

# RECLUTAMIENTO 4.0 Y ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

## BIENVENIDO

Querido(a) Amigo(a):

**F**elicitaciones y Bienvenido(a).

Una de las características que poseen las personas más exitosas en el ámbito profesional y empresarial, es el conocimiento de muchísimos temas, lo que les permite tener una perspectiva mucho más amplia que el promedio de la gente.

Es por esta razón que me da mucho gusto que hoy te encuentres presente para conocer sobre Reclutamiento 4.0. Conocer más y mantenerte actualizado sobre estos temas te permitirá, precisamente, ampliar tu contexto lo que conllevará a un mejor desempeño en tu actividad laboral.

En GARZCO Consultores, esperamos que realmente disfrutes el curso y aporte gran valor a tu conocimiento y experiencia laboral.

Por tu éxito,



Ing. Rodrigo Garza E.  
Director de GARZCO Consultores

---

---

Curso / Programa: **“Reclutamiento 4.0 y Entrevista de Selección por Competencias”**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Manual del Participante, Edición presencial enero 2024**

Impreso en Monterrey N.L.

### **Reseña de Lic. José de Jesús Martín Navarro**

Cuenta con **+30 años de experiencia** como Asesor de Recursos Humanos y Calidad. Es Socio Director de un despacho de Consultoría, es Expositor y Asesor en **Procesos de Mejora, programas de Educación** continua, imparte cursos, talleres, seminarios y diplomados de temas específicos en apoyo a los planes y programas de diversas empresas e instituciones.

Licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad de Monterrey, con Especialidad en Psicología Educativa. Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Especialidad en Recursos Humanos. Graduado del Colegio de Calidad de Philip Crosby en Winter Park, Florida USA.

Ha ocupado el cargo de Jefe del Departamento de Capacitación Corporativa de **Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.**

Gerente de Recursos Humanos Corporativos en **Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.**, donde fue responsable a nivel nacional de todo lo referente a recursos humanos: Formación de equipos de alto desempeño, Reclutamiento y Selección de personal empleado y personal de tiendas; capacitación y adiestramiento de todo el personal, relaciones laborales, administración de la nómina, compensaciones y beneficios de todo el personal.



*“Nuestra misión es lograr a través de nuestros cursos, la manifestación total de nuestros talentos. Formando mentalidades y actitudes de éxito, que contribuyan con sus habilidades a trascender y al logro de los objetivos de las empresas e instituciones de clase mundial.”*

Contamos con +35 de instructores en amplia variedad de temas.

Visítanos en [www.garzco.com](http://www.garzco.com)

Contáctanos vía teléfono ó whatsapp business en nuestras oficinas:

  **812 – 723 – 7532**

# Reclutamiento 4.0 y Entrevista de Selección por Competencias

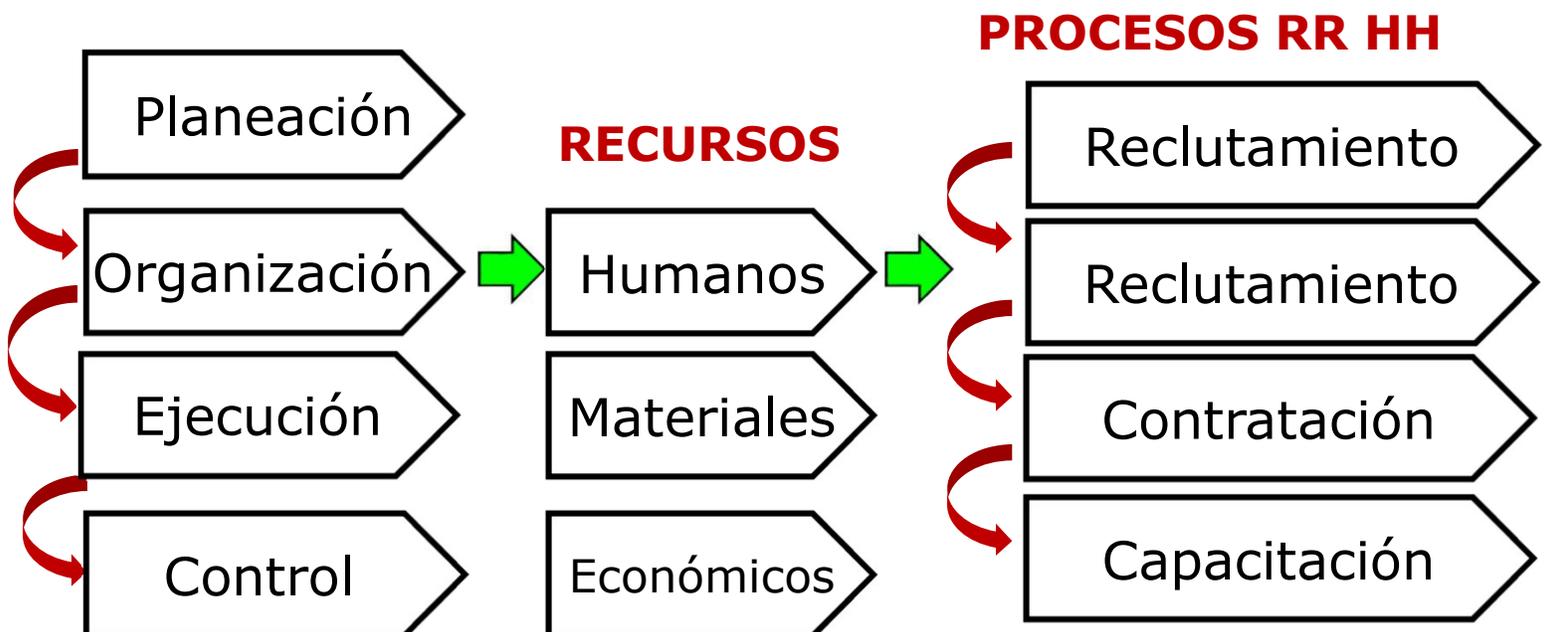
## Objetivo General

Proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios para poder aplicar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dentro de sus Empresas con efectividad.

## Objetivos Específicos

- ✓ Conocer qué es el Reclutamiento 4.0 y cuales son sus técnicas de aplicación.
- ✓ Aprender y practicar la Habilidad para efectuar una entrevista por Competencias efectiva, que le facilite la toma de decisiones adecuadas en la selección de personal.

## Ubicación del Reclutamiento y Selección de personal dentro del Proceso de Administración de Recursos Humanos.



El proceso de Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal, es crítico para las empresas, puesto que de éste depende el Recurso Humano que ingresa y los resultados de las empresas son siempre producto de lo bien o lo mal que cada individuo realiza su trabajo.



## Impacto de la Pandemia y sus efectos en la atracción de Talento.

- **Debido a la cuarentena y Home Office**, la mayoría de las empresas han tenido la necesidad de acelerar su transformación digital.
- El campo de los recursos humanos no está exento de esta realidad.

A esta tendencia se le conoce como reclutamiento 4.0.

Si a todo esto le sumamos la globalización, tenemos como resultado que las compañías y profesionales ya no se limitan solo a su entorno local y, actualmente, pueden competir por posiciones y mercados en cualquier lugar del mundo.

## Nuevo Perfil de la persona que busca empleo

- Antes, los candidatos iban a una empresa a hacer el intento por gustarle a los reclutadores, en cambio hoy en día si la empresa quiere que el candidato acepte una oferta, tiene que convencerlo.
- Los procesos de reclutamiento también se enfrentan a talento más informado, en especial con una población de buscadores de empleo que le da más valor a ciertos segmentos del mercado laboral.
- Por ello la importancia de trabajar en la reputación como una vía para mejorar la atracción de talento.
- A esto se suman algunas realidades del mercado laboral moderno, como son:
  - Mayor competitividad no solo local, sino global;
  - Cargos cada vez más específicos;
  - Presencia digital de los candidatos y las empresas.
- En ese sentido, los reclutadores están sometidos a mucha presión, pero la tecnología puede ayudar a enfrentar estos desafíos y a captar al mejor talento.
- Por ello es importante convencer a los líderes de negocio de los beneficios que tiene la digitalización en Recursos Humanos para que esto sea percibido como una inversión y no como un gasto.

## Evolución del Reclutamiento de Personal



Antes del uso generalizado del internet, las personas acudían con su **Curriculum Vitae** en mano y hacían fila para entregarlo a las empresas con la esperanza de que alguna de ellas pudiera interesarse en sus servicios.

### Reclutamiento 1.0

- En los años 90 nos encontrábamos en el reclutamiento 1.0. Los candidatos veían las ofertas de empleo publicadas en los periódicos y acudían con el currículum en mano a la empresa para postularse al trabajo.
- Las empresas recogían los currículos y los almacenaban en multitud de carpetas en función del proceso de selección al que optase. Aunque Internet comenzaba a abrirse camino, su desarrollo era mínimo y las webs no permitían adjuntar archivos.
- La primera generación era casi analógica, se comenzaban a utilizar los buscadores como *Yahoo* y *Google* para encontrar ofertas laborales, mismas que los reclutadores solían publicar en blogs o en las páginas corporativas.



### Reclutamiento 2.0

- Con la revolución de internet las ofertas se difundían a través de la Red y se facilitaba el acceso a los candidatos y la captación de talento a las empresas. Ahora llegaban a más gente y podían encontrar al empleado ideal para el puesto.
- En este momento aparecen los portales de reclutamiento y el inicio de las redes sociales. Antes de la entrevista al candidato ya conocían una gran cantidad de datos de la persona.
- La segunda generación estuvo marcada por la aparición de portales específicos para vincular empresas con solicitantes, tales como *Computrabajo*, *Bumeran* y *OCC*, entre otros. Esta etapa, que comenzó en los años 2000 marcó un antes y un después en los procesos de reclutamiento y selección, ya que permitió la recolección de solicitudes de forma ordenada y masiva.



**occmundial.com**

## Evolución del Reclutamiento de Personal

### Reclutamiento 3.0

- En el año 2011 el uso de Internet, los móviles y las Redes Sociales era algo cotidiano.
- *LinkedIn* y *Facebook* adquirieron protagonismo durante esta generación y aparecen portales de empleo más profesionalizados como Infojobs.
- Se privilegió el uso de redes sociales para ofrecer y buscar vacantes, pero sobre todo para fomentar un intercambio de comunicación más efectiva entre los reclutadores y candidatos.
- Surgen herramientas de reclutamiento que permiten publicar una misma oferta de trabajo en varios canales o portales.



**LinkedIn**

**facebook**

**InfoJobs**

### Reclutamiento 4.0

- Por último, llegó el reclutamiento 4.0, en el que nos encontramos actualmente. utiliza lo mejor de las eras anteriores y las potencia con el uso de herramientas tecnológicas como el software especializado, la generación de contenido de valor, el branding y los desarrollos de inteligencia artificial.
- La potenciación de la imagen de marca empresarial y del propio candidato, así como las posibilidades de comunicación entre ambas partes son un gran avance que facilita la labor a los responsables de Recursos Humanos.
- Tiene como base la creación de **una imagen de marca en internet**: presencia activa en redes sociales, blog empresarial con contenido de la industria, un sitio web de empleo y material audiovisual enfocado en atraer talento.
- Es la incorporación de la tecnología para transformar los procesos de captación de talento con el objetivo de
  - ✓ ofrecer una mejor experiencia a los candidatos,
  - ✓ fortalecer la marca empleadora,
  - ✓ agilizar los procesos y
  - ✓ evaluar de mejor manera a los futuros colaboradores.

