



Modelo de Entrevista



- I. Introducción
- II. Etapas de la entrevista de selección
- III. Claves de una buena entrevista de competencias
- IV. Técnica star
- V. Preguntas basadas en competencias, utilizando modelo star
 - Pensamiento analítico
 - Planificación y organización
 - Manejo de conflictos
 - Servicio al cliente
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Relaciones interpersonales
 - Disposición al cambio
- VI. Check list
- VII. Referencias

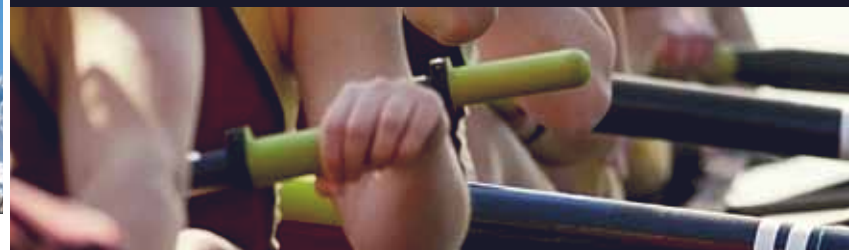
Introducción



En People Links nos preocupamos de entregar un servicio integral de asesoría en la búsqueda de ejecutivos. Para esto hemos desarrollado esta guía, que esperamos oriente y dirija el proceso de entrevistas.



Etapas de la entrevista de selección



1. Preparación:

La entrevista debe realizarse en forma organizada, y planificada para conseguir la información requerida en un tiempo limitado:

Pasos para preparar la entrevista:

- a) Determine los objetivos específicos de la entrevista (qué se pretende con ella).
- b) Estudie el currículum vitae del candidato.
- c) Cuente con la mayor cantidad de información acerca del cargo y las características esenciales exigidas por éste.
- d) Interiorícese al máximo acerca de la organización.
- e) Disponga de un ambiente apropiado.
- f) Planifique las preguntas a formular.

2. Durante la entrevista:

- a) Preséntese y explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista (método, tiempo, preguntas, etc.)
- b) Utilice, primero, aquellas preguntas que permitan obtener información general, y luego específica sobre las habilidades del candidato.
- c) Tome notas, ya que la memoria es frágil.
- d) Dele al candidato la oportunidad de formular preguntas.
- e) Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.
- f) El candidato también lo está evaluando, por lo que su imagen y comentarios son claves para que el entrevistado se entusiasme con la posición ofrecida.

3. Después de la entrevista:

- a) Analice toda la información importante inmediatamente después de realizada la entrevista.
- b) Complete los formularios necesarios con las conclusiones de la entrevista.

*Claves de una
buena
entrevista...*



1. Es fundamental que el entrevistador se evalúe a sí mismo, con el fin de remover barreras personales y prejuicios que pudiesen entorpecer el buen desarrollo de la entrevista, como instrumento objetivo de medición. Para alcanzar esta meta, considere los siguientes aspectos:

- a) Analice si tiene algún prejuicio personal con la persona que va a entrevistar, de manera que estos no interfieran con el desarrollo objetivo de la entrevista.
- b) Evite la formulación de preguntas “capciosas” o pre-suposicionales.
- c) Escuche atentamente al entrevistado y demuestre interés en él, deje cualquier otra actividad que esté realizando, para fijar la total atención en la entrevista.
- d) Anime al entrevistado a preguntar acerca del cargo y la organización.
- e) Analice sus notas de la entrevista para construir su opinión del candidato, no se deje llevar sólo por su instinto, considérela pero también considere los datos.

2. Es importante tener en mente ciertos elementos a la hora de entrevistar por competencias, con el fin de obtener el mejor candidato para el puesto de trabajo que estamos buscando.

Previo a la entrevista, defina cuáles serán las competencias o habilidades que tendría que poner a prueba para la vacante en particular que necesita llenar. Para ello, debe revisar y comprender el perfil del cargo requerido (este perfil será enviado por **People links** luego de definido el perfil), para concluir qué habilidades y comportamientos tendrían que tener los candidatos exitosos.

