



SECRETARÍA
DE FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE REPÚBLICA
DEL PARAGUAY



GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

**Secretaría de la Función Pública
Presidencia de la República del Paraguay**

Equipo Directivo:

Nuria Reninseb Isnardi Martínez, Ministra Secretaria Ejecutiva
María Antonia García Riveros, Secretaría General
Norma Raquel Gómez Rodríguez, Dirección General de Gabinete
Zully Graciela Rolón Esquivel, Dirección General de Proyectos
Ana María Pujol González, Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio Institucional
Rossana Magdalena Báez Jara, Dirección General de Formación y Capacitación
Miguel Ángel Vera Insrán, Dirección General de Descentralización y Enlace con Gobiernos Locales
Ana María Ferreira Melgarejo, Dirección General de Derechos Humanos, Igualdad e Inclusión
Pedro Eduardo Villalba Rodríguez, Dirección General de Administración y Finanzas
Elmar Deggeller Horn, Dirección General de Asuntos Jurídicos
Humberto Rubén Peralta Beaufort, Dirección General de la Carrera del Servicio Civil
Bella Esmeralda Mareco Centurión, Dirección de Sumarios Administrativos
Edith Estela Leiva Rodi, Dirección Administrativa
Maria Ivonne Isasi Acuña, Dirección de Comunicación
Elida Virginia Ayala, Dirección de Asesoramiento Técnico Jurídico
María Rosarina Gamarra, Dirección de Auditoría Interna
Zulma Dionisia Díaz Delgado, Dirección de Concursos Públicos
Jorge Adalberto Cáceres Colmán, Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas
Edgar Shinichi Maezono, Dirección de Informática
Juan Ramón Ramírez Ortigoza, Dirección de Relaciones Laborales y Sindicales
Raquel Elizabeth Iglesias Fleitas, Directora del INAPP

Elaboración del contenido:

Patricia Ibáñez Crino

Responsable de la Edición:

Dirección General de la Carrera del Servicio Civil - SFP

Coordinación:

Proyecto Promoción del Servicio Civil, Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”- geAm y USAID.

Diseño:

Karina Palleros



SECRETARÍA
DE FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE REPÚBLICA
DEL PARAGUAY



GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

Índice

1. Presentación	3
2. Conceptualización de entrevista por competencias	4
3. Condiciones previas a la Entrevista a considerar	4
4. Etapas de la entrevista	5
5. Principios que deben ser garantizados en la entrevista	6
6. Características de las preguntas a realizar en las entrevistas	7
7. Condiciones necesarias para evaluar el desempeño de los entrevistados/as	9
8. Cómo comparar el desempeño de los candidatos/as entrevistados	10
9. Elementos a considerar en la evaluación final de los candidato/as	11

Como parte del proceso integral de reforma para fortalecer el servicio civil en el Paraguay, la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha desarrollado progresivamente herramientas para que las Unidades de Gestión y Desarrollo de las Personas (UGDP) de la Administración Pública cuenten con recursos para desarrollar su gestión de manera más eficiente. En este sentido, si bien se observa en el último quinquenio un avance significativo en la realización de procesos de selección por Concursos Públicos de Oposición y Concursos de Oposición (para cargos permanentes), así como de Concursos de Méritos (para la contratación de personas), aún se requiere fortalecer la capacidad técnica para la evaluación de la idoneidad de las personas que postulan para ocupar cargos públicos.

Ante dicha necesidad, la SFP, a través de la Dirección General de la Carrera del Servicio, ha llevado a cabo un Curso sobre Evaluación por Competencias y en ese marco ha elaborado la Guía que se presenta, con el objetivo de ponerla a disposición de los integrantes de las Comisiones de Selección, investigadores, académicos y ciudadanía en general.

El contenido de esta Guía está desarrollado en un vocabulario sencillo y coloquial, incluye definiciones, condiciones previas, etapas de la entrevista, principios que deben ser tenidos en cuenta, características de las preguntas en una entrevista por competencias y condiciones necesarias para evaluar el desempeño de los entrevistados, entre otros aspectos.