Se distingue por el grado de sinergia que se crea entre los candidatos y la empresa:

- ✓ Se establece una comunicación directa entre la empresa y el candidato a través de los canales disponibles.
- ✓ Mejora la segmentación de los candidatos que avanzan en el proceso de selección y se identifican mejor las competencias.
- ✓ Las redes de contactos son mucho más amplias y la posibilidad de encontrar el talento ideal se incrementa considerablemente.
- ✓ Los blogs, video-blogs, portales interactivos y portafolios digitales son esenciales para establecer dicha comunicación entre ambas partes.
- ✓ Se enfatiza la exposición de la imagen de la empresa y del candidato, por medio de su marca personal.
- ✓ Adquieren más relevancia las habilidades y las experiencias de los candidatos.
- ✓ Para atraer al mejor talento, primero hay que trabajar en un **branding interno** y después en un **branding externo** ; hablamos de que tan buena o atractiva es la empresa para trabajar en ella.
- ✓ Pero además, la búsqueda ya no es sólo para encontrar a una persona para desarrollar una función, sino de alguien que se integre a la cultura.
- ✓ La digitalización del reclutamiento ya no se limita únicamente a la publicación y difusión de una vacante en internet, los avances tecnológicos hoy permiten centralizar las postulaciones recibidas por diversas fuentes, filtrarlas y hasta evaluar las entrevistas.
- ✓ El reclutamiento 4.0 puede reducir hasta en 30% el proceso de contratación y aumentar en 80% la agilidad.



## Los 4 factores Clave del Reclutamiento 4.0

La captación de talento a través del reclutamiento 4.0 supone tener en cuenta sus 4 factores principales. Combinando estos cuatro elementos podrás crear procesos de reclutamiento mucho más ágiles, dinámicos y efectivos.

### 1. Employer Branding

- El *employer branding* es un concepto nacido en Estados Unidos. Hace referencia a **la imagen** que los empleados y candidatos tienen de tu empresa.
- Las personas hoy quieren saber adónde están enviando sus candidaturas y cómo es la organización de la que podrían llegar a formar parte. Porque el talento tiene nuevas exigencias y entre ellas se encuentra el hecho de encontrar realmente una empresa en la que se sientan a gusto y puedan crecer.

#### ¿Qué valores definen a tu marca?

- Esto, en gran medida, es lo que viene a responder el *employer branding*.
- El *employer branding* trata de transmitir con claridad quién es tu empresa, cuáles son sus valores, cómo es su cultura, cómo es el ambiente de trabajo y, básicamente, cuál es la filosofía y política de recursos humanos en el interior de la organización.

## 2. Software de Reclutamiento



Se trata de un recurso fundamental para el área de RRHH, dado que entre otras cuestiones permite :

- ✓ Hacer filtros más rápidos para dar con los candidatos adecuados.
- ✓ Ahorrar mucho tiempo en la revisión de solicitudes.
- ✓ Cerrar los procesos de reclutamiento en menos tiempo.

**Para los candidatos**, el software de reclutamiento también ofrece beneficios, ya que les permite tener un contacto más fluido con las personas a cargo de la selección de personal, al tiempo que le ayudan a avanzar en el proceso prácticamente de manera autoadministrada.

## 3. Redes Sociales

- Las redes sociales son fundamentales en el reclutamiento 4.0. Es lo que conocemos como reclutamiento social y definitivamente se trata de un reto para muchas organizaciones.
- ¿Cómo se deberían usar estas plataformas? ¿Cuál debería ser la actividad y el comportamiento de tu marca empleadora en este segmento?  
Estas son las principales dudas con las que lidian los reclutadores.
- Facebook e Instagram son dos de las plataformas más utilizadas. Pero es importante entender que muchos de los usuarios de estas redes no están en busca de trabajo.
- Las utilizan para interactuar con familiares y amigos e incluso para descubrir marcas.
- De acuerdo con el Informe *Global Statshot Digital* de octubre 2021, 7 de cada 10 usuarios de Internet de entre 16 y 64 años dicen que usan algún tipo de red social para investigar marcas y productos.
- Esto indica cuán importante es trabajar de manera continua **para posicionar tu marca empleadora** en este canal. Es la forma de acercarte a ese talento que aún no conoce tu marca, pero que podría ser un gran recurso para tu empresa.



## 4. Chatbots

- Garantiza una mayor agilidad en el proceso,
- Ayuda a brindar información en tiempo real a las personas,
- Los candidatos pueden despejar sus dudas en el momento.
- Ayuda a disminuir la carga de trabajo del equipo de RRHH.
- Los reclutadores ya no tendrán que estar respondiendo una por una las preguntas de cada aspirante a un puesto, podrán delegar estas respuestas en el chatbot.



# Ventajas del Reclutamiento 4.0

## 1. Amplía el horizonte de búsqueda

- Tu convocatoria puede circular por toda la red, llegando a un número más amplio de candidatos. Lo que definitivamente amplía tus horizontes de búsqueda, incluso a todo el mundo.
- Una de las transformaciones es la generación de múltiples plataformas y portales donde publicar tus ofertas de trabajo.
- Ya no debes conformarte solo con la población trabajadora que se encuentra en la búsqueda activa de oportunidades, sino que puedes ir por aquellos profesionales **que quieren mejores condiciones** laborales y están dispuestos a hacer un cambio,
- Tu empresa puede llamar la atención no solo de las personas que estén buscando trabajo sino también de aquellas que quieren **mejorar** sus condiciones y **crecer** profesionalmente.
- Al tener acceso a más candidatos, puedes disponer de una diversidad de talento mayor y encontrar en ese grupo al trabajador perfecto para tu organización.
- Para que no consuma demasiado tiempo a los responsables del reclutamiento y selección, existen redes de reclutamiento que hacen la publicación y recogida de candidatos automáticamente como LinkedIn, Indeed, OCC Mundial y otras



## 2. Segmentación más efectiva

- El reclutamiento 4.0 utiliza **instrumentos digitales** que permiten identificar las habilidades y aptitudes de cada candidato.
- Si llegas a un número mayor de candidatos y obtienes más candidaturas, eso podría traducirse como una carga de trabajo superior. En tanto, tienes más solicitudes que revisar.
- Pero lo cierto es que el software de reclutamiento permite realizar una segmentación más efectiva de candidatos. Así, podrás destacar aquellos perfiles que realmente se ajusten a lo que necesita tu empresa en ese momento.
- Se afinan más los resultados en la búsqueda del candidato ideal porque en las ofertas se pueden poner filtros conforme a los datos que más nos interesen.
- Por ejemplo, podemos definir qué formación deben tener, cuál debe ser su disponibilidad, delimitar un área geográfica en el que debe vivir para no estar lejos de la oficina o planta, qué rango de edad debe tener, etc.
- Gracias a esta segmentación, el reclutamiento será más eficaz porque encontraremos a los candidatos que realmente reúnan las características que necesitamos.

## 3. Ahorro de Tiempo

- El software de RRHH es la clave. Con esta clase de herramienta puedes automatizar tareas y agilizar muchas otras.
- Un software especializado permite filtrar más rápido a los candidatos, lo que te ayuda a ahorrar mucho tiempo, concluyendo la captación y selección antes de lo previsto.
- Además, permite a los reclutadores gestionar mejor su tiempo en los arduos procesos de filtrar los curriculum vitae y eliminar los errores humanos a la hora de seleccionar o eliminar a los candidatos.

## 4. Ahorro de Dinero

- El proceso de reclutamiento tradicional suele ser costoso para las compañías. Esto debido a todas las gestiones que involucra.
- Con el reclutamiento 4.0 y el uso de la tecnología adecuada puedes evitar muchos de los gastos asociados a esta actividad, lo que ayuda a tu empresa a ahorrar dinero.

## 5. Amplía la Red de contactos

- Internet nos permite llegar a prácticamente cualquier lugar de una manera. Es muy útil para los departamentos de RH porque pueden realizar seminarios online o crear eventos virtuales generando una gran red de contactos que en el futuro pueden convertirse en potenciales candidatos.
- Además existe un mejor intercambio de información entre la empresa y los posibles candidatos.



## 6. Permite acceder a nuevos métodos de Selección.

- El reclutamiento 4.0 hace posible utilizar nuevas posibilidades como la Gamificación, el small data, el inbound recruiting o el social recruiting entre otros, Técnicas novedosas y muy útiles

Basarse en la consulta de las redes sociales para llevar a cabo un proceso de selección también puede tener algún inconveniente o desventaja

En este sentido algunas pueden ser

## 1. Falta de especialización del personal de RR HH en sistemas.



- Los departamentos de recursos humanos gestionan muchísimas tareas en el día a día, sumar a ello la especialización en redes sociales, marketing digital e incluso nuevas tecnologías puede representar una gran carga de trabajo para estos profesionales.
- Además debemos tener en cuenta que todo en el área digital evoluciona de manera constante.
- Es decir que los reclutadores tendrían que actualizar sus competencias en todo lo referente al área digital continuamente.

- Esto supone un desafío para los profesionales del sector y para las organizaciones donde laboran.

## 2. Descartar candidatos por prejuicios

- Si los reclutadores utilizan las redes sociales para buscar candidatos también encontrarán información personal en sus cuentas de redes sociales.
- Muchas veces, las fotografías u opiniones de estos potenciales colaboradores entran en conflicto con los valores del profesional de RRHH. Esto puede generar como consecuencia que el reclutador termine desestimando al candidato por prejuicio.



## 3. Sobrevaloración. (Efecto "Halo").



- Es justamente el efecto contrario, al revisar la información personal del candidato, sentirse muy identificado con sus gustos, preferencias, aficiones o estilo de vida, y por esa afinidad, sobrevalorar las cualidades del candidato

Lo que realmente hace atractiva a esta técnica de RR.HH. es que no se enfoca en una única estrategia.

Algunas de estas son :

## 1. Marketing Digital

**Objetivo del Marketing Digital :**  
**Posicionarse en el “TOP OF MIND” de los potenciales candidatos con talento.**

Las empresas deben *trabajar su marca empleadora para posicionarla en el mercado laboral.*

### ¿Cómo hacerlo?

A través de una estrategia de marketing digital aplicada en redes sociales y sitios web.

- La idea es asegurarse de interactuar de manera constante con los candidatos que le interesan a la compañía.

A partir de allí las etapas serían:

- ✓ **Atraer** a las personas que se identifican con los valores de la empresa.
- ✓ **Convertir** en candidatos a los interesados que cumplen con los requisitos.
- ✓ **Contratar** al que mejor se ajuste a las necesidades del negocio.
- ✓ **Fidelizar** a aquellos candidatos que **no** fueron seleccionados hasta convertirlos en embajadores de la marca.



## 2. Social Recruiting (Reclutamiento Social)

- Básicamente consiste **en lanzar un mensaje abierto** o un **#hashtag** o **con un código QR** a las redes **y esperar a recibir** personas que respondan al mismo interesadas en trabajar **EN LA EMPRESA**, (sin especificar un puesto en particular).
- Se refiere al conjunto de estrategias de reclutamiento 4.0 que se desarrollan en plataformas tales como LinkedIn, Facebook, Twitter o Instagram.
- Aunque también pueden aplicarse en otros sitios web tales como blogs, bolsas de trabajo, foros e incluso portales de empleo.
- La clave aquí es seguir lo aplicado en el punto anterior: atraer, convertir, contratar y fidelizar candidatos.

