



Manual de entrevistas efectivas_



Manual de entrevistas efectivas_



ÍNDICE

01. Presentación Grupo SDH

Construimos historias de éxito. Nuestra visión	9
Nuestros valores	10
Nuestras empresas	11
Modelo general de búsqueda	12

02. Guía para una entrevista exitosa

Preparación de la entrevista	16
Durante la entrevista	16
Después de la entrevista	16

03. La entrevista por competencias

Manual práctico	20
-----------------	----

04. Metodología star

Metodología Star	25
------------------	----

05. Guía de entrevista

Check list	28
Modelo general	28
Preguntas basadas en el modelo star	
1. Pensamiento analítico	30
2. Planificación y organización	31
3. Manejo/resolución de conflictos	32

4.	Orientación al cliente	33
5.	Trabajo en equipo	34
6.	Comunicación efectiva	35
7.	Relaciones interpersonales	36
8.	Orientación a resultados	37
9.	Atención al detalle / meticulosidad	38
10.	Calidad de servicio	39
11.	Capacidad de adaptación	40
12.	Eficiencia operacional	40
13.	Iniciativa	42
14.	Liderazgo	43
15.	Negociación	44
16.	Organización del trabajo	45
17.	Influencia	46
18.	Toma de decisiones	46
19.	Visión estratégica	48
20.	Manejo digital	49

06. Pauta de observación conductual

Pauta de observación conductual	53
---------------------------------	----

07. Pauta comparativa de candidatos

Pauta comparativa de candidatos	56
---------------------------------	----

01

Presentación

Grupo SDH



- Construimos historias de éxito
- Nuestros valores
- Nuestras empresas
- Modelo general de búsqueda



01

Presentación

Grupo SDH



01.

Construimos historias de éxito. Nuestra visión

Mejores personas, mejores empresas, mejor sociedad.

¿Cómo distinguimos historias de éxito?

Esta es nuestra visión y es lo que nos mueve, es nuestro propósito, construir historias de éxito, éxito para las empresas y éxito para las personas.

Lo que nos importa es el tipo de persona, su historia y sus logros, el talento no es suficiente para desarrollarse integralmente (profesional y humanamente) y eso es lo que buscamos con esta nueva edición de nuestra guía de entrevistas, distinguir historias de éxito que nos puedan ayudar a construir una nueva historia.

Para esto queremos diferenciar a través de una entrevista, los componentes que han construido los antecedentes del profesional que tenemos enfrente. Buscamos conductas reales y concretas que nos permitan predecir comportamientos futuros. Las conductas pasadas son nuestra única forma de poder tener un antecedente de un comportamiento futuro.

Las conductas pueden ser agrupadas en cuatro categorías: habilidades técnicas, habilidades personales, habilidades sociales y valores culturales.



01

Presentación Grupo SDH

02.

Nuestros valores

- **Excelencia.** Entendida simplemente como hacer las cosas bien, superar lo esperado. Preocupándonos de que nuestros objetivos se cumplan en forma y fondo, cuidando los detalles.
- **Compromiso.** Las cosas nos importan, porque está nuestra reputación comprometida. No somos indiferentes a lo que pasa, somos parte activa, protagonistas de lo que hacemos y de los resultados que logramos.
- **Lealtad.** Sabemos la responsabilidad que tenemos y nos hacemos cargo de lo que espera el cliente de nuestro trabajo, somos honestos con los clientes y candidatos, tratamos a todos con respeto y somos leales entre nosotros.
- **Alegría / Orgullo.** Nos gusta nuestro trabajo, aspecto clave que nos permite realizarnos, ser felices y estar orgullosos de lo que hemos logrado y que seguimos logrando.

03.

Nuestras empresas

Nuestro modelo de trabajo abarca todas las industrias segmentándonos y especializándonos según las características del cargo buscado:



Foco en búsquedas de gerencias de primera línea (C level) y directores, tanto en Chile, Argentina como en el resto de los 50 países que cubre nuestra compañía.



