



CAPACITARTE



Curso Selección por Competencias

Módulo 3

Las entrevistas son consideradas las herramientas fundamentales e imprescindibles del proceso de selección.

Vamos a explorar diferentes formatos, consejos, y alternativas para que cada selector vaya forjando sus propias herramientas a la hora de seleccionar por competencias.

Entrevistas

Definición

Es la herramienta fundamental en el proceso de selección. Es un encuentro donde siguiendo ciertas pautas se busca evaluar al candidato.

Esto como objetivo principal, pero el candidato también nos evalúa a nosotros, a nuestra propuesta laboral, y a nuestras características como empleador.

Preparación de una entrevista

Las entrevistas planificadas nos van a permitir tener mayor aprovechamiento del tiempo. Con la práctica habitual se vuelve más fácil poder realizarla.

El mejor momento para realizar estas acciones, es inmediatamente antes de que proceda la entrevista.

Vamos a tener en cuenta:

- ambiente: procurar un espacio privado, sin interrupciones, silenciar todo tipo de telefonía, y ordenado.
- lectura del currículum: evitará que realicemos preguntas que ya están contestadas en el mismo.
- análisis del puesto: tener bien claro que es lo que estoy necesitando.

- preguntas: preparar aquellas que no quiero olvidar formular.

¿Cómo preguntar? ¿Cómo no preguntar?

El autor William Byham planteó tres reglas prácticas y útiles para preguntar eficazmente:

- No hacer preguntas con respuestas obvias.
- No hacer preguntas teóricas.
- Profundizar suficientemente.

Veamos una serie de ejemplos de cómo preguntar correctamente.

Tipos de preguntas adecuadas y no adecuadas

No Adecuadas: Dirigistas	Adecuadas: No dirigistas
¿Te gustaría ser jefe?	¿Qué evolución te gustaría que tuviese tu carrera profesional?
¿Te gusta trabajar con personas?	¿Con qué clase de personas te gustaría trabajar?
¿Supongo que aprendiste mucho sobre ventas en la compañía X?	¿Qué experiencia de ventas adquiriste en la compañía X?

Las teóricas son inadecuadas si busco evaluar competencias, si busco evaluar únicamente conocimientos son absolutamente viables.

No Adecuadas: Teóricas	Adecuadas: No teóricas
¿Cuáles son las obligaciones de un buen jefe de Personal?	¿Qué funciones tenías como jefe de Personal?
¿Cómo hay que tratar con un cliente exigente?	Cuéntame alguna ocasión en que tuviste que vender a un cliente muy exigente.

¿Qué importancia tienen las relaciones humanas en tu trabajo?	¿Cómo te relacionas con otras personas en tu trabajo?
¿Qué aspectos de tu anterior empresa hubieses corregido?	¿Qué iniciativas planteaste para mejorar tu puesto de trabajo?

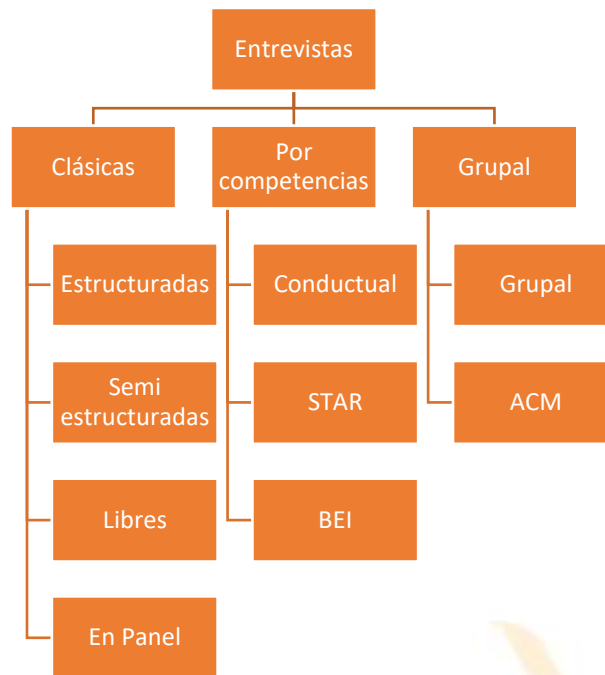
En la dupla que presentamos a continuación, no es un tipo reemplazable por el otro, Nos muestra dos cuestiones diferentes, una relacionada a preservar la intimidad del candidato, o que no apunte a nada discriminatorio, y las otras nos dan ejemplos de preguntas para profundizar en determinadas hipótesis.