## 2. Social Recruiting (Reclutamiento Social)

- Es la estrategia más empleada para buscar y atraer el talento que necesita la compañía utilizando las posibilidades de las redes sociales.
- Se obtienen candidatos que están buscando empleo, pero también se consigue el interés de otros que están trabajando.
- **La imagen de marca es fundamental.**

Tiene muchas ventajas. Entre otras:

- ✓ la capacidad para generar una base de datos de talento actualizada,
- ✓ se evita la pérdida de información porque todo está digitalizado,
- ✓ aumenta el alcance de potenciales candidatos gracias al multiposting y simplifica la tarea de contactar con los candidatos

## 3. Inbound Recruiting



- En esta estrategia **se publica una VACANTE ESPECÍFICA, esperando recibir solicitudes** de toda persona interesada
- Se basa en la búsqueda y captación de talento requerido por la compañía con la ayuda de las redes sociales: puede percibir tanto el interés de las personas que buscan empleos, como aquellas que ya tienen uno, pero pretenden mejorar sus condiciones actuales.

**Se fundamenta en cuatro pilares:**

1. **Atrae** a los candidatos al difundir los valores de la empresa, las bondades de trabajar en ella y lo que aporta a la sociedad.
2. Convierte al usuario en **candidato** del proceso de selección. Para ello hay que publicar claramente los profesionales que se necesitan, los puestos vacantes y facilitar la inscripción de talento.
3. Se **comunica fluidamente** con el candidato. Le mantiene informado en todo momento sobre cuál es el estado de su candidatura y promueve **el feedback** tanto con la persona que finalmente es contratada como con las que se quedan a lo largo del proceso.
4. Enamora a los **no** seleccionados porque al haber recibido un buen trato durante todo el proceso de selección, los candidatos eliminados, **se convierten en embajadores** de marca.

## 4. Networking on Line

- Consiste en la organización de webinars, talleres, videoconferencias y otros eventos virtuales con temas atractivos para el sector en el que compete la empresa.
- De esta forma, ya sea en plataformas propias o en las redes sociales, se genera contenido de valor que permite a las personas obtener conocimiento de tu empresa.
- El networking es clave para que tu empresa se vuelva **aspiracional**, es decir, que tu audiencia anhele trabajar en tu organización.



## 5. Small Data

- Se basa en el análisis de datos más concretos que sirvan para afinar el resultado y encontrar a los candidatos que reúnen las mejores características.
- Antes, los responsables de RR. HH se perdían en un gran volumen de información que provocaban errores en el reclutamiento de personal.
- Es una técnica que puede arrojar más luz sobre las habilidades y aptitudes del candidato porque **a través de algoritmos** encuentra a los más preparados para cada puesto en concreto.

Con este método se analizan ciertos datos con la finalidad de obtener los resultados más precisos posibles.

Una vez que se conocen las cualidades y aptitudes que debe tener la persona indicada para una determinada posición, se emplea un **algoritmo** que ayude a encontrar dentro de la base de datos a al individuo más indicado para la cultura organizacional y la gestión por competencias.



## 6. Gamificación. (Dinámica de juegos)

- La gamificación consiste en aplicar **dinámicas de juegos en diferentes contextos** para identificar al candidato ideal.
- Además, promueve la creatividad y potencia el *branding* de la compañía.



Dichas dinámicas deben adaptarse a 4 parámetros indispensables:

### 1. Atracción:

Los candidatos deben sentirse motivados a resolverlas para ganarse el puesto.

### 2. Adaptabilidad:

Los juegos tienen que estar acorde con el puesto que se pretende cubrir, no pueden ser idénticos para puestos diferentes.

### 3. Seriedad:

Aunque sea un ejercicio dinámico, no puede confundirse con un simple juego, los candidatos deben comprender su importancia para no perjudicar el proceso.

### 4. Seguridad:

Las reglas y procedimientos de gamificación deben estar previamente elaboradas y examinadas para que no puedan violarse

Entre las técnicas más útiles de gamificación encontramos:

#### ➤ **Puzzles:**

El entrevistador observará en el candidato su capacidad resolutoria en situaciones difíciles.

#### ➤ **Tablas de clasificación:**

La tabla debe tener el nombre de todos los candidatos — asignándole una cantidad de puntos a cada juego — y el candidato con mayor puntaje pasará al próximo nivel.

#### ➤ **Crear espacios virtuales de trabajo:**

permite acceder a más candidatos desde cualquier parte del mundo sin que suponga un desembolso económico ya que internet facilita este tipo de networking en el que el reclutador puede ver las competencias de los entrevistados estén donde estén.

#### ➤ **Recompensas:**

Son una estrategia de gamificación muy motivadora porque estimula a los candidatos a obtener beneficios interesantes para ellos. Pueden ser recompensas económicas o beneficios sociales como viajes, flexibilidad horaria, etcétera

## 7. Inteligencia Artificial



- Se refiere al uso de **software especializado** que permite recabar una enorme cantidad de información de los candidatos, para luego gestionarla ágil y rápidamente.
- Permite la automatización de procesos, haciendo que el equipo de recursos humanos pueda acceder a los perfiles de cientos de postulantes como si se tratara de una red social, aplicando diferentes filtros para simplificar la selección de nuevos colegas.

- El uso de estas herramientas es lo que **utiliza de manera integral** todas las demás técnicas y permite que el reclutamiento 4.0 sea la forma más eficiente de atraer el talento.

## Conclusión

Las estrategias de reclutamiento 4.0 son un elemento valioso que debe formar parte de los procesos relacionados con captación de personal de las empresas modernas.



# Entrevista de Selección Por Competencias

## I. Introducción, objetivo y etapas del proceso

Selección por Competencias es una metodología que da soporte al proceso de Reclutamiento y Selección, facilitando la toma de decisiones para la incorporación e integración de personal de nuevo ingreso a la Organización así como en procesos de movilidad interna.

El **objetivo** que persigue la Selección por Competencias es:

**Garantizar que las personas que se integran a la empresa cuenten con las competencias y requerimientos necesarios para el puesto y la Organización.**

### Proceso de Selección por Competencias:



### ¿Qué es una Competencia?

Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Competente		Con Valores
Saber	Hacer	Cultura (Ser)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con un perfil de educación, conocimientos y experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostrar que domina las habilidades necesarias para el rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Congruencia en el decir y ser.</li> <li>Pagar el precio que implica el crecimiento.</li> <li>Disponibilidad.</li> <li>Cumplir con comportamientos esperados.</li> </ul>
Conocimientos	Comportamientos	Motivaciones

## II. Premisas iniciales de la Selección por Competencias

Selección por Competencias tiene como fundamento algunos elementos característicos que dan sentido a todo el proceso.

### Las Premisas de Partida son:

1. Las competencias se evidencian a través de los comportamientos de las personas. La observación de los **comportamientos pasados del candidato puede servir para predecir sus comportamientos futuros** en el puesto vacante. No se evalúan opiniones o suposiciones, sino que se recogen evidencias de comportamientos y acciones que el entrevistado llevó a cabo personalmente en el pasado, en el marco de una situación previa y los resultados que se obtuvieron.

Comportamiento pasado predice  
Comportamiento futuro

2. La Selección por Competencias **no consiste en tomar una decisión** basada en percepciones subjetivas, sino en una evaluación objetiva sustentada en un proceso que procura identificar evidencias de comportamientos y actitudes más que en impresiones personales.

Reduce la probabilidad del  
“efecto Halo”

3. El sistema de Selección por Competencias contempla la **adecuación de la persona al puesto con una perspectiva de conjunto**, lo que implica considerar si tiene las competencias y conocimientos técnicos para la vacante, pero también evaluar si existe afinidad motivacional de la persona con los requerimientos del puesto y con la cultura y valores de la empresa. No se trata sólo de buscar personas que tengan los conocimientos adecuados, sino también las actitudes.

Evaluación INTEGRAL : conocimientos,  
Habilidades y Actitudes

Sobre la base de estos tres elementos se ha construido la metodología de Selección por Competencias.

### **III. Las Etapas del Proceso de Selección**

#### **La necesidad de cubrir un puesto:**



El primer paso de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto.

El dueño de la vacante, que es el jefe del puesto, debe llenar el documento de solicitud de vacante (requisición de personal). Al ser ésta aprobada, da comienzo el Proceso de Selección.

Es importante integrar al documento el máximo de información que se considere relevante. Datos como: rasgos o características que son propias de la vacante; cualidades o destrezas que han tenido anteriormente personas que han desempeñado esas funciones con éxito.

Evidentemente los tres componentes a evaluar :

- a) Conocimientos : Escolaridad, Cursos, Idiomas, Certificaciones, Software
- b) Habilidades : Experiencia, destrezas, manejo de equipo, y STAR`s
- c) Actitudes : Aficiones, actividades extra laborales, asociaciones.

Sin embargo, es muy frecuente que, por falta de tiempo o por no prestarle suficiente atención, la descripción de la vacante no se haga de forma correcta o completa y eso impacta y condiciona todo el proceso de selección.

A continuación vamos a revisar de qué manera se debe describir un puesto.

## Requerimientos del puesto:

El dueño de la vacante debe tomarse el tiempo de describir en el documento de solicitud de vacante (requisición de personal) todos los requerimientos que tiene el puesto, identificando la función que debe cubrir y, en consecuencia, las **Competencias, Conocimientos Técnicos, Experiencia, Características del Puesto**, y consideraciones adicionales que requiere el puesto.



Un error muy habitual es que algunas personas se exceden al describir los requerimientos del puesto y tienden a solicitar perfiles demasiado elevados para la vacante, Este tipo de errores tienen un doble impacto:

- Dificultan mucho la obtención de candidatos que cumplan con esos requisitos tan altos.
- Provocan que el candidato que se incorpora quede pronto insatisfecho con las expectativas del puesto.

Por lo cual, es de suma importancia ser muy objetivo y enfocado en la descripción de necesidades y requerimientos del perfil de la vacante, pues de esta manera se reducirán este tipo de errores.

A continuación se muestra un listado de los elementos que se deben tener en cuenta al describir una vacante:

- ✓ Nivel de contribución (Gerente, jefe, Coordinador, Empleado general)
- ✓ Preparación académica (tipo de estudios y nivel alcanzado)
- ✓ Conocimientos Técnicos (área de especialización)
- ✓ Personal a su cargo en la vacante
- ✓ Competencias de Liderazgo críticas para el puesto
- ✓ Competencias Funcionales críticas para el puesto
- ✓ Idiomas y nivel de dominio
- ✓ Conocimientos de computación y Tecnologías de Información
- ✓ Experiencia previa requerida
- ✓ Antigüedad Laboral

## Requerimientos del puesto... cont:

- ✓ Requerimientos específicos del puesto:
  - Disponibilidad para cambiar de residencia
  - Necesidad de viajar, tipo de viajes y frecuencia
  - Disponibilidad de horario extendido o flexible
  - Contacto directo con público o clientes
  - Responsabilidades legales a asumir (firmas, cuentas, contratos)
  - Volumen de presupuesto a manejar en el puesto

Lo mejor es hacer la descripción basándose en datos objetivos, así como los conocimientos técnicos del área funcional de que se trate, pero siempre con una óptica realista.

La manera adecuada de describir un perfil de requerimientos del puesto es:

1. Partir de las **funciones** que serán necesarias desempeñar en el puesto.
2. Identificar qué **Competencias de Liderazgo** son críticas para ese puesto (apoyándose en el nivel de contribución del puesto).
3. Identificar qué **Competencias Funcionales** se requieren (en relación con el área funcional de la vacante (Por ejemplo: Recursos Humanos, Finanzas, etc).
4. Definir qué **Conocimientos Técnicos y Nivel de Expertise** o dominio serán necesarios por el área de especialización (Por ejemplo: dentro del área funcional de Recursos Humanos, los Conocimientos Técnicos que se requieren para el área de Compensaciones son diferentes de los del área de Desarrollo).
5. Establecer qué **particularidades** adicionales o **consideraciones** especiales deben tenerse en cuenta para evitar que la selección fracase. (Por ejemplo: si el puesto requiere viajar frecuentemente, o si requiere tener un contacto directo o continuo con el cliente).

