Después de obtener este último evento, puede ser que Ud. no haya conseguido suficiente información para identificar alguna competencia en particular. En ese



caso puede hacer preguntas focalizadas en algunas competencias para facilitarle al entrevistado dar información codificable de esas áreas.

Las preguntas focalizadas son utilizadas como último recurso ya que pueden ser un poco sugerentes, es mejor que el candidato discuta abiertamente sin necesidad de ser probado tan directamente; de esta manera de prueba de que la información es realmente una tendencia natural.





## Hechos:

### SENTIMIENTO:

“¿Cómo te sentiste cuando eso ocurrió?”

### ACCION:

“¿Qué dijiste?”

“¿Qué hiciste?”

### CONTEXTO:

“Háblame de la situación”

“¿Cuál fue tu participación en ella?”

“¿Quién estaba involucrado?”

“¿Cuál fue el resultado?”

### PENSAMIENTO:

“¿Qué estabas pensando en ese momento?”

Estar seguro de:

- Tomar notas de los pasos para guiar tu próxima pregunta.

# Obteniendo Hechos

## Qué Hacer

1. Haga preguntas que conduzcan al entrevistado hacia lo que realmente hizo y lo aleje de comentarios filosóficos, abstracciones, creencias, respuestas hipotéticas, y el "Nosotros Universal".

### Ejemplos:

- Qué hizo/dijo usted?
- Cual fue su rol en eso?
- Que opinaba usted en ese momento ?

2. Busque información codificable

### Ejemplos:

- Acciones específicas atribuibles, por ejemplo diálogos. -
- Pensamientos exactos en el momento del hecho

3. Mantenga sus preguntas breves, específicas, y en tiempo pasado.

## Qué No Hacer

1. No haga preguntas que conduzcan al entrevistado hacia abstracciones, comentarios filosóficos, teorías, etc., los tiempos verbales presente, futuro y condicional, particularmente invitan a la realización o respuestas hipotéticas.

### Ejemplos:

- Preguntas "Por qué?: ¿Por qué hace eso?  
*Mejor intente con: "¿Qué opinaba en ese momento cuando hizo...?"*
- Preguntas hipotéticas: "¿Qué hubiera hecho?"  
*Mejor intente con: "¿Qué hizo entonces?"*

2. No haga preguntas que coloquen las palabras (y las competencias) en la boca del entrevistado, competencias que de otra forma el candidato puede ni comentar.

### Ejemplos:

- "Entonces, usted trató de influenciarla..."  
*Mejor intente con: ¿Qué le dijo usted a ella?"*
- Pensamientos exactos en el momento del hecho.

3. No permita que el candidato utilice el "Nosotros Universal"

### Ejemplos

- "Entonces, nosotros presentamos"  
*Mejor intente con: "¿Quiénes son nosotros"? ¿Qué hizo específicamente Usted?"*

## Obteniendo Hechos (cont.)

### Qué Hacer

4. Solicite los diálogos en forma de guiones de roles.

Ejemplos:

- Yo dije, “...”
- El me contestó, “...”
- Yo pregunté, “.....”
- Si el entrevistado no puede recordar, pida entonces “Deme el sentido general de la conversación”.

-

5. Si tiene problemas para lograr respuestas codificables, detenga el proceso e instruya al candidato clara y firmemente.

“

Ejemplo:

- “Necesito que me diga lo que realmente hizo...”

6. Busque los pensamientos detrás de las acciones, por ej. solución de problemas reconocimiento de patrones planeamiento estratégico, especialmente en puestos con “alto contenido de pensamiento y análisis” donde el 75% de la actividad es pensar (“el 90% de una conducta está encubierta”).

Ejemplos:

- ¿Cómo llegó a esa conclusión?
- ¿Cómo supo que hacer? ¿Cómo supo que ese era el momento adecuado?
- ¿Qué estaba pensando en ese momento?

### Qué No Hacer

4. No permita que el candidato explique teorías o valores.

Ejemplos:

- “Lo que uno hace normalmente en situaciones como esta es....”, o cualquier respuesta comenzando con: “Normalmente yo...”, o “Generalmente nosotros...”

*Intente con:* “¿Qué hizo usted realmente...?”

-“Soy un gerente participativo....”

*Intente con:* “¿Puede darme algún ejemplo de alguna oportunidad donde actuó así?”

5. No acepte comentarios hipotéticos.

Ejemplos:

- Si ellos se negaran a aceptarlo, entonces yo...”

*Intente con:* “¿Puede darme un ejemplo de alguna vez cuando una persona o grupo se negó a aceptar... qué hizo Ud.?”

6. No reflexione o comente sobre los sentimientos del candidato: su objetivo es recopilar datos, no hacer terapia.

Discretas incursiones en los sentimientos pasados puede aportar datos útiles.