El desarrollo del curso referido y la elaboración de este documento fueron posibles gracias a la cooperación técnica del Proyecto Promoción del Servicio Civil, del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”, ejecutado por Gestión Ambiental (geAm), con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Por tanto, esperamos que este documento contribuya al proceso de profesionalización de la gestión pública en los próximos años, y que a través de esta se mejore substancialmente los servicios públicos, con una clara orientación de atención con calidad y calidez hacia la ciudadanía.

2

Definición de entrevista por competencias

La entrevista por competencias es un proceso conversacional que tiene como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos/as a un determinado puesto, a través de preguntas definidas especialmente para ello.

La entrevista permite obtener información significativa que debe ser contrastada posteriormente con las competencias solicitadas en el perfil de selección.

Para realizar una entrevista por competencias no es necesario tener una profesión particular (por ejemplo psicólogo organizacional), no obstante, se requiere cierta preparación que permita generar las condiciones para obtener la información necesaria por parte de los candidatos/as entrevistados.

3

Condiciones previas a considerar

La Entrevista es realizada por una comisión de selección conformada por varias personas, que podrían estar acompañadas por un equipo técnico. Esto le otorga una mayor complejidad al proceso conversacional en tanto se requiere cierta estructuración que permita ordenar la información y focalizar sus contenidos.

Se sugiere utilizar la técnica entrevista por competencias para cargos de alta Gerencia o aquellos que serán seleccionados a través de la modalidad de la terna

Las condiciones a considerar son las siguientes:

- Que una única persona sea quien conduzca la entrevista, organizando la intervención de los demás participantes.
- Que se distribuyan las preguntas a realizar en función del rol que cumple cada integrante de la comisión y/o especialidad que tengan.
- Que se asegure que cada miembro de la comisión tenga conocimiento cabal del perfil de selección y de los antecedentes de los candidatos/as a entrevistar. Esto es muy importante en tanto evita que se realicen preguntas que pudieran ser contestadas a través de la revisión de los antecedentes; y por otra parte, permite centrarse en obtener información relevante de la trayectoria, conocimientos y competencias del candidato/a.

La entrevista por competencias tiene diferentes etapas las cuales deben ser claramente desarrolladas durante el proceso, de forma tal de asegurar que se obtenga la información necesaria para hacer una completa valoración de los candidatos/as.

Quien conduzca la entrevista debe realizar las acciones necesarias para ir desarrollando la entrevista de acuerdo a las siguientes etapas:

1) Inicio: el objetivo de esta etapa es otorgar la información necesaria y generar un contexto adecuado que permita que el candidato/a se sienta cómodo y esté en condiciones de proporcionar información significativa para una efectiva evaluación de sus cualidades para desempeñarse en el puesto. Los contenidos y/o hitos a abordar en esta etapa son al menos, los siguientes:

- a. Dar la bienvenida al candidato/a
- b. Presentar a los integrantes de la comisión de selección
- c. Comunicar el objetivo y duración de la entrevista

Esta etapa es importante pues el mejor resultado de una entrevista se logra cuando el entrevistador logra conocer al candidato/a y obtener información significativa para su posterior evaluación. Para ello es fundamental generar un clima inicial de acogida (*rapport*) que genere las condiciones necesarias para que el entrevistado/a pueda responder con tranquilidad las preguntas que se le formulan.

2) Desarrollo: el objetivo de esta etapa es obtener evidencias que den cuenta del nivel de desarrollo de las competencias del candidato/a, así como del nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que postula. Acá es importante que los integrantes de la comisión vayan tomando notas de las respuestas, como insumo posterior en la etapa de valoración de las competencias.

3) Cierre: el objetivo de esta etapa es asegurar que se ha obtenido toda la información necesaria y concluir estableciendo las etapas posteriores del proceso de selección. Los contenidos y/o hitos a abordar en esta etapa son al menos, los siguientes:

- a. Otorgar al candidato/a la posibilidad de formular preguntas relativas al proceso de selección en el que se encuentra participando, u otro aspecto de su interés.