Las competencias funcionales como las de liderazgo pueden obtenerse de un **CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**.

*(Se recomienda tener uno en el cual basarse para seleccionar dichas competencias a evaluar)*

Los conocimientos técnicos se describen en función de las **actividades** que realizará la persona que ocupe el puesto.

# La Requisición de Personal

## Perfil de Puesto

### EJEMPLO :

<b>Puesto</b>	Encargado de operaciones Fast Food	<b>Jefe Directo</b>	Jefe de Operaciones
<b>Negocio</b>	CEDIS	<b>Nivel</b>	Empleado
<b>Segmento o ciudad</b>	Nacional	<b>Fecha</b>	01-abr-14
<i>(Se pueden tener distintos perfiles según el entorno)</i>			
<b>Participaron en el consenso</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Control de Cambios</b>
	Yolanda Núñez Pedraza	Enc. Plan. Y Desarrollo CEDIS	<input type="checkbox"/>
	Tomas Avalos Juarez	Coordinador Desarrollo Proveedores FF	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

**Antecedentes**  
 \* Ruta de Carrera --> Coordinador de Operaciones FF --> Gerente Funcional Desarrollo FF OS  
 \* Banca: para este puesto se pueden considerarse como candidatos --> Inspector de Calidad FF

Sociodemográficos		Comentarios	
<b>Edad</b> <i>(Utilizar un rango)</i>	25 a 40 años		
<b>Género</b> <i>(en % la mezcla ideal)</i>	Hombres <input checked="" type="checkbox"/> Mujeres <input checked="" type="checkbox"/>	Indistinto	
<b>Escolaridad</b> <i>(Igual o mayor a)</i> <i>Puede ser más de 1 opción</i>	Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico Terminado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Profesionista Trunco <input type="checkbox"/> Técnico Trunco <input type="checkbox"/> Profesionista Terminado <input checked="" type="checkbox"/>	Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Químico, carreras afin.	
<b>Estado Civil</b> <i>Puede ser más de 1 opción</i>	Soltero <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>		

Experiencia	Años	Áreas	¿Deseable?
	1 año	Disitribucion de comida rapida	
	1 año	Comercializacion de comida rapida	X
	1 año	Produccion	
	1 año	Logística	
	1 año	Supervicion de gente	

Otros (opcional)	Requerimientos del CEDIS	Comentarios
Office	Básico (Word, Xls, PPT), Excel Intermedio	
Habilidades	Liderazgo, Trabajo en equipo, Tolerancia al estrés, Manejo del personal, Ejecucion impecable, Analisis y Planeación, Trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración	
Conocimientos	Normas de salubridad y Cadena de frio, Implementación de prorgamas de calidad, Procesos Logísticos, Manejo de Alimentos	
Vestimenta	Vestimenta Casual/Imagen apta	
Viajes	Disponibilidad para viajar.	

Competencias <i>(a observar o indagar en la entrevista)</i>		Comentarios
Contribuidor Individual		
Ejecución Impecable	Ejecutar de forma efectiva las actividades y tareas de su responsabilidad, gestionando el tiempo y recursos asignados, aportando valor y contribuyendo al logro de los resultados.	Competencias de Liderazgo
Vender la visión	Actuar comprometidamente con la visión y los valores organizacionales, alineado con la estrategia de negocio.	
Desarrollo de Talento	Orienta su desarrollo profesional en base a los objetivos de la organización y sus metas personales.	
Liderazgo de Cambio	Buscar continuamente nuevas soluciones y formas de hacer las cosas, comprometiéndose con el cambio y su implementación.	
Adaptabilidad Cultural	Ser receptivo y positivo frente a los cambios, adaptándose con facilidad y eficiencia a situaciones nuevas y diferencias culturales en el entorno de trabajo.	
Enfoque al Cliente	Tener una actitud proactiva y mantener un trato cordial en la relación con el cliente, cumpliendo sus requerimientos y dando respuesta a sus problemas cuando se presenten.	
Desarrollo de Relaciones Estratégicas	Mantener relaciones de colaboración con los integrantes del equipo, implicándose en el logro de objetivos comunes.	
Innovación	Generar nuevas ideas para resolver problemas, aprovechar oportunidades y mejorar los resultados en su ámbito de acción.	
Liderazgo de Influencia	Convence a las personas de su entorno para que acepten sus posturas, beneficiando el trabajo y el cumplimiento de los objetivos del equipo.	
Toma de decisiones	Utiliza información de su entorno y los criterios definidos para tomar decisiones que aseguren el cumplimiento de sus objetivos.	
Orientación a Resultados	Programa sus actividades para cumplir las metas establecidas, anticipando los problemas para mejorar continuamente los resultados.	Competencias Funcionales Logística
Planeación Cadena de Suministro	Calcular las necesidades de suministro y determinar el flujo de productos y servicios necesario para cubrirlos, asegurando el cumplimiento de los objetivos de calidad, costo y plazo establecidos en el Business Plan.	
Optimización de Procesos	Realizar actividades de mejora continua de los procesos y sistemas logísticos para optimizar su funcionamiento y mejorar los niveles de servicio al cliente.	

## La difusión de la vacante:

Puesto vacante

Es recomendable que la política general que se aplique para cubrir vacantes, sea intentar hacerlo en primer lugar con talento interno dentro de la misma empresa. De esta manera se brindan oportunidades de desarrollo al personal interno, buscando reducir al mínimo los riesgos por falta de integración o afinidad con los valores y cultura de la organización. Obviamente se requiere considerar que cumpla con todos los requerimientos y Políticas de Movilidad Interna.

Aunque en ocasiones puede ocurrir que, por necesidades particulares del puesto, se requiera buscar a los candidatos fuera de la organización, pero la mayoría de las veces se recomienda empezar primero a buscar internamente.

Por eso, cuando un reclutador quiere dar difusión a sus vacantes lo habitual es que las primeras fuentes de reclutamiento a las que recurra sean las internas bajo el sistema que la empresa tenga establecido.

Los candidatos que se interesen por la vacante proporcionarán sus datos a través de los diferentes canales, pero será Recursos Humanos de la empresa quien concentrará la información de todos los candidatos.



## La Pre-selección:

Los reclutadores de Recursos Humanos filtrarán la información recibida (*curriculum vitae*), utilizando como criterios los que están vinculados a los elementos de descripción de la vacante, es decir: Los criterios académicos, la experiencia requerida, la ubicación geográfica, etc...

Sin embargo, a través del análisis del *curriculum vitae* y restante información aportada por el candidato, no se puede establecer si un candidato tiene o no las competencias que se han definido como críticas para esa vacante.

Por ello es por lo que en Selección por Competencias es tan **importante la entrevista**.

De todos los preseleccionados la recomendación es conseguir un **mínimo de tres candidatos** que consideremos que cumplan con los requisitos para pasar a la fase de entrevistas.

Cuando los candidatos sean internos, es necesario utilizar también las herramientas internas de evaluación disponibles en la organización, como por ejemplo: Dictamen Colegiado, Evaluación 360°, Psicometría, Evaluación de Desempeño, etc.

# La Entrevista por Competencias:

## Etapas

- 6.1 Preparación
- 6.2 Bienvenida
- 6.3 Análisis de últimas dudas sobre información
- 6.4 Preguntas de enfoque y STAR's
- 6.5 Tipos de STAR's
- 6.6 Tipos de Preguntas
- 6.7 Preguntas complementarias o de continuidad
- 6.8 Afinidad Motivacional
- 6.9 Información sobre la vacante y próximos pasos
- 6.10 Despedida



La metodología de Selección por Competencias **gira en torno a la Entrevista por Competencias.**

El fin es obtener información relevante y objetiva con el apoyo de la Guía de Entrevista, donde deberemos anotar todo que nos conduzca a indagar sobre situaciones a las que se ha enfrentado el candidato personalmente y que permitan identificar las competencias que estamos buscando en base a **comportamientos pasados.**

Además, se debe asegurar que durante el proceso de entrevista, el enfoque sea específicamente el de **identificar competencias y no a realizar juicios o percepciones subjetivas.**

La Entrevista por Competencias consta de las siguientes etapas:

### 6.1 Preparación:

Antes de la entrevista es necesario asegurarse de que tenemos todo lo necesario para poder llevarla a cabo:

- Se debe reservar un espacio adecuado para la entrevista, buscando evitar cualquier tipo de interrupción o distracción que desenfoque la entrevista.
- Tener toda la información relevante del candidato: revisar con anticipación el *curriculum vitae* con las notas de las aclaraciones o dudas que sean necesarias plantear durante la entrevista.
- Contar con la Guía de la Entrevista impresa y leer detenidamente las preguntas de enfoque contenidas en ella con la finalidad de adaptarlas de acuerdo al puesto.

# La generación de la Guía de Entrevista

Antes de dar paso a las Entrevistas es necesario generar las **Guías de Entrevista**. Documento que incluye una serie de preguntas que deberán realizarse, basadas en las competencias consideradas primordiales para el puesto. pues contiene la información y preguntas referentes a las competencias que el entrevistador tendrá que intentar identificar en el candidato. Además, en este documento se anota y recoge toda la información que se obtiene durante la entrevista.

Los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la Guía de Entrevista son:

- **Identificación clara sobre las competencias** sobre las cuáles se indagará.
- **Enfocarse en aspectos trascendentes del puesto** que permitirán asegurar la afinidad de la persona con el puesto y con con la organización.

Es importante recordar que **la Guía de Entrevista, es solamente eso, una guía de apoyo para el entrevistador**. Por tanto, no es un cuestionario que se tiene que seguir y llenar estrictamente al pie de la letra. Se puede y se debe adecuar, cambiar, omitir o adicionar preguntas, siempre y cuando estén enfocadas a la competencia a evaluar y hayan sido planteadas de manera acorde a la metodología, como se explicará más adelante.

El contenido de la Guía de Entrevistas es el siguiente:

- 1. Recomendaciones para la entrevista:** Nos proporciona información relevante con respecto a lo que tendríamos que hacer, antes, durante y al cierre de la entrevista.
- 2. Revisión de antecedentes:** Es un espacio para anotar aclaraciones cuando existan dudas o cuando se requiera profundizar en algunos de los datos proporcionados en el *curriculum vitae*, (brechas en los estudios, trabajo, experiencias, logros).
- 3. Competencias a evaluar:** Aquí encontraremos, la definición de la **Competencia** y las **Acciones Clave** que ayuden a la identificación de los comportamientos de la misma.
- 4. Preguntas de enfoque:** Son preguntas dirigidas a encontrar evidencias de comportamientos acordes con las competencias que queremos indagar.
- 5. Comentarios de Percepción e Impacto:** Información que el entrevistador proporciona con respecto al desenvolvimiento, seguridad, fluidez en sus respuestas, comunicación verbal o no-verbal, etc. Es decir, el resultado de la observación del candidato.
- 6. Conclusiones, observaciones y comentarios finales:** Recomendaciones, conclusiones o solicitudes a R.H.. También se puede plasmar aquí información acerca de la conveniencia de considerar al candidato para otras vacantes, o sobre la importancia de desarrollar alguna de las áreas de oportunidad detectadas.

Una vez generada la guía, ya podemos dar paso a la entrevista

## 5. La generación de la Guía de Entrevista... EJEMPLO

### Tipo de Entrevista: Jefe de Vacante

Puesto a Ocupar  
Candidato

Fecha  
Entrevistó

### Plan de Preparación

1. Revisa los materiales de solicitud, incluyendo curriculum vitae, evaluación psicológica y cualquier otro formato de solicitud. Decide cuáles conocimientos/experiencias son más relevantes para el puesto a ocupar.