Ejemplos:

- “Todo el mundo comenzó a contradecir nuestro plan inicial...”

*Intente con:* “¿Cómo se sintió en ese momento sobre el incidente?”

## Obteniendo Hechos (cont.)

Qué Hacer

Qué No Hacer

---

1. Refuerce al entrevistado cuando le comenta buenos incidentes.

Ejemplos:

- “Muy bien, eso es exactamente lo que estamos buscando.....”

Usted sabe que lo está haciendo bien cuando logra buenos datos.

## Paso 7: Final De La Entrevista

---

### Objetivos:

- Dar oportunidad al candidato de hacer las preguntas necesarias.
- Clarificar los pasos a seguir
- Generar un clima para terminar el encuentro

### Modalidad De Cierre De La Entrevista:

---

“Hay algo más que quiera agregar?”

“Yo voy a revisar la información.... Y en tantos días me pongo en contacto con usted....”

“Tienes alguna pregunta que yo pueda contestar?”



## Paso 8: Codificación De La Entrevista

---

### Objetivos:

- Documentar ejemplos suficientes de las competencias identificadas
- Asignar niveles a cada competencia separadamente basándose en la Evidencia.

### Buscando Evidencias de Competencias:

Después de terminada la entrevista, revisar los comportamientos en la lista Evidencias y asignarle de ser posible la competencia correspondiente.

### Diferenciando Competencias y Niveles:

Asignarle el nivel correspondiente a cada una de las competencias encontradas, armando una grilla comparativa.

### ¿Qué Información Es Codificable?

La codificación es un método para medir el nivel de competencias de un individuo en una variedad de situaciones de trabajo. La información que se codifica se obtiene de la transcripción de la entrevista de Incidentes Críticos. La información es codificable cuando cumple con las reglas enumeradas a continuación:

1. Es lógicamente similar al indicador conductual listado en el modelo de Competencias.
2. Reúne las siguientes características específicas:

## Codificable

## No Codificable

---

- Frases en primera persona del singular que describan lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó, o sintió. (Ejemplo: "Yo pensé que mejor hablaba con su jefe primero...")

- Frases en donde el entrevistado usa "Nosotros", "El y Yo", "Nuestro equipo".

Problema: no es posible estar seguro de cómo contribuyó el entrevistado al esfuerzo del equipo (Ejemplo: "Nosotros planeamos y organizamos nuestras metas")

---

- Frases en primera persona "Yo" en donde el entrevistado describa su participación en una situación. (Ejemplo: "El jueves en la mañana yo llamé a Eduardo")

- Frases que empiezan "Lo que yo hago", "Usualmente yo", "Yo haría", "Típicamente yo".  
Problema: Todas estas oraciones son generalizaciones de cómo ve el entrevistado la situación.

---

- Frases que aunque no especifican el actor, dejan claro en el contexto que el actor es el entrevistado. (Ejemplo: "El reporte estuvo listo a tiempo...Mi jefe siempre me pide que escriba los reportes mensuales".)

- Frases vagas acerca de pensamiento, acciones, resultados.  
(Ejemplo: "Al final él quedó convencido").  
Problema: el entrevistado no ha sido claro en el momento de describir ¿Quién hizo qué? ¿Qué hizo?.

---

- Frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación particular (Ejemplo: "Eduardo era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran muy vagas").

- Frases en donde no está claro quién estuvo involucrado. (Ejemplo: "Yo le insinué que la idea era vaga").

---

- Frases donde el entrevistado voluntariamente dice que sintió y/o pensó. (Ejemplo: "Yo me sentí defraudado. Yo contaba con él").

- Frases que confirman las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo, hizo sintió.  
Problema: A pesar de que las expectativas del entrevistador pueden ser ciertas, esto no es codificable porque uno no puede estar seguro de que el entrevistado hubiera dicho eso voluntariamente. (Ejemplo: "Así que te sentiste defraudado?" "Sí, así me sentí").

---

- Reconstrucciones específicas de diálogos. (Ejemplo: "El dijo que quería usar el método antiguo" "Yo le dije, este es eficiente, déjeme enseñarle")

- Descripciones de las conversaciones sin diálogo específico. (Ejemplo: "Hablé acerca de la mejor manera de hacerlo"):

---

- Frases que describen qué hizo el entrevistado en el pasado (Ejemplo: "Yo hice el informe 3 horas antes de la reunión").

- Frases acerca de lo que el entrevistado puede hacer en el futuro (Ejemplo: Yo voy a hacer el informe más temprano la próxima)  
Problema: no hay conducta, ya que no ha sucedido todavía.