- b. Dar la oportunidad al candidato/a para agregar información que considere relevante que el comité tome conocimiento en esta etapa del proceso de selección
- c. Entregar información sobre los futuros pasos del proceso y los plazos estimados.

5 Principios que deben ser garantizados

De acuerdo al “Manual para la Concursabilidad”, uno de los principios rectores para la realización de los concursos es la “**igualdad de oportunidades**”.

Para garantizar este principio durante el proceso de la entrevista, se deben presentar las siguientes situaciones:

- Que los tiempos de conversación, las preguntas que se efectúen y la información que se proporcione, sean equivalentes para todos los candidatos/as.
- Que la información que se utilice como insumo para la evaluación sea sólo la obtenida durante el proceso de selección.
- Que la valoración que se realice a la información proporcionada por los candidatos/as se ciña estrictamente a los requisitos y competencias incluidos en el perfil de selección.

Asimismo, otro de los principios rectores incluidos en el “Manual para la Concursabilidad” tiene que ver con la **objetividad e imparcialidad** que debe existir en la evaluación que se realice a los candidatos/as.

Para ello, es fundamental que por una parte, los entrevistadores asuman una posición y actitud específica y por otra, que los instrumentos de evaluación tengan características técnicas que aseguren su confiabilidad. (Este último aspecto se desarrolla en el punto N° 6).

Respecto de los entrevistadores es importante que consideren, al menos los siguientes aspectos:

- Mantener una misma actitud de escucha durante la entrevista en la cual no muestren aprobación o desaprobación con lo que señala el candidato/a.
- No dar feedback al desempeño del entrevistado/a en la parte final de la entrevista.

- Realizar preguntas que se ciñan estrictamente a los elementos incluidos en el perfil de selección.

Por otra parte, para poder obtener la información requerida, se recomienda que una entrevista por competencias debiera tener una duración **mínima** de 45 minutos (estimando que se trate de máximo 4 a 5 competencias a evaluar), lo que es importante de considerar a la hora de establecer los instrumentos de evaluación a utilizar en un proceso de selección.

Por la duración de la entrevista por competencias se sugiere aplicar esta técnica para cargos con modalidad de selección por ternas o a los niveles jerárquicos de Alta Gerencia Pública, pues por lo general los miembros de la Comisión de Selección son autoridades institucionales con escaso tiempo.

6 Características de las preguntas a realizar

En la entrevista por competencia se obtiene la información necesaria para evaluar a los candidatos/as sobre la base de las respuestas que otorgan.

De allí que la forma y el contenido de las preguntas que se realicen son aspectos claves para lograr una entrevista efectiva.

En términos generales, es necesario considerar los siguientes aspectos:

a) Qué preguntar

Lo primero que hay que considerar es el objeto de estudio o aspecto a evaluar en el proceso, pues es lo que determina el contenido de la indagación. Al respecto, si lo que se indaga son las competencias y éstas se expresan en comportamientos, entonces *la clave está en obtener evidencias de los comportamientos de los entrevistado/as*.

Tales evidencias luego deben ser contrastadas con los niveles de desarrollo de las competencias lo que, como se ha señalado, debe estar definido previamente.

Las preguntas deben permitir identificar comportamientos **pasados** del entrevistado/a, para lo cual se recomienda consultar por **situaciones**: qué pasó, dónde, cómo; por **tareas desempeñadas**: qué papel cumplía usted, para qué, qué se esperaba de usted; por **acciones**: qué hizo, cómo lo hizo, por qué lo hizo; y por **resultados**: cuál fue el efecto, indicadores observados, cuáles fueron las consecuencias, entre otras.

b) Cómo preguntar

La forma en que se realicen las preguntas también es un aspecto importante de considerar, sugiriéndose tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Hacer una pregunta por vez.
- Formular las preguntas en forma comprensible: esto es, utilizar términos que sean entendibles por cualquier persona.
- Utilizar contrapreguntas que permitan profundizar lo suficiente para obtener la información requerida. Ejemplo: ¿Cómo le fue con los resultados del proyecto que me indica? ¿Por qué?, ¿qué indicadores mejoraron?, ¿Cuánto mejoraron?

c) Qué evitar en la formulación de preguntas

Así como es importante la forma en que se realicen las preguntas, también es necesario considerar formas no adecuadas de formularlas, en tanto se obstaculiza la obtención de información válida por parte de los candidatos/as entrevistado/as.