2. Prepárate para realizar la Revisión de Antecedentes Clave.

- ☐ Anota cualquier puesto/experiencia/estudios que no tengas muy claro o sobre el cual desearía más información.

- ☐ Anota cualquier brecha entre empleos.

3. Prepara la Sección Preguntas de Comportamiento Planeadas.

- ☐ Repasa las definiciones de competencia y acciones clave.

- ☐ Modifica las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.

- ☐ Decide si debes cambiar el orden de las preguntas; desarrolla preguntas adicionales si es necesario.

- ☐ Recuerda obtener 3 STAR's por competencia.

4. Calcula el tiempo necesario para cubrir cada sesión de la Guía de Entrevista.

Plan para la apertura de la entrevista

- ☐ Saluda al candidato, diciéndole tu nombre y puesto.

- ☐ Haz una o dos preguntas para generar confianza (establece rapport).

- ☐ Explica el propósito de la entrevista:

1. Que el entrevistador y candidato se conozcan.

2. Saber más sobre la formación y experiencia del candidato.

- ☐ Describe el plan de la entrevista:

1. "Repasaré brevemente puestos/experiencias/estudios".

2. "Realizaré preguntas específicas sobre experiencias pasadas. Estaré esperando respuestas concretas y con ejemplos".

3. "Estaré tomando notas".

- ☐ Pasa a la sección de "Antecedentes Familiares".

# Revisión de los Antecedentes Clave

## 1. Antecedentes Familiares

Haz preguntas para obtener información específica respecto a sus Familiares. (Conyuge, hijos, padres, hermanos, etc)

Ejemplos de preguntas a realizar:

¿Cuántos miembros son en tu familia?

¿A qué se dedican?

¿Con quién vives actualmente?

## 2. Antecedentes Educativos (No solicites información incluida en el curriculum.)

Postgrado: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título/Esp. \_\_\_\_\_ Prom. \_\_\_\_\_

Univ: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título/Esp. \_\_\_\_\_ Prom. \_\_\_\_\_

Esc. Téc: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título/Esp. \_\_\_\_\_ Prom. \_\_\_\_\_

Preparatoria: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Diploma/Prog \_\_\_\_\_ Prom. \_\_\_\_\_

¿Otra educación/entrenamiento?

¿Cómo te preparó tu educación/entrenamiento para un puesto como éste?

La escuela puede ser difícil. ¿Qué problemas encontraste en tu más reciente experiencia educativa o de capacitación? ¿Cómo los superaste?

¿Cuáles clases disfrutabas más? ¿Por qué?

## 3. Antecedentes Laborales

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

Haga preguntas para obtener información específica respecto a puestos, experiencias, motivos de salida, etc.

Ejemplos de preguntas a realizar:

¿Cuáles fueron/son tus principales responsabilidades/funciones? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontraste y lograste tener este puesto?

¿Por qué renunciaste (o por qué estás pensando renunciar) al trabajo?

¿Que te agrada (agradaba) o disgusta (disgustaba) más de tu puesto?

## Liderazgo

Influenciar a las personas a lograr metas establecidas a largo, corto o mediano lapso.

### Acciones Clave

- Participa proactivamente en la mayoría de sus relaciones
- Logra hacer que la gente se comprometa.
- Fomenta y facilita la conducta participativa de los demás.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Dirige, enfoca y enseña cómo hacer las cosas.

### Preguntas de Comportamiento Planeadas

1. Cuéntame sobre una ocasión en que hayas comprendido que intentos continuos no te ayudarían a alcanzar una meta. ¿Qué hiciste? [Poner atención a la forma en que redirigió su energía hacia una meta relacionada y alcanzable].
2. Cuéntame sobre una situación específica donde hayas conservado tu posición o plan de acción a pesar de barreras o dificultades.
3. ¿Qué estrategias has seguido para comunicar la importancia de la visión y los valores a los empleados? ¿Cuáles estrategias han funcionado y cuáles no?
4. ¿Qué técnicas utilizas para motivar y entusiasmar a otros para que persigan el logro de sus objetivos o metas?. Me podrías dar un ejemplo reciente donde las pusiste en práctica. ¿Qué hiciste?
5. Háblame de una ocasión en la que incentivaste a alguien para que se esforzara en hacer un buen trabajo. ¿Cómo lo hiciste?
6. Piensa en una ocasión en que hayas jugado un rol de importancia en el desarrollo de un equipo que haya tenido mucho éxito. Dime una o dos cosas con las que hayas contribuido a dicho éxito.
7. Cuéntame de una situación en que hayas ayudado a un compañero que no se desempeñaba satisfactoriamente. ¿Qué hiciste? ¿Qué ocurrió?
8. ¿Cuáles son las técnicas más efectivas que has utilizado para ayudar a otra persona a desarrollar sus habilidades y capacidades? Dame un ejemplo de una ocasión en que hayas utilizado estas técnicas.
9. En tu puesto con \_\_\_\_\_, ¿cómo definirías hacer un buen trabajo? ¿Tú hacías un buen trabajo? ¿Cómo lo sabías? Dame un ejemplo.

### Calificación de Liderazgo / Influencia

Situación/Tarea	Acción	Resultado

## Ejecución Impecable –

Dirigir la ejecución de planes operativos, gestionando de forma eficaz equipos de trabajo para el logro de los resultados.

### Acciones Clave

- Determina actividades, tareas y recursos.
- Asigna responsabilidades para la ejecución de actividades y tareas.
- Realiza seguimiento a planes operativos
- Dirige la ejecución de planes operativos: :

### Preguntas de Comportamiento Planeadas

1. Cuéntame sobre una ocasión en que hayas tenido que corregir lo que alguien más escribió. ¿Cómo lo hiciste?
2. Al trabajar en un proyecto o tarea durante un extenso período de tiempo, puede ser difícil mantener la conciencia de cero errores, omisiones o defectos. Cuéntame sobre una ocasión en que hayas trabajado en un gran proyecto / tarea y uno de estos problemas haya pasado desapercibido. ¿Qué ocurrió?
3. Dame un ejemplo de cómo sabías que las cosas no estaban marchando bien en \_\_\_\_\_ con los detalles de un proceso / función / operación / actividad.

### Calificación de Ejecución Impecable

Situación/Tarea	Acción	Resultado

# La Entrevista por Competencias:

## **Bienvenida:**

Aspectos fundamentales que se deben considerar en la fase inicial de la entrevista y durante el desarrollo de la misma:

### **1. Generar un clima de confianza**

Es importante recibir al candidato sin prolongar su espera innecesariamente y guiarle hasta el lugar en donde se efectuará la entrevista.

Hacerlo sentir cómodo ofreciéndole algo para tomar si es posible. Observar desde el primer momento su lenguaje no verbal para advertir si se encuentra cómodo o tenso.

Durante toda la entrevista debemos generar un ambiente armónico que dé confianza y seguridad al candidato, para que sus respuestas no estén condicionadas por la presión o el estrés. Normalmente se recomienda "romper el hielo" con alguna pregunta informal que le ayude a relajarse antes de entrar directamente en materia. **Cuanto más cómodo se sienta, más información nos proporcionará.**

### **2. Informar sobre la estructura de la entrevista**

Es importante explicar al candidato acerca de la estructura de la entrevista y de la duración de la misma. En la mayoría de los casos es suficiente con una hora y 15 minutos, pero esto pudiera variar. En cualquier caso debemos hacer una gestión efectiva del tiempo y la agenda de la entrevista, dejándonos unos minutos de margen por si fuera necesario profundizar en algún tema.

### **3. Ser empático**

Durante toda la entrevista se debe ser consciente de que es posible que el candidato esté nervioso, pues, al fin y al cabo, quiere mostrar su mejor imagen y está buscando empleo. Debemos ser empáticos con él o ella, minimizando la importancia de las respuestas negativas o errores que pudiera relatarnos y suavizar la manera de realizar las preguntas que le puedan resultar incómodas o difíciles, asintiendo y animándole a hablar sin interrumpir, etc.

### **4. Tomar notas**

Algo que no se debe olvidar es tomar notas durante la entrevista, ya que ayudarán a realizar una evaluación más objetiva al término de la misma. Hay que evitar distraerse al escribir. La recomendación es anotar solamente claves o palabras que recuerden la información que el candidato proporciona. **La Guía de Entrevista** cuenta con un apartado que facilita este punto.

# La Entrevista por Competencias:

## **Análisis de últimas dudas sobre la información proporcionada:**

Una vez que ya se ha establecido un ambiente armónico y nuestro candidato se encuentra cómodo, debemos comenzar por revisar y aclarar las posibles dudas que hubieran surgido de la información que nos ha proporcionado en su currículum, referencias, historial, etc...

El objetivo de estas preguntas es acotar la información y profundizar en aquellos aspectos que nos interesen, pero no se debe transmitir al candidato en ningún momento la sensación de que se está dudando de la veracidad de la información aportada.

Lo recomendable es no dedicar a este apartado de la entrevista demasiado tiempo, para dar paso a las **Preguntas de Enfoque**.

## **Preguntas de Enfoque y STAR's:**

**1. Las Preguntas de Enfoque** son el núcleo de la Entrevista por Competencias.

Con ellas intentamos **averiguar comportamientos pasados del individuo relacionados con las competencias que estamos buscando**.

Estas preguntas **están relacionadas con las acciones clave de las competencias a evaluar**. El entrevistador puede y debe adecuarlas o modificarlas si lo estima oportuno para facilitar que estén más relacionadas con la realidad del entrevistado. Se trata de conseguir respuestas del entrevistado que evidencien a través de sus comportamientos pasados si tiene o no la competencia. Se debe considerar que en ocasiones el candidato no cuenta con la experiencia laboral que nos permita obtener información de situaciones específicas, tales como lo determinan las preguntas de la guía, por lo que es importante adecuarlas a sus experiencias académicas o actividades realizadas en el ámbito social, cultural o deportivo.

Para ello, las preguntas de enfoque están diseñadas con el objetivo de que el candidato nos relate una situación concreta en la que se enfrentó a una tarea, qué tipo de acciones tomó personalmente y cuáles fueron los resultados que obtuvo.

El objetivo de las preguntas de enfoque es conseguir **STAR's Completas**.

# STAR's

STAR's es un acrónimo formado por los siguientes elementos:



Las STAR's son respuestas a las preguntas de enfoque que constan de tres elementos:

- **S**ituación o **T**area a la que el individuo se tuvo que enfrentar en un empleo o responsabilidad anterior.
- **A**cciones que el entrevistado tomó personalmente para llevar a cabo esa situación o tarea.
- **R**esultados que obtuvo como consecuencia directa de esas acciones.

Cuando una respuesta contiene objetivamente estos elementos decimos que es una **STAR Completa**. Nuestro objetivo como entrevistadores ha de ser el conseguir el mayor número posible de **STAR's Completas**.

Obviamente, de la respuesta del entrevistado podemos establecer que **SÍ** tiene la competencia, pero también que **NO** la tiene. Sin embargo, es importante no precipitarse ni dejarse influir por el resultado de una sola pregunta. Anotaremos en nuestra Guía de Entrevista los aspectos relevantes que vayan surgiendo en las respuestas que se nos dan, intentando cubrir todas las competencias que se nos han asignado en la Guía.

## Tipos de STAR's

Cuando toda nuestra atención está en la información que el entrevistado nos está dando, con el afán de encontrar respuestas STAR es habitual que se presenten respuestas de alguno de los tipos que vamos a ver a continuación:

1. **STAR Completas:** Son aquellas que surgen cuando el entrevistado nos da claramente una respuesta en la que menciona una **Situación o Tarea**, las **Acciones** concretas que realizó y detalla cuales fueron los **Resultados** directos que obtuvo. Cuanto más actualizada sea la información que nos comparta el candidato, más relevante será para nosotros como entrevistadores. No es que la información más antigua no nos resulte útil, pero será menos significativa si se refiere a situaciones o a acciones realizadas hace demasiado tiempo.