## Paso 9: CONTRASTE ENTRE LOS CANDIDATOS

---

### Objetivos:

- Comparar los candidatos entre sí, participando todos los entrevistadores involucrados en el proceso.

### Pasos:

- Discutir las discrepancias/puntajes inflados/puntajes bajos.
- Llegar a un consenso del puntaje global para cada una de las competencias.
- Discutir cualquier otra preocupación (ej. demandas de salarios, reubicación, etc.)
- Evaluar al candidato basándose en sus áreas fuertes y débiles.
- Considerar la factibilidad de “crecer” dentro del cargo y evitar emplear candidatos con “potencial” del cual no se tiene evidencia.
- Evaluar el nivel de dificultad de desarrollo de las competencias que los candidatos no poseen.

## PASO 10: SELECCIÓN DEL NUEVO TITULAR DEL PUESTO/ ROL

---

### Objetivos:

- Definir aquel candidato (sea externo o interno) que mejor se ajusta al perfil y presenta las mejores oportunidades de desarrollo de sus diferencias respecto al perfil buscado.

# ASPECTOS QUE SE DEBEN RECORDAR CUANDO SE ENTREVISTA

---

## Tratar de.....

## Evitar

---

- Hacer preguntas claras y simples
- Motivar al entrevistado mediante el reconocimiento de su habilidad de proveer los detalles necesarios.
- Concentrarse en una situación .
- 
- 
- Obtener una visión completa del evento como es descripta por el entrevistado.
- 
- Propiciar descripciones conductuales detalladas de cómo la persona actúa en situaciones específicas.
- Dejar que la entrevista siga su curso su el entrevistado está concentrado en el evento.
- 
- 
- Llenar todas las brechas de la narrativa pidiéndole al entrevistado la información necesaria.

Tomar notas breves para identificar cada evento y llevar un seguimiento de los puntos que requieren más información.

- Aceptar generalizaciones
- Dejar pasar demasiado tiempo cuando no se está obteniendo información específica.
- Que el entrevistado cambie de tema hasta Ud. obtenga un evento/incidente completo.
- En situaciones específicas, consolidar sus ideas acerca de cómo es el trabajo o actividad, o cómo debe ser hecho o manejado.
- Hacer preguntas sugerentes o sacar conclusiones del entrevistado.
- 
- 
- 
- Resumir, parafrasear, o hacer conclusiones.
- Asumir que sabe qué es lo que está pasando, o quien está involucrado, a menos que el entrevistado lo haya dicho.
- Poner demasiada atención en tomar notas, para que no parezca que no está ----- prestándole atención al entrevistado.

# LISTA DE PREGUNTAS ÚTILES

- “¿Me podrías dar un ejemplo de eso?”
- “Si yo estuviera allá, ¿qué vería”
- “Describeme esa reunión”.
- “¿Me podrías dar un ejemplo de alguna vez que tú.....?”.
- “¿Me podrías dar un ejemplo de ese grupo, reunión?”.
- “Tú dijiste “nosotros”, ¿qué hiciste tú específicamente?, ¿qué parte hiciste?”.
- “¿Me podrías decir que le dijiste exactamente a él?”.
- “¿Me podrías decir que significa eso?”.
- “Ese fue un buen resumen, ¿podríamos regresar al principio y explicarme detalladamente la situación, paso a paso?”.
- “¿Cómo te sentiste en ese momento?”.
- “¿Qué estabas pensando en ese momento?”.
- “Háblame de alguna vez en que ....”.
- “Este es un evento que amerita que profundicemos en él. Podríamos hablar del principio”.
- “Tómame un tiempo para pensar, y luego dame un breve resumen”.
- “¿Cuáles fueron las situaciones claves, los puntos críticos en el desarrollo del evento?”.
- ¿Cómo empezó todo?
- “Háblame de ....x ¿Qué fue lo que te llevó a eso?-
- “Este es exactamente el tipo de evento que yo estoy buscando, como también la cantidad de detalles.”.
- “¿Cuáles son algunas de las cosas específicas de las que tú estás hablando?”.

- “¿Qué dijo él/ella, que dijiste tú?”.
- “Vamos a regresar. ¿Cuándo tú...(abandonaste la reunión) (etc.).....¿Cómo sentiste?”.
- “¿Qué pasó después de eso? ¿Cuáles fueron los pasos críticos siguientes?”.
- “¿Te puedes acordar de alguna conversación importante del inicio de este evento/incidente?”.
- “Vamos a regresar. Tu me dijiste que había planes involucrados. ¿Me podrías hablar acerca de eso?”.
- “¿Qué estabas pensando cuando....?”.
- “¿Quiénes son “nosotros”?”.
- “Y luego, ¿qué pasó?”.
- “¿Cómo te sentiste cuando tú....?”.
- “¿Qué otras cosas importantes pasaron?”.
- “¿Cómo hiciste eso?”.
- “¿Qué dijiste?”.
- “¿Cuáles fueron tus próximos pasos?”.