Los tipos de preguntas a evitar son las siguientes:

- Preguntas hipotéticas: aluden a realidades supuestas, en las cuales se les pide al entrevistado/a que imagine lo que haría en alguna situación determinada. La respuesta a tal tipo de pregunta no es considerada válida pues no es posible asegurar que en una situación real efectivamente actuaría de la forma señalada.
- Preguntas provocadoras: aluden a situaciones inesperadas que escapan al contexto de la entrevista y buscan poner al entrevistado en una situación de incomodidad o sorpresa. No se consideran adecuadas en tanto hay que recordar que una entrevista efectiva es aquella que genera un clima armónico que da confianza al entrevistado/a para mostrar fielmente sus características.
- Realizar preguntas que inducen la respuesta: aluden a situaciones en las cuales una opción de respuesta va incluida en la misma interrogante. No se consideran adecuadas pues restan la posibilidad de una respuesta diferente por parte del entrevistado/a.
- Preguntas que tienen una respuesta obvia: aluden a situaciones que en el contexto del proceso de selección- su respuesta es evidente. Se consideran inadecuadas pues no aportan a la evaluación y restan tiempo para abordar la totalidad de los tópicos contemplados en la entrevista.

En el marco de un proceso de selección es necesario que los instrumentos de evaluación que se utilicen cumplan con las condiciones de validez y confiabilidad. La validez tiene que ver con la eficacia con que un instrumento realmente mide la variable que se desea medir. En este caso, se trataría que la entrevista midiera efectivamente las competencias incluidas en el perfil de selección.

Para ello es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que exista una definición clara y comprensible de las competencias que se van a evaluar.
- Que se hayan identificado los comportamientos asociados a tales competencias.
- Que exista un procedimiento claro para asociar tales comportamientos a niveles de desarrollo de las competencias.
- Que los entrevistadores se ciñan estrictamente a la información obtenida en la entrevista (evidencias) para calificar a los candidatos/as.

Por otra parte, en el contexto de la entrevista, los aspectos que contribuyen a que se obtengan similares resultados, independientemente de quien o quienes la realicen (factor confiabilidad), son los siguientes:

Que el tipo de entrevista a realizar sea semi estructurada. Esto es, que la comisión tenga disponible el formato a seguir, estableciendo previamente las preguntas que se formulen de acuerdo a las competencias incluidas en el perfil de selección.

- Que previo a la entrevista se haya realizado un proceso de operacionalización de las variables a evaluar (convertirlas en conductas observables). Esto –que es una condición de todo proceso evaluativo– en el contexto de una entrevista por competencias, tiene que ver con haber realizado una definición operacional de cada competencia de acuerdo a sus niveles de desarrollo y complementariamente, haber identificado comportamientos asociados a cada uno de esos niveles.
- Que durante la entrevista cada integrante de la comisión tenga un instrumento de recolección de evidencias que le permita luego calificar y comparar a los candidatos/as.

- Que posterior a la entrevista se cuente con lineamientos claros respecto de cómo interpretar (concluir) la información obtenida y en consecuencia, establecer las diferencias entre los candidatos/as entrevistados.

8

Cómo comparar el desempeño de los candidatos/as entrevistados

El proceso evaluativo parte del supuesto que existen diferencias individuales entre los candidatos/as, con relación a las variables (competencias) observadas.

Por lo cual, la evaluación, está destinada a manifestar esas diferencias y estimar cual es la posición comparativa de cada evaluado y cómo se relaciona este lugar con las exigencias del puesto.

Para ello es necesario seguir los pasos que se han descrito en puntos anteriores:

- a) observar las conductas (proceso realizado durante la entrevista).
- b) medir lo observado (asignar numerales).
- c) comparar con un criterio o patrón que permita interpretar los numerales asignados.