A continuación, escriba una lista de preguntas abiertas para hacer a los postulantes, en relación a las competencias más relevantes. Recuerde que debe contemplar la mayor parte del tiempo de la entrevista, haciendo preguntas basadas en las competencias requeridas para el cargo.

Es fundamental realizar consultas de incidentes críticos, acerca de situaciones reales y ejemplos de comportamientos pasados, ya que la base de una entrevista por competencias es que el comportamiento pasado es el mejor predictor del desempeño laboral futuro. Asegúrese de averiguar detalles sobre las acciones específicas que hizo el entrevistado, haciendo varias preguntas en tiempo pasado, para saber exactamente como enfrentó esas situaciones. Si responde genéricamente o de manera vaga, pídale que sea más específico. No realice preguntas sólo de situaciones en que el candidato realizó un buen desempeño, sino que también sobre aquellos eventos difíciles, donde el sujeto obtuvo algún mal resultado, el fracaso también nos entrega información relevante.

Si usted debe entrevistar a varios candidatos para un mismo cargo, preocúpese de utilizar el mismo esquema o formato para calificar las competencias, ya que es fundamental para poder comparar a los entrevistados sobre una misma base.



Técnica Star



El modelo STAR, es una manera sencilla de organizar la conducción de una entrevista de selección que busca evaluar competencias. La cantidad de letras que muestra este acrónimo, revela cuatro pasos a seguir para preguntar acerca de las competencias, que va de lo general a lo particular:



1. Situación: Se recomienda comenzar haciendo preguntas abiertas sobre una situación específica que revele algún comportamiento pasado, referida a una competencia o habilidad determinada. Puede hacer preguntas como: “cuénteme sobre alguna ocasión en donde usted...” o “deme un ejemplo en que usted...”.

2. Tarea: Tiene que ver con realizar preguntas acerca del rol específico del candidato en la situación. Haga preguntas como: “¿cuál era su rol en este ejemplo?”, “¿qué se le pidió hacer en esa situación?”.

3. Acciones: Esta etapa es fundamental, ya que debe lograr captar y entender las acciones concretas y específicas que realizó el postulante, en términos de comportamiento, para tratar de resolver esa situación. Utilice preguntas como: “¿qué hizo o dijo?”, “¿qué pasos llevó a cabo para abordar la oportunidad o para solucionar el problema?”.

4. Resultados: Finalice indagando sobre que resultado obtuvo el candidato. Si corresponde, también puede preguntarle que aprendizaje rescata de la situación. Utilice preguntas como: ¿cómo se solucionó la situación? ¿qué lección le dejó?

En la próxima sección se muestran ejemplos basados en competencias genéricas y comunes para la mayoría de los cargos.

*Preguntas
basadas en
competencias...*



1. PENSAMIENTO ANALÍTICO



Definición:

Identificar información para analizar, utilizando habilidades de razonamiento lógico, con el fin de tomar decisiones informadas.

Comportamientos posibles:

- Desarticular un conflicto en sus partes esenciales.
- Identificar información pertinente de analizar.
- Identificar patrones y temas comunes en los datos.
- Utilizar datos cuantitativos y cualitativos para analizar.
- Demostrar habilidades de razonamiento lógico.
- Tomar decisiones y proponer soluciones con datos ambiguos.

Preguntas:

1. Situación:

Describe una situación donde se enfrentó un problema complejo.

¿Cuándo ocurrió?

¿Cómo surgió esta situación?

2. Tareas:

¿Cuál fue la tarea que tuvo que realizar?

3. Acciones:

¿Qué datos recopiló?

¿Cómo analizó estos datos?

¿Cuáles fueron sus ideas iniciales acerca de los datos?

¿Qué patrones desprendió de los datos?

4. Resultados:

¿Cuáles fueron sus recomendaciones?

¿Qué resultado concreto tuvo el que haya realizado ese análisis?

2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



Definición:

Realización de una serie de acciones complejas a partir de la estructuración de tareas para conseguir las metas.