No Adecuadas: Invasión a la intimidad	Adecuadas: De profundización
¿por qué no tuviste hijos?	¿Me podrías decir cuáles son tus ingresos actuales?
¿por qué no te casaste?	¿Por qué hiciste eso?
	¿Cuántas veces?
	¿Cuál fue la gota que colmó tu paciencia?
	¿Me puedes aclarar eso más?

Es ser líder de tu vida

Tipos de entrevista

Realizaremos un recorrido por esta tipología, considerando que en la práctica podemos trabajar con un mix de ellas.



Entrevistas Clásicas

Hemos decidido denominarlas de esta manera, ya que esta clasificación puede ser previa a las entrevistas por competencias. Igualmente, se debe tener en cuenta que perfectamente podemos utilizar estas estructuras y evaluar por competencias a la vez.

- Estructuradas: tienen como guía un formulario o cuestionario.
- Semi estructuradas: tienen planteada una base de temas o disparadores, el entrevistador posee mayor libertad.
- Libre: se suele empezar con un disparador del estilo: "Hableme de usted mismo".
- En panel: hay dos o más entrevistadores, usualmente RR.HH. y la línea. Suele utilizarse para el ahorro de tiempo en el proceso de selección.

Entrevistas por competencias

1. Entrevista conductual

Es la entrevista en la que vamos a indagar sobre comportamientos pasados del candidato para inferir la posesión de competencias.

2. Estructura STAR

En esta entrevista también vamos a indagar sobre situaciones pasadas para evaluar su comportamiento, y vamos a guiarnos por la siguiente estructura:

<p>Situación:</p> <p>¿Qué pasó?</p> <p>¿Dónde? ¿Cómo?</p> <p>¿Cuándo? ¿Con quién?</p>	<p>Tarea:</p> <p>¿Cuál era su papel?</p> <p>¿Qué debía hacer?</p> <p>¿Para qué?</p> <p>¿Qué se esperaba de usted?</p>
<p>Acción:</p> <p>¿Qué hizo? ¿Cómo?</p> <p>¿Qué pasó? ¿Por qué?</p>	<p>Resultado:</p> <p>¿Cuál fue el efecto?</p> <p>¿Qué indicadores vió?</p> <p>¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?</p>

3. Entrevista de Incidentes críticos (BEI)

Es una técnica que apunta a la identificación de competencias de manera más completa y profunda, por lo cual se vuelve más costosa, y suele ser utilizada para puestos superiores.

Pasos:

- ✓ Inicio:
 - Crear un ambiente adecuado
 - Relajar al entrevistado
 - Brindarle información adecuada. (incluye presentación del entrevistador)
 - Pedir permiso al entrevistado para grabar la misma (en caso de ser necesario).
- ✓ Funciones actuales: debo estar familiarizado con su trayectoria, no nos debería llevar más de diez a quince minutos. Es más, un paso adicional de caldeoamiento, que de indagación en sí.
- ✓ Foco en los Incidentes: Indagar al menos dos incidentes positivos y dos negativos de su trayectoria laboral y que realicen una descripción detallada del incidente, de las conductas o acciones que realizó y de los resultados del incidente. Se puede utilizar la estructura STAR como soporte. Ejemplo de preguntas:
 - ¿Qué sucedió exactamente?
 - ¿Cómo sucedió?
 - ¿Quiénes participaron?
 - ¿Qué hizo usted exactamente?
 - ¿cuáles fueron las consecuencias inmediatas?
 - ¿y a largo plazo?
- ✓ Cierre de la entrevista: Agradecer tiempo y colaboración. Reforzar el tema de la confidencialidad. Solicitarle su punto de vista con respecto al proceso, cómo se sintió, y si tiene alguna consulta o sugerencia.