En términos concretos se recomienda homologar cuatro niveles de desarrollo de las competencias a la síntesis evaluativa que se incluye en el “Manual para la Concurabilidad”, quedando la matriz evaluativa de la siguiente manera:

NIVEL DESARROLLO COMPETENCIAS	SÍNTESIS EVALUATIVA
<p>Nivel 4: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel sobresaliente de desarrollo de la competencia.</p>	<p>Sobre lo esperado: candidato/a que demuestra tener todas las competencias directivas definidas en el perfil, cumpliendo a cabalidad y superando los requisitos exigidos. tiempo. Posee una alta motivación para el cargo. (67-100)</p>
<p>Nivel 3: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel óptimo de desarrollo de la competencia.</p>	<p>Acorde: candidato/a que demuestra tener la mayoría de las competencias directivas definidas en el perfil, aunque demuestra débiles otras que podrían compensarse en el tiempo. Posee una motivación acorde para el cargo. (34-66)</p>

Nivel 2: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel suficiente pero no óptimo de desarrollo de la competencia.

Nivel 1: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel insuficiente de desarrollo de la competencia.

Bajo lo esperado: candidato/a que demuestra tener algunas de las competencias directivas definidas en el perfil, sin embargo, muestra débiles otras sin compensarlas. Posee una motivación poco clara para el cargo. (0-33)

La definición de los niveles de desarrollo de las competencias es un ejercicio que debe hacerse al término de la entrevista. Asimismo, dado que intervienen varios entrevistadores en la comisión de selección, es importante destinar un tiempo para intercambiar los puntos de vista sobre la persona entrevistada, dialogando sobre puntos fuertes y débiles y ante diferencias, fundamentar con las evidencias identificadas durante la entrevista.

9

Elementos a considerar en la evaluación final de los candidatos/as

La decisión respecto a qué candidatos/as deben conformar la nómina final de seleccionados es un aspecto que debe estar fundado en las evidencias obtenidas durante el proceso de selección, las cuales deben dar cuenta de un análisis completo y complementario de sus características.

El análisis de los distintos factores de evaluación incluidos en la matriz del “Manual para la Concursabilidad” debe en términos globales permitir a los integrantes de la respectiva comisión de selección, contestar y ponderar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el nivel de idoneidad del candidato/a? (en términos de conocimientos, experiencia y competencias requeridas).
- Las debilidades detectadas –si las hubiere– ¿son críticas para el puesto? ¿son entrenables en el corto plazo?
- ¿Posee un nivel de motivación adecuado para ocupar el puesto?
- La motivación demostrada para ocupar el puesto, ¿es suficiente para asegurar un tiempo razonable de permanencia en el mismo?

Una decisión equivocada en el momento de la selección implica altos costos para las instituciones a corto y mediano plazo. A corto plazo por todos los gastos que implica el proceso de reclutamiento y evaluación y más importante aún, en el mediano plazo, los costos que tiene para la propia institución, tanto en términos de capacitación y desarrollo como en calidad y efectividad de los servicios prestados.

De allí la importancia que el proceso de selección se apoye con instrumentos de gestión que otorguen las condiciones de validez y confiabilidad indicadas anteriormente, y más importante aún, que quienes integran las respectivas comisiones de selección asuman con profesionalismo el rol que juegan en el proceso, preparándose adecuadamente y actuando en coherencia con los principios rectores establecidos.



SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY

SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Local 1: Constitución esquina 25 de mayo

Local 2: Eligio Ayala esquina Rca. Francesa

Tel.: (595 21) 492 109 – 497 308 – 451 925

Local 3: INAPP. Dr. Eligio Ayala 870 entre EE.UU y Tacuary.

Tel.: (595 21) 446 998

Asunción, Paraguay

sfp@sfp.gov.py

www.sfp.gov.py

Programa de Democracia Calidad en la Gestión Pública



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



geAm
gestión Ambiental
para el desarrollo sustentable

“La edición y la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.”