Comportamientos Posibles:

- Manejar y organizar el propio tiempo.
- Descomponer metas complejas.
- Decidir cuánto tiempo otorgar a los diversos temas con el fin de obtener la meta final.
- Considerar qué recursos serán necesarios.
- Crear planes contingentes en caso que se presenten problemas.

Preguntas:

1. Situación:

¿Cuénteme acerca de algún proyecto complejo que haya organizado y/o planeado?

¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Cómo llegó a manejar este proyecto?

¿Qué objetivos tenía?

3. Acciones:

¿Cómo empezó a planearlo y organizarlo?

¿Qué acciones tomo preliminarmente para comenzar a organizarlo?

¿Qué recursos necesitó para hacer que el proyecto resultara?

¿A quién (si existiese), tuvo que involucrar en la planificación?

¿Qué más debió hacer para crear el plan para que el proyecto fuese exitoso?

4. Resultados:

¿Qué retroalimentación recibió sobre el éxito del proyecto?

¿Qué razones concluye usted fueron claves para el éxito (o fracaso) del proyecto?

3. MANEJO DE CONFLICTOS



Definición:

Persistir frente a la adversidad, motivándose para alcanzar resultados y hacer que las cosas sucedan a pesar de las dificultades.

Comportamientos Posibles:

- Priorizar acciones (decidir qué puede realizarse y qué no) en un tiempo acotado.
- Encontrar maneras para superar problemas y dificultades.
- Tomar la iniciativa cuando sea necesario.
- Poner mayor tiempo y esfuerzo en el trabajo, para que se concrete.
- Buscar y obtener la asistencia necesaria de otros, para asegurarse que el trabajo se realice.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme sobre algún proyecto que no haya funcionado según lo planificado.
¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Cómo comenzó esta situación?

3. Acciones:

- ¿Qué tipo de dificultades tuvo?
- ¿Qué acciones en particular realizó para superar los problemas?
- ¿Hubo factores que inesperadamente resultaran mal?
- ¿Requirió ayuda para resolver el problema?
- ¿Qué más debió hacer para superar la situación?

4. Resultados:

- ¿Cuál fue el resultado del proyecto?
- ¿Qué aprendizaje obtuvo de este proceso?

4. SERVICIO AL CLIENTE



Definición:

Busca entender los requerimientos de los clientes y cómo trabaja para satisfacerlos.

Comportamientos Posibles:

- Hace preguntas para entender lo que el cliente necesita.
- Lee el lenguaje corporal del cliente para entender necesidades no explicitadas verbalmente.
- Interactúa de manera entusiasta con los clientes.
- Pone las necesidades de los clientes como prioridad.
- Busca maneras para cumplir con las expectativas de los clientes.

Preguntas:

1. Situación:

Descríbame una ocasión donde logró cumplir con las expectativas de un cliente.
¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿De qué manera se involucró?

3. Acciones:

- ¿Cómo estableció y priorizó lo que requería el cliente?
- ¿Cómo actuó para responder a las necesidades del cliente?

4. Resultados:

- ¿Cómo supo que había logrado cumplir con las expectativas del cliente?
- ¿Qué implicancias o consecuencias tuvo?

5. TRABAJO EN EQUIPO



Definición:

Participar activamente como parte de un equipo, dando todo el apoyo necesario para asegurar el cumplimiento de objetivos comunes.

Comportamientos Posibles:

- Chequear proactivamente si los integrantes del equipo necesitan asistencia.
- Ofrecer apoyo emocional y/o ayuda práctica al miembro del equipo que lo requiera.
- Compartir información e ideas con los otros miembros del equipo.
- Detener o afrontar cualquier insinuación de conflicto o una mala comunicación en el equipo.
- Adaptarse al rol que el equipo le ha asignado.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna ocasión donde hizo una significativa contribución a una meta grupal.
¿Hace cuánto tiempo ocurrió?

2. Tareas:

¿Cuál era la meta que el equipo intentaba alcanzar?
¿Cuál fue su contribución?

3. Acciones:

Dígame qué fue exactamente lo que dijo o hizo para contribuir al equipo.
¿Cuál fue la implicancia que tuvo su acción para el equipo?

4. Resultados:

¿Qué fue lo que el equipo hizo para alcanzar la meta?
¿Se consiguió algo diferente trabajando así?