Autoevaluación: Al retirarse el candidato, el entrevistador realiza su propia autoevaluación, y busque ser crítico con su comportamiento, para aplicar mejoras en sus futuras entrevistas por incidentes críticos.

Puede responderse preguntas de este estilo:

- ✓ ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil?

- ✓ ¿He observado la técnica y la estructura?
- ✓ ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directivas?
- ✓ ¿Evité las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevante?
- ✓ ¿Creé y mantuve un clima agradable durante la entrevista?

Entrevistas grupales

1. Entrevista grupal

La entrevista grupal, propiamente dicha, que es aquella en la cual citamos varios candidatos a la misma instancia, generalmente para ahorrar tiempo, generalmente en posiciones juniors u operativas, donde se les va a pedir a los candidatos que se presenten y vamos a entrevistarlos de una manera más acotada.

Un Assessment Center siempre va a ser una instancia grupal, pero que no toda entrevista grupal es un Assessment.

2. Assessment Center Method

El Assessment Center Method (ACM) es una herramienta de evaluación de tipo grupal donde los candidatos participan de ciertas dinámicas, con la finalidad de observar sus comportamientos, y así inferir sus competencias.

Roles:

- ✓ El Administrador: va a dirigir la actividad, realizando la introducción de la misma, así como manejar el desarrollo y el cierre. Va a definir los tiempos de las actividades, los objetivos, explicar las consignas, etcétera.

- ✓ Observador asistente: No va a tener interacción con los participantes, sino que va a guardar su rol de observador y apoyo a los requerimientos del administrador.
- ✓ Observador pasivo: Es muy importante que estén capacitados para ser observador.
- ✓ Participantes o evaluados: Entre seis y doce.

Pruebas situacionales

- ✓ **juegos de negocios:** simulación de situaciones similares a las que se pueden dar dentro de una organización, generalmente se busca la toma de decisiones de características complejas. Suelen ser utilizadas en posiciones con mayor seniority.
- ✓ **Discusión en grupos:** los participantes de debatir una o varias problemáticas y llegar a una solución grupal o individual.
- ✓ **Ejercicios de análisis:** se les brinda a los candidatos ciertos datos, y se busca que analicen la información relevante y se llegue a una conclusión.
- ✓ **Ejercicios de presentación:** se solicitan al inicio de los ACM, y además de tener como finalidad conocer al candidato se pueden evaluar varias competencias, principalmente la de comunicación.
- ✓ **In baskets:** o bandeja de entrada, se les brinda una serie de documentos o actividades a realizar, con ciertas pautas, tiempo, importancia, etc. y se les pide que organicen como realizarlas. Tienen opciones de delegar, posponer, sugerir alternativas, etc.

- ✓ **Entrevistas simuladas:** son los reconocidos role play donde se plantean diferentes roles a representar, suelen tener que ver con clientes o proveedores, con la finalidad de ver el comportamiento del candidato interactuando con estos roles.

Tips para la efectividad

Debemos asegurar ciertas pautas para asegurar el éxito de la herramienta:

- ✓ Definir claramente el objetivo que buscamos alcanzar y específicamente que se espera evaluar.
- ✓ Definir el caso o situación a trabajar, tiene que ser adecuada a lo que buscamos evaluar.
- ✓ Candidatos: grupo homogéneo,
- ✓ Observadores capacitados.
- ✓ Logística adecuada:
 - Horario
 - Lugar
 - materiales a utilizar
 - etc.
- ✓ Adecuada convocatoria: de los candidatos y de los observadores.
- ✓ Buena comunicación en todo momento:
 - Explicar los objetivos y los pasos.
 - Brindar consignas claras.
 - Explicar continuidad del proceso.
- ✓ Luego de finalizado, nos reunimos todos los observadores a realizar un buen informe de cierre.