# La Entrevista por Competencias:

## Las STAR's pueden ser positivas o negativas:

- Son **Positivas** si la respuesta nos muestra que el candidato sí tiene los comportamientos que estamos buscando de la competencia
- Son **Negativas** si los comportamientos son claramente contrarios a lo que la competencia requiere.

Las STAR's positivas obviamente son las respuestas que estamos buscando, pero no es muy frecuente que las obtengamos fácilmente a la primera. Es muy habitual que las respuestas que recibamos sean **STAR's Incompletas**.

## 2. STAR Incompletas:

Son las respuestas a las que les falta alguno de los elementos necesarios: (**Situación o Tarea, Acciones o Resultados**).

Veamos un ejemplo. Supongamos que el entrevistador quiere saber si el candidato tiene la Competencia de Ejecución Impecable para un Nivel de Líder de Gente y formula la siguiente pregunta: **"Dame un ejemplo de un proyecto en el cual hayas tenido que organizar el trabajo, tareas y objetivos ¿Cómo lo organizaste? ¿Con qué resultado?"**

- a) Primera Respuesta: *"Siempre solía hacer una tabla Excel con las tareas del proyecto y los recursos disponibles. Calculaba la planificación de las tareas con plazos y recursos asignados y con ello sabía cuánto costo tendría en cada etapa. Conseguí una fiabilidad promedio de un 87% en todos los proyectos que yo presupuestaba, lo cual es un nivel muy alto".*

Esta respuesta es un **STAR Incompleta**, pues ha explicado las Acciones tomadas y los Resultados, pero **NO la Situación o Tarea específica, sino de manera general** ("*Siempre solía hacer...*").

- a) Segunda Respuesta: *"En mi anterior empleo me asignaron un proyecto muy complejo que duraría 2 años, debería arrojar resultados aplicables en la empresa y tendría mucho dinero de presupuesto. Me pidieron que organizara el trabajo del proyecto y conseguí que el presupuesto fuera muy preciso, con una desviación menor del 5% y una rentabilidad del 8%."*

Esta respuesta es un **STAR Incompleta**, pues ha explicado la Situación o Tarea específica y los Resultados, **pero no las Acciones tomadas**. ("*Me pidieron que organizara...y conseguí...*").

# La Entrevista por Competencias:

- a) Tercera Respuesta: *"En mi anterior empleo me asignaron un proyecto muy complejo que duraría 2 años, debería arrojar resultados aplicables en la empresa y tendría mucho dinero de presupuesto. Me pidieron que organizara el trabajo del proyecto y preparé una tabla Excel con las tareas del proyecto y los recursos disponibles. Calculaba la planificación de las tareas con plazos y recursos asignados y con ello sabía cuánto costo tendría en cada etapa."*

Es una **STAR Incompleta**, pues ha explicado la Situación o Tarea específica y las Acciones tomadas, **pero no los Resultados alcanzados**. (*"Me pidieron que organizara...y preparé una tabla Excel..."*).

- d) Cuarta Respuesta: *"En mi anterior empleo me asignaron un proyecto muy complejo que duraría 2 años, debería arrojar resultados aplicables en la empresa y tendría mucho dinero de presupuesto. Me pidieron que organizara el trabajo del proyecto y preparé una tabla Excel con las tareas del proyecto y los recursos disponibles. Calculaba la planificación de las tareas con plazos y recursos asignados y con ello sabía cuanto costo tendría en cada etapa. Gracias a estas acciones, conseguí que el presupuesto fuera muy preciso, con una desviación menor del 5% y una rentabilidad del 8%."*

Es una **STAR Completa**, pues nos han explicado la **Situación o Tarea específica, las Acciones tomadas, y los Resultados**.

## **3. STAR Subjetivas:**

Las respuestas son planteamientos que pareciera ser nos confirman que se cuenta con el comportamiento que estamos buscando, pero en realidad, son ambiguos, solo de opinión, teóricos, u orientados al futuro. Podemos identificar **varios tipos** de STAR's Subjetivas:

- a. **Ambiguas:** Su característica es el uso de absolutos y generalizaciones difíciles de comprobar, como, por ejemplo: **"Siempre soy muy organizado"**, **"Generalmente me llevo bien con toda la gente."**, **"Nunca fallo cuando me encargan algo."**
- b. **Impersonales:** Cuando nos relata acciones acometidas por un equipo o sin determinar quién fue realmente quien las ejecutó, en lugar de describir claramente cuál fue su papel en esas acciones, que es lo que nos interesa. Por ejemplo: **"Se suele tomar como referencia la información bursátil para hacer un presupuesto"**, **"Conseguimos cambiar la situación"**, **"El área decidió..."**.
- c. **De opinión:** Son respuestas en las que el entrevistado muestra su parecer o cómo cree él que se debe hacer una tarea, pero no proporciona información concreta, como por ejemplo: **"Creo que soy una persona muy responsable"**, **"Pienso que el trabajo en equipo es importante"**. **"Yo pienso, creo, considero, etc."**

## EVALUACIÓN DE STAR`s

1. Pregunta :

SITUACIÓN/TAREA

ACCIONES

RESULTADOS

La respuesta es considerada una STAR :

Completa

Incompleta

Subjetiva

2. Pregunta :

SITUACIÓN/TAREA

ACCIONES

RESULTADOS

La respuesta es considerada una STAR :

Completa

Incompleta

Subjetiva

3. Pregunta :

SITUACIÓN/TAREA

ACCIONES

RESULTADOS

La respuesta es considerada una STAR :

Completa

Incompleta

Subjetiva

4. Pregunta :

SITUACIÓN/TAREA

ACCIONES

RESULTADOS

La respuesta es considerada una STAR :

Completa

Incompleta

Subjetiva

5. Pregunta :

SITUACIÓN/TAREA

ACCIONES

RESULTADOS

La respuesta es considerada una STAR :

Completa

Incompleta

Subjetiva

- d. Teóricas:** Son respuestas que muestran una situación imaginaria o que todavía no ha sucedido, en lugar de centrarse en hechos y datos pasados. Hay que recordar que una de las premisas de Selección por Competencias es que intentamos predecir comportamientos futuros en la vacante a partir de lo que el candidato tuvo en el pasado. No hay que olvidar que la información que se obtenga en las entrevistas, deberá ser de eventos pasados y/o de situaciones ya vividas o experimentadas. Un ejemplo: **"Yo podría** realizar ese trabajo sin problema", **"Yo haría, lograría, cambiaría, planearía, etc."**
- e. Orientadas al futuro o demasiado antiguas:** Como en el caso de las teóricas, son respuestas que se basan en situaciones del futuro y/o suposiciones del candidato o en situaciones sucedidas hace demasiado tiempo. Por ejemplo: **"En dos meses las ventas de mi zona se elevarán en un 10%"; "En mi primer empleo, hace 15 años... Nota: Esto no significa que los hechos demasiado antiguos no tengan validez, pero deberán tener mayor peso en su evaluación las situaciones más recientes.**

## Tipos de Preguntas

Buena parte del éxito de la entrevista en cuanto a conseguir el mayor volumen de información posible, no depende sólo de las respuestas que se nos dan, sino de cómo planteamos las preguntas.

A continuación vamos a revisar algunos tipos de preguntas que **no son adecuadas** por estar mal formuladas:

- **Preguntas con respuesta inducida:** Como buenos entrevistadores deberemos evitar plantear preguntas de manera que condicionen la respuesta y hacerlo de la manera más imparcial posible, evitando casos como, por ejemplo:

**"¿No le parece a usted que...? o ¿Supongo que usted fue quién organizó ese evento?"**

También al preguntar, es posible que estemos induciendo de manera inadvertida la respuesta, por ejemplo, al hablar de nuestra opinión antes de realizar una pregunta: *"La verdad es que en esta empresa pensamos que los clientes son lo primero y que es importante atenderles con total corrección y amabilidad. Por favor, cuénteme un ejemplo de una situación en la que haya tenido que tratar directamente con un cliente problemático. ¿Qué pasó y cómo lo resolvió usted?"* Obviamente, el entrevistado ya sabe lo que le conviene responder.

- **Preguntas teóricas:** Es frecuente que el entrevistador formule preguntas que, inadvertidamente inducen a respuestas teóricas, como por ejemplo: **"¿Cómo le hace habitualmente para calcular el presupuesto anual de su área?"** Son preguntas que están planteadas de manera tal que solicitan que las respuestas sean teorías, hipótesis, opiniones o acciones en general.

# La Entrevista por Competencias:

**Preguntas cerradas:** Por otra parte, debemos evitar preguntas que se prestan a respuestas tales como "Sí" o "No", como por ejemplo: **"¿Alguna vez ha tenido problemas con un cliente?"** Si nos contestan que sí o que no realmente nos aporta mucha menos información de la que estamos buscando, más enfocada a conocer la manera en que se relaciona e interactúa con los clientes

- **Preguntas demasiado abiertas:** De la misma manera, es necesario evitar preguntas demasiado abiertas que permitan absolutamente cualquier tipo de respuesta, como, por ejemplo: **"Bien, aquí estamos. Háblame de tí"**. En casos como este, el entrevistado puede contestarnos cualquier cosa, relacionada o no con los temas que a nosotros nos interesa indagar, con lo que estaríamos perdiendo foco con el objetivo de la entrevista.

El entrevistador debe mantener en todo momento la concentración en las respuestas que recibe, sin dejar de pensar en las competencias que quiere indagar, pero atento a captar cualquier otra información que pudiera resultar de interés para la vacante.

Cuando se haga necesario hacer una pregunta sobre un tema que pensemos que le puede resultar incómodo o ligeramente violento al entrevistado, es muy recomendable suavizar la pregunta con alguna entrada como las siguientes: "A todos nos ha ocurrido alguna vez que no hemos conseguido todos los objetivos de un proyecto. Por favor, pláticame..." o, también, "Es normal que, en ocasiones, se presente ante nosotros un cliente desagradable o difícil de atender. Ponme, por favor un ejemplo...".

## Preguntas complementarias o de continuidad

Dado que, en la mayoría de los casos, los entrevistados no aportan de manera inmediata respuestas tipo STAR Completas, corresponde al entrevistador el tener la habilidad suficiente para plantear preguntas adicionales, que llamaremos complementarias o de continuidad, para ayudar al entrevistado a acotar y completar su respuesta, sin inducirla.

Así se consigue que no se pierda la utilidad de la respuesta aportada por el candidato y se facilita que una STAR Incompleta se transforme en una STAR Completa.

Por ejemplo, si el entrevistado facilita una respuesta en la que habla de la situación y las acciones tomadas, pero no del resultado, el entrevistador puede plantear una pregunta como la siguiente: **"Entiendo... pero con las acciones que me has explicado que tomaste, ¿cuáles fueron los resultados que obtuviste?"**

También puede suceder que nos falte cualquiera de los otros elementos para la STAR Completa. Por ejemplo, si han faltado las acciones, se podría preguntar: **"Entiendo cuál es el problema que se les había planteado, y también los resultados que consiguió, pero ¿cómo lo consiguió? ¿Qué decisiones tomó?"**

Otro ejemplo, en el que faltó la Situación o Tarea inicial: **"Me ha quedado claro el tipo de solución que aportó y los resultados que consiguió, pero, por favor, ¿me puede detallar un poco más cuál era el origen del problema?"**

## La Entrevista por Competencias:

*Ahora veamos un ejemplo en el que la respuesta que nos dieron es un STAR Subjetiva Teórica. La pregunta complementaria podría ser la siguiente: **"Debe de haber sido muy interesante tu participación en el proyecto, pero háblame específicamente del Rol que tu desempeñaste"**.*

El uso de preguntas complementarias es muy recomendable, no sólo cuando faltan elementos para conseguir una STAR Completa, sino también cuando ya se tiene una y se quiere verificar su vigencia o intentar obtener una segunda STAR para la misma competencia. Por ejemplo: **"Me ha quedado muy clara su respuesta. Por favor deme otro ejemplo similar"**.