6. COMUNICACIÓN



Definición:

Produce una interacción clara y efectiva, tanto escrita como oralmente, en situaciones formales o informales.

Comportamientos Posibles:

- Escribe documentos que contienen puntos claves, en un estilo claro y conciso.
- Comenta y expone sus propias opiniones en diferentes situaciones.
- Adapta su vocabulario y manera de expresarse, dependiendo de las necesidades de su audiencia.
- Confecciona y distribuye presentaciones formales y efectivas.
- Busca retroalimentación para confirmar la efectividad de su propia comunicación.

Preguntas:

1. Situación:

Describe una situación que haya tenido una conversación difícil con una persona o un grupo.
¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Cuál fue el mensaje que debió comunicar?
¿Por qué se consideraba como un mensaje difícil de entregar?

3. Acciones:

¿Qué opciones o alternativas (medios) de comunicación ocupó para entregar el mensaje?
¿Qué tipo de acercamiento utilizó para poder transmitir el mensaje?
¿Por qué escogió ese tipo de acercamiento?
¿Cómo respondió su audiencia ante el mensaje?

4. Resultados:

¿Cuál fue la retroalimentación que tuvo acerca de la recepción del mensaje?
¿Logró lo que buscaba con la conversación?

7. RELACIONES INTEPERSONALES



Definición:

Establecer una buena interrelación con otras personas, buscar entender los requerimientos y necesidades de los demás y tratar a otros con respeto.

Comportamientos Posibles:

- Acercarse a los demás con entusiasmo y apertura.
- Hacer preguntas para establecer los requerimientos y necesidades de los otros.
- Empatía: Reconocer diversas perspectivas (culturales, nacionales, organizacionales, etc.).
- Respeto con los demás.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme una ocasión en donde tuvo que relacionarse con personas que no conocía para conseguir algún objetivo.

¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Qué lo llevó a interactuar con el o ella en un primer momento?

3. Acciones:

¿Cómo empezó a construir la relación?

Cuénteme acerca de todos los pasos que utilizó para construir la relación.

¿Qué dificultades tuvo?

¿Qué hizo para sobrellevar esas dificultades?

4. Resultados:

¿Cuál fue o ha sido el resultado?

8. DISPOSICIÓN AL CAMBIO



Definición:

Demostración de una actitud positiva ante el desafío de una nueva manera de hacer las cosas. Alentar y apoyar a otros para el cambio.

Comportamientos Posibles:

- Estar abierto a eventualidades o cambios de circunstancias.
- Hacer preguntas que desafíen supuestos y el estatus quo.
- Buscar activamente oportunidades de cambiar sistemas, procesos, o maneras de trabajar en beneficio a la organización.
- Enfrentar los cambios con entusiasmo.
- Alentar y apoyar a otros en hacer que los cambios ocurran.

Preguntas:

1. Situación:

Descríbame una ocasión reciente en donde se enfrentó a una modificación o un cambio en la manera de trabajar, ya sea en un equipo o la organización en general, ¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Por qué pensó que se necesitaba un cambio?

¿A quién tuvo que involucrar para que el cambio se realizara?

3. Acciones:

¿Qué hizo para realizar el cambio?

¿Qué problemas o barreras encontró?

¿Cómo los resolvió?

¿Qué otras acciones hizo para que el cambio fuera exitoso?

4. Resultados:

¿Qué resultado alcanzó?

¿Se lograron las metas asociadas al cambio?

Check list...