Foco en búsqueda de ejecutivos, con alta especialización en gerentes, subgerentes y responsables de áreas.



Foco en cargos profesionales y mandos medios. Contamos con dos líneas de especialización:

- a) Hunting
- b) Evaluaciones psicológicas y proyectos de reclutamiento.

01

Presentación Grupo SDH

04.

Modelo general de búsqueda

El modelo general de búsqueda tiene 7 partes, estas etapas se adaptan según lo necesite nuestro cliente o de acuerdo a la complejidad del cargo:

1. Definición de la necesidad: Perfil del cargo, cultura de la empresa y tipo de persona requerida.
2. Investigación de la industria y posibles candidatos.
3. Presentación de candidatos preseleccionados: Lista larga.
4. Análisis en profundidad del candidato: Entrevistas, evaluación, referencias laborales
5. Presentación de candidatos finalistas.
6. Proceso de cierre y contratación.
7. Seguimiento al candidato contratado: Coaching de ajuste al nuevo cargo.

01

Definición del cargo y perfil del candidato

02

Búsqueda de candidatos según estrategia definida con el cliente

03

Presentación lista larga candidatos

04

Evaluación a través de entrevistas a candidatos

05

Presentación de candidatos finalistas

06

Proceso de cierre y contratación

07

Seguimiento al candidato contratado: Coaching de ajuste al nuevo cargo



02

Guía para una **entrevista exitosa**



- Preparación de la entrevista
- Durante la entrevista
- Después de la entrevista



02

Guía para una entrevista exitosa

01. Preparación de la entrevista

La entrevista debe realizarse de forma organizada y planificada para conseguir la información requerida en un tiempo limitado (45 a 60 minutos).

Pasos para preparar la entrevista:

- A.** Determine los objetivos específicos de la entrevista (qué se pretende indagar con ella).
- B.** Lea con anticipación el currículum del candidato, viendo que aspectos le interesa profundizar.
- C.** Prepare la información necesaria para explicar el área y funciones de la posición.
- D.** Disponga de un ambiente apropiado y sin interrupciones.
- E.** Planifique con anterioridad las preguntas a formular.

02. Durante la entrevista

- A.** Preséntese: dé a conocer su nombre y cargo dentro de la organización.
- B.** Comience con preguntas que permitan obtener información general y luego específica.
- C.** Tome nota, ya que la memoria es frágil.
- D.** Explique los próximos pasos y los procesos de seguimiento.

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.

03. Después de la entrevista

- A.** Revise los apuntes y analice la información.
- B.** Determine las conclusiones y apreciaciones generales de la evaluación.



03

La entrevista por **competencias**



- Manual práctico



03

La entrevista por competencias

Manual práctico

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 evaluación.
 - B.** Evite la formulación de preguntas capciosas o presuposicionales.
 - 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 tome en cuenta los datos.
-

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 tendrá que poner a prueba para la vacante en particular que necesita llenar. Para ello, debe revisar y comprender el perfil del cargo requerido para concluir qué habilidades y comportamientos deberán poseer 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, esto es acerca de situaciones reales y ejemplos de conductas pasadas, 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, realizando varias preguntas en tiempo pasado, para saber exactamente cómo enfrentó esas situaciones. Si responde genéricamente o de manera vaga, pídale que sea más específico. No realice preguntas sólo de escenarios en que el candidato tuvo un buen desempeño, sino que, sobre aquellos eventos difíciles, donde el sujeto obtuvo algún mal resultado. El fracaso y los momentos críticos también nos entregan 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 a la hora de comparar a los entrevistados.

04

Metodología

STAR





04

Metodología

STAR





La metodología 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:

I.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...".

II.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?

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

IV.Resultados: Finalice indagando sobre qué resultados 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 presentan algunas de las competencias generales que se requieren para la mayoría de los cargos, donde se muestran ejemplos basados en competencias genéricas que pueden servir para preparar la entrevista.