También se pueden utilizar las preguntas complementarias para indagar acerca de los aspectos de Afinidad Motivacional, como veremos en el siguiente apartado.

## Afinidad Motivacional

Como ya hemos mencionado, la Metodología de Selección por Competencias busca la adecuación del individuo para la vacante de manera **integral**, es decir, considerando si tiene las Competencias y Conocimientos Técnicos que se requieren para el puesto, pero también si tiene una **Afinidad Motivacional** clara con los rasgos y condiciones característicos del puesto. Es decir, si se va a sentir cómodo en el puesto al **estar alineadas las necesidades de la vacante con sus expectativas en relación al contenido del puesto y sus principales características, así como con la cultura y valores de la organización**. Por ejemplo: ubicación geográfica, horarios, viajes, sueldo, responsabilidades y contribuciones del puesto, etc.

Es un error muy habitual seleccionar al candidato técnicamente mejor preparado pero que, al poco tiempo de incorporado, renuncie por no sentirse cómodo con aspectos del puesto que, aunque parecían evidentes, no lo fueron tanto para ambas partes. Por ejemplo, si tenemos un proceso de selección en el que se requiere un perfil muy social y de relación con clientes y lo cubrimos con un candidato que, aunque tiene magníficas cualidades técnicas, valora mucho el trabajo aislado, de carácter analítico y alta concentración. O, siguiendo con los ejemplos, si contratamos para un puesto que exige viajes constantes y de larga duración a una persona que renunció a su anterior ocupación para poder pasar más tiempo en su casa y con su familia.

# La Entrevista por Competencias:

Sin embargo, la Afinidad Motivacional no siempre es fácil de detectar. En ocasiones los candidatos no hablan directamente de los aspectos que no les gustan de la vacante, por temor a ser descartados y no es habitual que todas las preguntas relacionadas con este tema sean contestadas de manera directa.

Es por esto, por lo que resulta conveniente mantener una **actitud de observación** y recopilación del máximo de información posible, sobre la afinidad motivacional del candidato con el puesto **a lo largo de toda la entrevista**, prestando atención a todos los detalles y dejando que el candidato hable siempre de lo que le ha gustado o no le ha gustado de sus asignaciones y experiencias anteriores. Como siempre, la máxima es que: **Cuanto más hable el candidato, mejor.**

Se debe lanzar alguna pregunta para profundizar algo más en una respuesta que ya nos ha dado el candidato. Si no se ha obtenido información suficiente acerca de sus motivaciones, se podrá extraer información adicional formulando preguntas relacionadas con lo que:

- **Lo que le gusta o disgusta**
- **Satisface o insatisface**
- **Disfruta o trata de evitar**

Algunos ejemplos:

**¿Cómo te sentiste con esa situación que me estás contando?; ¿Qué es lo que más vas a extrañar de tu empleo anterior?; ¿Qué es lo que más te satisface de tu puesto actual?; ¿Qué te gusta más de tu día a día en el trabajo?, etc...**

Vayamos con un ejemplo:

Supongamos que el puesto para el que estamos haciendo la selección requiere de una excelente atención al cliente, pues se estará en permanente contacto con ellos y, en respuesta a nuestra pregunta anterior, el candidato nos contestó que estaba en una función en la que trataba mucho con clientes. Si el entrevistador es experto, debería plantearle una pregunta complementaria parecida a la siguiente: **"Así que tenías que tratar frecuentemente con clientes ¿Y cómo te sentías?"**

Si el entrevistado nos da una respuesta como la siguiente: **"La verdad es que ésa era la parte de mi trabajo que más me gustaba. Pudiendo ver a tanta gente en un solo día con problemas diferentes, y a los que muchas veces conseguía ayudarles, para mí era muy satisfactorio"**. Parece evidente que, al menos de esta respuesta, podemos inferir que el candidato se siente cómodo en un puesto de relación con el cliente, por lo que tendrá **Afinidad Motivacional** con nuestra vacante.

Si, por el contrario, la respuesta se parece más una como la que sigue: **"La verdad es que no me gustaba mucho tener que pasarme el día resolviendo las mismas dudas, parece ser que nunca veían las instrucciones de los productos."** En este caso, la conclusión a la que podemos llegar parece ser la contraria y es que este candidato no se sentirá cómodo en un puesto comercial, pues el trato con clientes parece incomodarle bastante. Diríamos que **NO hay Afinidad Motivacional** con lo que requiere la vacante.

De cualquier manera la **Afinidad Motivacional**, como el resto de aspectos que se quieren evaluar en la Selección por Competencias no se puede asegurar o descartar por una sola respuesta, sino que debe fundamentarse en nuestras anotaciones a lo largo de la entrevista.

## **a) Al Empleo**

El grado en que las actividades propias del puesto sean personalmente satisfactorias para el candidato.

1. ¿Por qué te atrae este puesto vacante?,
2. ¿Hay algo que no te agrade?
3. ¿Por qué tendría yo que contratarte?
4. ¿Cómo te describes como Líder?
5. ¿Qué te gusta que tenga la gente que trabaja para ti?
6. ¿Cuál consideras que será el reto más grande que enfrentarás si te damos esta posición?
7. ¿Cómo reaccionas bajo presión?
8. ¿Cuál ha sido la decisión laboral más difícil que has tenido que tomar?
9. ¿Cómo describirías tu personalidad?

## **b) A la Organización**

Que nivel de compatibilidad tiene la persona con la Cultura, los Valores, y sistema de trabajo, de la Organización.

1. ¿Cuales consideras que son los VALORES más importantes que guían tu vida?
2. ¿Por qué estás dejando tu puesto actual?
3. ¿Qué sabes de nuestra empresa?
4. ¿Por qué deseas trabajar con nosotros?
5. ¿Qué puedes hacer por nosotros que otra persona no pueda?
6. ¿Qué aficiones tienes?, ¿Qué haces los fines de semana o días libres?
7. ¿Cuánto tiempo permanecerías con nosotros?
8. ¿Has tenido que despedir a alguien?, ¿Cómo lo hiciste?
9. ¿Qué opinas de tu Jefe actual (o último)?
10. ¿Cuáles son tus metas en la vida?
11. ¿Si pudieras cambiar algo en tu vida que sería?
12. Dime tres cosas que no te gustaría morir sin haberlas logrado.

## **c) A la Disponibilidad**

El grado en que las necesidades, características y oportunidades de la empresa, corresponden con las necesidades personales.

1. ¿Qué tan lejos está tu casa de la empresa?
2. ¿Cuál es tu medio de transporte?
3. ¿Cuánto tiempo te tomará llegar de tu casa a la empresa?
4. ¿Qué haces durante los trayectos?
5. ¿Estás dispuesto a viajar si es requerido?
6. ¿Estás dispuesto a dedicar tiempo personal al trabajo en caso de ser requerido?
7. ¿Estás dispuesto a cambiar de residencia si fuera necesario?
8. ¿Qué sería algo que te llevara a renunciar a este trabajo?

### Información sobre la vacante y próximos pasos del proceso

Una vez que ya hemos terminado la fase de preguntas de la entrevista, se deberá permitir al candidato que formule las preguntas en relación a las dudas que tenga de la vacante y en la medida de lo posible darle respuesta a las mismas.

Es necesario dar claridad sobre las características principales precisamente por asegurar la afinidad motivacional, garantizando que el entrevistado ha entendido bien esta parte.

Es en este el momento en el que es necesario proporcionar la información con respecto a los próximos pasos del proceso, así como el tiempo que se estima para que se pongan de nuevo en contacto con el candidato y el canal que se empleará para ello.

### Despedida

Terminada la entrevista es necesario darle un cierre adecuado.

En primer lugar hay que agradecer al candidato el tiempo que ha dedicado, la información proporcionada y el interés en nuestra empresa.

A continuación, informarle que se pondrán en contacto con él, sin generar falsas expectativas ni tampoco dar la sensación de que ha sido ya definitivamente descartado, sino de la manera más neutral y objetiva que sea posible.

Por último, se debe acompañar hasta la salida despidiéndolo formal y cordialmente.

### Tips para el Entrevistador

1. Revisa la documentación con tiempo: Guía de entrevista y toda la documentación que se tenga disponible del candidato.
2. Adapta las preguntas de enfoque a la realidad del entrevistado.
3. Explica la agenda de la entrevista y la duración estimada.
4. Indaga sobre la Afinidad Motivacional. (Requerimientos del puesto, Valores y Cultura de la empresa).
5. Genera un ambiente armónico y cómodo.
6. Toma notas y evita cualquier distracción.
7. Observa al candidato y su lenguaje no verbal.
8. Mantente imparcial, objetivo y cordial en todo momento
9. Conserva el foco en averiguar sobre las competencias.
10. Al finalizar la entrevista: Informa al candidato sobre la vacante y los próximos pasos (Jefe y/o RH).

## 7. Evaluación del candidato

Cuando ya se ha llevado a cabo la entrevista para un candidato, es necesario cubrir las diferentes etapas del proceso de Evaluación del Candidato. Las etapas son las siguientes:

### I. Integración de datos:

Se ha comentado con anterioridad que no se puede hacer la evaluación de un candidato a partir de percepciones o respuestas puntuales, sino que lo conveniente es recopilar toda la información objetiva que se tenga y analizarla.

A continuación se mencionan cuales pueden ser las **principales fuentes de información a integrar**:

- **Preparación académica**
- **Antecedentes laborales o escolares**
- **Experiencias específicas**
- **Entrevista por competencias**
- **Actividades extra-laborales o extracurriculares**
- **Certificaciones y logros**
- **Intereses y deseos**
- **Herramientas de evaluación: Assessment, Dictamen Colegiado, 360°, etc. (\*)**

*(\*) Cuando se cuente con este tipo de herramientas, también podrán ser considerados como fuentes de información.*



## II. Análisis de la información:

Al revisar la información que hemos recopilado es necesario prestar atención a 4 aspectos importantes:

- 1. Identificación de STAR's:** verificar que las STAR's, obtenidas durante la entrevista estén completas, esto es, aparezcan los 3 elementos: **Situación o Tarea, Acciones y Resultado.**
- 2. Clasificación por competencias:** Una vez identificadas las STAR's, **ubicarlas en la competencia que corresponde.** Es probable que capturemos STAR's que fueron comentadas cuando realizábamos alguna pregunta de alguna otra competencia y algunas que parezca que impactan en dos, en cuyo caso deberemos priorizar.
- 3. Eficiencia de las STAR's con la vacante:** Las STAR's que son identificadas en las entrevistas, algunas veces son opuestas a la necesidad específica del puesto. Por ello deben ser identificadas como **Positivas o Negativas.**
- 4. Impacto de las STAR's:** Tomar en consideración el impacto de las STAR's identificadas en las competencias más críticas del puesto, pues no todas las competencias habrán sido identificadas con la misma relevancia para la vacante.
- 5. Vigencia de las STAR's:** Considerar si la información de las STAR's obtenidas, tanto si es Positiva como Negativa para lo requerido en la vacante, está vigente aún, por tratarse de hechos recientes o si, por el contrario, corresponde a situaciones ya demasiado antiguas.