CHECK PREVIO A LA ENTREVISTA



- ¿Tiene a mano una copia del Currículum Vitae del candidato?
- ¿Ha leído el perfil y las competencias necesarias para el cargo?
- ¿El lugar donde va a realizar la entrevista está limpio y ordenado?, ¿está libre de elementos que puedan distraer a los candidatos?, ¿es un lugar atractivo?
- ¿Avisó a otros que realizará una entrevista y que no le deben interrumpir?
- ¿Ha apagado o puesto en silencio su celular?
- ¿Los muebles del lugar de entrevista están ordenados para que los candidatos estén lo más cómodos y relajados posible?
- ¿Tiene lápiz y cuaderno para tomar notas?
- Mirando el currículum del postulante, ¿tiene preguntas que quisiera hacer sobre su historial laboral (por ejemplo, vacíos en algunas fechas, cambios de trabajo, etc.)
- ¿Sabe sobre la base de cuáles competencias necesita hacer la entrevista?
- ¿Ha preparado las preguntas generales y abiertas (así como las más específicas) que usará para comenzar con la indagación sobre cada competencia?
- Si entrevista conjuntamente con un(a) colega, ¿se han puesto de acuerdo sobre qué preguntas realizará cada uno?
- ¿Ha revisado si alguna de las preguntas podría ser mal interpretada como ofensiva y/o discriminadora?
- ¿Está preparado para responder preguntas específicas del entrevistado, como por ejemplo, estrategia, ventas, estructura, valores y cultura organizacional?

En la entrevista:

1- Introducción y Saludo

- Presentarse con su nombre.
- Explicar que usted realizará preguntas sobre la experiencia del candidato, sus habilidades y aspiraciones.
- Introducir el concepto de entrevista basada en competencias (por ejemplo, la necesidad de que el candidato de ejemplos específicos sobre situaciones y que usted hará preguntas para clarificar las tareas y acciones realizadas por el entrevistado en esa situación particular).
- Informar que tomará apuntes.

2- Pasos en Detalle de la Entrevista

1. ¿Podría resumir brevemente su carrera laboral de los últimos cinco años?
2. ¿Cuáles considera que son sus mayores logros y eventos más importantes?
3. Cuénteme brevemente sobre su trabajo actual y las responsabilidades que tiene (si posee trabajo solamente.)
4. Agregue cualquier pregunta adicional sobre vacíos en el pasado laboral o cambios de trabajo que le parezcan relevantes.

3- Aspiraciones, conocimientos del cargo y de la organización

- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual? (si lo posee).
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo actual? (si lo posee).
- ¿Qué cree que puede aportarle a esta compañía?
- ¿Cuál cree que va a ser el próximo movimiento en su carrera laboral?
- ¿Por qué le interesa este cargo en particular y esta organización?



4- Pauta observación

La observación del comportamiento verbal y no verbal es un complemento necesario y pertinente a toda entrevista. A continuación se presenta una lista de comportamientos que se pueden apreciar durante el desarrollo de la entrevista, cuyo análisis posterior puede entregar valiosa información que favorezca la toma de decisión final.

	Altamente Adecuado	Adecuado	Deficiente	No se Observa
Área Intelectual / Cognitiva				
- Uso apropiado del lenguaje				
- Pertinencia de las respuestas				
- Capacidad de auto-evaluarse				
- Claridad en sus planteamientos				
- Capacidad de auto-crítica				
Área Emocional / Afectiva				
- Tranquilidad en la entrevista				
- Tolerancia a la frustración				
- Disposición al cambio				
- Sentido del humor				
- Clara idea de su futuro				
Área Relacional				
- Contacto Visual				
- Actitud cooperativa frente a la entrevista				
- Puntualidad				
- Presentación personal				
- Relaciones interpersonales				

5- Respuesta a preguntas sobre la organización

Ofrezca siempre la posibilidad de preguntar a los candidatos; responda de manera auténtica y realista.

Es importante detallar el cargo y la oferta de valor, lo atractivo del proyecto, la empresa y el área a la que se está postulando. Dele a conocer al candidato las principales funciones y condiciones (organigrama, horario, lugar físico, etc.) del puesto vacante.

6- Cierre de la entrevista

- Agradezca al entrevistado su tiempo e interés.
- Señale brevemente los siguientes pasos y tiempos del proceso.





Referencias



1. Alles, M. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Editorial Rústica. Argentina.
2. Yeung, R. (2008). Successful Interviewing and Recruitment. Editorial: Kogar Page, Londres.



desafío
exclusividad
compromisos



peoplelinks

Presidente Riesco 5335 of.508, Las Condes, Santiago - Chile
Tel: (02) 964 2830 www.peoplelinks.cl