# GUIA DE LA ENTREVISTA

- Presentación
- Propósito de la Entrevista
- Consigna
- Solicitar permiso para grabar
- Trayectoria Profesional

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Puesto Actual: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Dependencia  
Jerárquica: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Principales  
Responsabilidades: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Evento Exitoso  
Acontecimiento**

Clave:

---

---

---

Resultado:

---

---

---

Preguntas del Encuestador

Respuestas

---

---

---

---

---

- **Evento No Exitoso  
Acontecimiento**  
Clave:

---

---

---

Resultado:

---

---

---

---

---

---



# DIFICULTADES EN LA ENTREVISTA Y CÓMO MANEJARLAS

## I – Introducción

- **El entrevistado está nervioso y no está seguro de porqué se lo**
- **Diga:** “Estamos tratando de comprender el tipo de trabajo que tú has realizado”.
- **El entrevistado se siente incómodo con el grabador.**  
**Diga:** “Oh, sólo la necesito para ayudarme con las notas” o “Si en algún momento tú quieres que yo lo apague, simplemente dímelo. Pero de verdad puedes estar seguro que aquello que se habla aquí es confidencial.

## II – Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades

- **El entrevistado empieza a listar demasiadas responsabilidades y tareas.**  
Pida que por favor hable de sus principales responsabilidades. Usted necesita en este momento una visión general del trabajo y los detalles serán necesarios más adelante.

## III – Incidentes Críticos

- **Usted hace preguntas demasiado complicadas o se le dificulta pensar en las preguntas apropiadas.**

Simplifique sus preguntas. Utilice ¿cómo.....? ¿cuándo.....? ¿y entonces qué sucedió?, ¿qué hizo usted?.

- **Usted pide detalles demasiado pronto, o no puede descubrir cuál es el hilo del evento.**

Permita primero que el entrevistado le de una visión general de la historia. Entonces, empiece a pedir los detalles acerca de la parte importante del evento.

- **La parte importante del evento no está clara.**

**Diga:** ¿cuál es el aspecto de la situación que la hizo exitosa o poco exitosa para ti?

**O:** explícame alguna de las conversaciones o reuniones que vienen a tu mente.

- **El entrevistado está dando demasiada información de manera Desordenada.**

**Diga:** “Te quisiera pedir que fuéramos más despacio. ¿Podría volver al punto en el que....? O “No estoy seguro de haber entendido esa secuencia. ¿Podrías llevarme a través de ella?”

- **El entrevistado dice que no puede recordar exactamente lo que dijo en alguna conversación.**

**Diga:** “Simplemente dame una idea. ¿Qué tipo de cosas dijiste? O “Trata de reconstruir el diálogo suponiendo que yo soy la persona con quien hablabas”.

- **El entrevistado no puede recordar un incidente en particular.**

Permanezca en silencio para darle tiempo para pensar. Entonces diga algo como lo que aquí se lista:

¿Hay algo más que hagas en tu trabajo?

¿Hubo alguna otra cosa que hiciste durante este tiempo?

¿Puedes recordar alguna situación que involucrara alguna otra obligación o responsabilidad de la cual aún no me hayas dado un ejemplo?

- **Le parece que el entrevistado está incómodo?**

Reconozca al entrevistado cada vez que de un buen ejemplo de evento conductual. Dígale: “Esa es exactamente la clase de información que estoy buscando.

- **Existe vaguedad. El entrevistado habla de la filosofía de cómo hacer el Trabajo, se queda en lo abstracto y discute situaciones hipotéticas.**

Pida ejemplos específicos:

¿Y qué fue realmente lo que le dijiste?

¿Y cómo te respondió a ello?

¿Y que te dijo entonces?

- **El entrevistado es evasivo o se niega a responder preguntas, porque le preocupa revelar material confidencial sobre sí mismo o los demás**

**Diga:** No necesito nombres, sólo cuéntame lo que sucedió” o “Es correcto

evitar los nombres de la empresa y las personas implicadas. Yo estoy interesado simplemente en lo que sucedió y en la forma en la que tú participaste.

- **El entrevistado se dispersa hacia temas no relacionados con los incidentes críticos.**

**Diga:** “Me gustaría tener la oportunidad de hablar más de eso, pero en esta entrevista lo único que realmente necesito es hablar de incidentes específicos” o “Esto es muy interesante de verdad, pero aún tenemos muchas cosas por cubrir. ¿Podríamos volver a la situación específica? Estabas diciendo que.....”