Con esta información adecuadamente analizada y estructurada procederemos a la calificación.

## III. Calificación:

Con toda la información ya organizada debemos asignar una calificación a cada elemento de la evaluación y a cada competencia, en la que **1 es el valor más bajo y 4 es el más alto**, según la siguiente escala:

1. No cumple con los criterios requeridos para el puesto.
2. Cumple con algunos de los criterios, pero tiene áreas de oportunidad claras.
3. Satisface los criterios requeridos para el puesto.
4. Excede los criterios de desempeño requeridos para el puesto.

*\*No hay decimales*

**NA.** (No Aplica) No mostró ejemplos que pudieran demostrar que se cuenta con la competencia.

Finalmente con toda esta información, podremos determinar primero si el candidato está APROBADO o no; y en caso de tener más de un candidato aprobado, cual es el ranking o el orden de prioridad en que se ubican,

## Calificación / Evaluación del Candidato

### ESCALA DE EVALUACIÓN ( no hay decimales)

- 1.- No cumple con los criterios requeridos para el puesto
- 2.- Cumple con algunos de los criterios, pero tiene áreas de oportunidad claras
- 3.- Satisface los criterios requeridos para el puesto
- 4.- Excede los criterios requeridos para el puesto
- N.A.si no aplica el requerimiento para el puesto

Aspecto a Evaluar	Calificación
a) Antecedentes familiares	
b) Preparación académica	
c) Formación extra-escolar (certificaciones, diplomas, cursos)	
d) Experiencia Laboral	
e) Antigüedad laboral	
f) Competencias de Liderazgo	
g) Competencias Funcionales	
h) STAR`s Completas	
i) Actividades extralaborales y/o aficiones personales	
j) Afinidad Motivacional	
k) Disponibilidad (Horario, viajes, cambio de residencia)	
l) Conocimiento y Dominio de software específico	
m) Idiomas	

### EVALUACIÓN FINAL

Candidato Aprobado	
Candidato Aprobado con reservas	
Candidato NO aprobado	

## 7. Evaluación del candidato

Si obtiene calificación de 3 en todos los aspectos es un candidato idóneo para el puesto.

Si en algún aspecto obtiene calificación de 2, pero a juicio del entrevistador/jefe inmediato es algo que puede mejorarse una vez que ocupe el puesto, puede ser considerado candidato viable.

Es importante recordar que si alguno obtiene calificación de 4, estaremos corriendo el riesgo de que la persona pronto se desmotive por el tipo de función a desempeñar

Con la calificación de APROBADO o NO termina la última etapa del proceso de Selección por Competencias.

Posteriormente vendrá la siguiente etapa que consiste en la notificación de propuesta económica al candidato seleccionado.

**Si el candidato o los candidatos a los que se les ha hecho una propuesta no aceptan la misma, o se da el caso de que ningún candidato cubre las expectativas de la vacante, el proceso deberá recomenzar, prestando especial atención a la descripción de la vacante por si se estuviera ejecutando el proceso con un enfoque erróneo.**

# Ejercicio de reconocimiento de STARS

Los siguientes planteamientos, recolectados de candidatos por entrevistadores de Selección, son STARS completas, STARS Subjetivas o STARS Incompletas.

Lea cada planteamiento, determine qué tipo de STAR es, y circule su respuesta.

Para las respuestas que sean STARS Incompletas o parciales, podría haber más de una parte omitida.

Si es así, elija cual(es) fue(ron) la(s) parte(s) omitida(s).

## Ejemplo I

Cuando llegó el pedido urgente, el líder de nuestro equipo nos ofreció a todos horas extras para poder cumplir con el mismo. Yo rechacé la oferta porque ya me había puesto de acuerdo para jugar FUT-BOL con algunos amigos.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

## Ejemplo II

He estado planeando comprar una computadora para poder hacer más trabajo en casa.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

## EJERCICIOS

**1.** Considero que la clave de liderazgo eficaz es la sensibilidad hacia el otro, comprender lo que sucede en el interior de las personas y poder responder con empatía.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**2.** Cuando falló el sistema, yo estaba seguro de que estaría parado el resto del día. De modo que en vez de tener a los empleados sin hacer nada, los envié a sus casas. Una hora después, el sistema estaba bien y funcionando otra vez. Naturalmente ese día perdimos tiempo y dinero.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**3.** Yo formé parte del equipo de negociación de mi departamento cuando negociamos nuestro último contrato. Permítame decirles que el regateo en esta negociación fue difícil; nadie quería ceder un ápice. Pero al final logramos que ellos estuvieran de acuerdo con casi todas nuestras demandas.

- A. STAR completa            B. STAR Subjetiva            STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea    D. Necesita la Acción            E. Necesita el Resultado

**4.** El incendio fue el peor en la historia de la ciudad. Teníamos personas apiladas en tres hileras en la sala de urgencias. Aunque yo acababa de terminar un turno de 12 horas, seguí trabajando hasta que llegó el personal de relevo. Antes de irme, habíamos atendido a todos, y la sala de urgencias había vuelto a la normalidad.

- A. STAR completa            B. STAR Subjetiva            STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea    D. Necesita la Acción            E. Necesita el Resultado

**5.** Cuando se me presenta una objeción durante una presentación de ventas, generalmente aclaro la pregunta, reconozco la preocupación y trato de vencer la objeción demostrándoles la manera en que el producto aborda una de sus necesidades específicas. Esto funciona bien.

- A. STAR completa            B. STAR Subjetiva            STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea    D. Necesita la Acción            E. Necesita el Resultado

**6.** Con los cambios de tecnología, parecía ser que nuestro paquete de software iba a estar obsoleto en aproximadamente seis meses, de modo que empecé a buscar un programa para reemplazarlo. Leí todo lo que hay sobre los programas disponibles y probé la mayoría.

- A. STAR completa            B. STAR Subjetiva            STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea    D. Necesita la Acción            E. Necesita el Resultado

**7.** Las verificaciones de control de calidad demostraron que estábamos produciendo muchas más unidades defectuosas de lo acostumbrado. A pesar de que teníamos pedidos atrasados, paré la línea y trabajamos en la localización y reparación de los problemas. A mi jefe no le agradó la demora, pero al día siguiente estábamos produciendo otra vez unidades de máxima calidad.

- A. STAR completa            B. STAR Subjetiva            STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea    D. Necesita la Acción            E. Necesita el Resultado

**8.** Cuando adelantaron el plazo de entrega, las cosas se pusieron difíciles para todo el departamento. Pero todos nos unimos, dividimos el trabajo y lo hicimos.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea                      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**9.** Cuando llegué a trabajar, había llegado en dos autobuses numerosas personas de edad que estaban en el vestíbulo esperando para inscribirse, y la mitad del personal de limpieza no había llegado. Necesité casi dos horas para poner todo en orden, pero finalmente logré que cada hésped llegara a su habitación.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea                      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**10.** Cuando tomé el empleo, no había ningún sistema para registrar las quejas de los clientes. De modo que elaboré un formulario fácil de usar en la computadora y le enseñé a todos cómo usarlo.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea                      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**11.** Si yo encabezara mi grupo, una de las primeras cosas que haría sería reformar todos nuestros principales procesos.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea                      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

**12.** Una vez, cuando tuvimos que retirar productos del mercado a causa de un defecto en el motor de arranque, yo simplemente supuse que el jefe del departamento de servicio pediría partes adicionales de repuesto. Así que cuando las personas llamaban con objeto de hacer citas para solucionar el problema, registré aproximadamente 20 citas para un día. Bueno, las partes de repuesto se acabaron después de que se atendió a los cuatro primeros automóviles. Ese día tuvimos a muchos clientes quejándose y descontentos.

- A. STAR completa                      B. STAR Subjetiva                      STAR Incompleta o Parcial que:  
C. Necesita la Situación o Tarea                      D. Necesita la Acción                      E. Necesita el Resultado

## TIPOS DE PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO

Lea cada pregunta y marque la casilla apropiada para indicar si la pregunta es de  
**A. Comportamiento**                      **B. Teórica**                      o **C. de respuesta sugerida.**

**1.** Usted dice que le agrada trabajar con otras personas.

¿Significa eso que le agrada trabajar en equipo?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**2.** ¿Cómo resolvió esto?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**3.** ¿Le ayudó al líder del grupo a llegar a una decisión?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**4.** Usted dice que sus procesos son ineficaces. ¿Cómo los cambiaría usted?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**5.** ¿Cómo maneja usted generalmente a los clientes enojados?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**6.** ¿Porqué decidió hacer eso?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**7.** Usted dijo que no le gusto su trabajo en la Empresa XYZ. ¿Cuál sería su trabajo ideal?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**8.** ¿Cómo trabajaría usted con alguien que no se desempeñe adecuadamente?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**9.** ¿Cómo maneja usted prioridades contradictorias?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**10.** ¿Qué papel desempeño usted en la planeación del proyecto?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

**11.** Así que, ¿Le hizo frente o simplemente retrocedió?

**A.** Pregunta de Comportamiento                      **B.** Teórica                      **C.** Sugiere la Respuesta

---

Otras áreas de Cursos presenciales y en línea que ofrece GARZCO Consultores. Para más detalles consulta la página [www.garzco.com](http://www.garzco.com)

RRHH  
Calidad  
Finanzas  
Compras  
Oratoria

Servicio al Cliente y Ventas  
Liderazgo, Gerencia & Dirección  
Producción  
Área Técnica  
MS Office

El catálogo completo se encuentra en: [www.garzco.com/catalogo](http://www.garzco.com/catalogo)

Los cursos más solicitados:

## **DESATA TU LIDERAZGO**



**GARANTIZADO,**  
*¡nuestros clientes  
lo respaldan!*

Desarrollar liderazgo no requiere que se tenga un equipo de trabajo, en este seminario se trata el liderazgo personal, lo que significa tomar el control de tu propia vida, ser el Líder en tu propia vida, tomar tus propias decisiones y hacer más de lo que has hecho hasta ahora.

## **Excelencia en el Servicio**

La atención al Cliente requiere dos aspectos, la gestión operativa y el trato humano a los clientes. Este Taller conjunta las mejores prácticas de gestión de SATISFACCIÓN DE CLIENTES, apoyando la operación para invertir recursos donde los clientes lo valoran, así como sencillas y poderosas técnicas de comunicación y empatía con Clientes, para generar una experiencia Superior.

## **FORMACIÓN DE INSTRUCTORES DE ALTO IMPACTO**

Hablar en público, hacer presentaciones, influir en un grupo de personas son habilidades clave para conseguir resultados grandes. Aquí aprenderás las técnicas para hablar y convencer sin esfuerzo a tu público. Las técnicas de los mejores del mundo, reveladas.

---

---

# GRACIAS



Visítanos en [www.garzco.com](http://www.garzco.com)

***Somos apasionados en la entrega con calidad de nuestros servicios,  
garantizando tiempo, costo y alcance.***

Contáctanos vía teléfono ó whatsapp business en nuestras oficinas:

  **812 – 723 – 7532**

**Servicios CO&BI S.C.**

América #423-A Sur Col. Centro

Monterrey N.L., México CP 64000

*¿quieres compartirnos tu experiencia? Nos encantaría saber de ti y saber  
cómo va tu desarrollo, escríbenos tu testimonio, experiencia o  
retroalimentación a [rodrigo@garzco.com](mailto:rodrigo@garzco.com)*

*Para información sobre eventos privados y cursos/talleres disponibles para  
Empresas y Equipos de trabajo, contáctanos por cualquiera de estos  
medios o escribiendo a: [atencionalcliente@garzco.com](mailto:atencionalcliente@garzco.com)*

---