05

Guía de **entrevista**



- Check list
- Modelo general
- Preguntas basadas en el modelo star



05

Guía de entrevista

A. Check list

✓ ¿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 representativo de la compañía?

✓ ¿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 a indagar 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 interpretada como ofensiva y/o discriminadora?

✓ ¿Está preparado para responder preguntas específicas del entrevistado, como por ejemplo; estrategia, ventas, estructura, valores y cultura organizacional?

B. Modelo general

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 (esto es,

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

3. Motivación y conocimientos del cargo & 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. 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, 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.

5. Cierre de la entrevista

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

05

Guía de entrevista

C. Preguntas basadas en el modelo STAR

01. 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, identificando patrones y temas comunes en los datos.
- Utilizar datos cuantitativos y cualitativos para analizar.
- Demostrar habilidades de razonamiento lógico.

Preguntas:

1. Situación:

Describe una situación donde haya tenido que dar respuesta o estructura a un proyecto o una tarea en particular, sin tener toda la información disponible.
¿Cuándo ocurrió?
¿Cómo se originó esta situación?

2. Tareas:

¿Qué hizo para darle estructura a la situación?

3. Acciones:

¿Qué datos recopiló?
¿Cómo analizó los factores involucrados?
¿Cuáles fueron sus ideas iniciales acerca de los datos?
¿Qué patrones desprendió de las variables?

4. Resultados:

¿Qué resultado concreto tuvo el que haya realizado ese análisis?
¿Cuáles fueron sus recomendaciones?

02. Planificación y organización

Definición: Capacidad de determinar las metas y prioridades de un proyecto. Estructurar las partes de un proyecto en unidades gestionables que colaboren a la consecución de los desafíos.

Comportamientos Posibles:

- Manejar y organizar el propio tiempo.
- Descomponer metas complejas, considerando qué recursos serán necesarios.
- Decidir cuánto tiempo otorgar a los diversos temas con el fin de obtener la meta final.
- 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 organizó las diferentes funciones?

¿Cómo organizó a los miembros de su equipo para lograr el objetivo?

3. Acciones:

¿Cómo organizó las tareas de este proyecto?

¿Qué recursos necesitó para hacer que el proyecto resultara?

¿A quién 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?

05

Guía de entrevista

03. Manejo/ resolución de conflictos

Definición: Capacidad de pensar en soluciones concretas frente a situaciones complejas o conflictivas, motivándose para alcanzar resultados y hacer que las cosas sucedan a pesar de las dificultades.

Comportamientos Posibles:

- Priorizar acciones en un tiempo acotado.
- Encontrar maneras para superar problemas y dificultades.
- Tomar la iniciativa cuando sea necesario.
- Buscar y obtener la asistencia necesaria de otros, para asegurarse de que el trabajo se realice.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de algún error que haya surgido en la ejecución de sus labores ¿Cuándo ocurrió?

2. Tareas:

¿Qué tareas realizó para poder entregar una solución?

3. Acciones:

A su juicio, ¿qué factores influyeron en que se generara este error?

¿Requirió ayuda para resolver el problema?

¿Qué más debió hacer para superar la situación?

4. Resultados:

¿Se logró revertir la situación?

¿Cuál fue el resultado final?

¿Qué aprendizaje obtuvo de este proceso?



04. Orientación al cliente

Definición: Capacidad para escuchar e identificar las necesidades y expectativas del cliente interno, externo y/o proveedores. Entregar soluciones o alternativas que aseguren su satisfacción, para cumplir con los compromisos establecidos. Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal de cumplir con sus expectativas.

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, buscando maneras para cumplir con las expectativas de éstos.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna ocasión en que haya brindado tiempo y esfuerzos extras para responder a una solicitud del cliente.

2. Tareas:

¿Qué tareas específicas le solicitó este cliente?

¿Qué tenía de particular la tarea que se requirió de esfuerzos adicionales?

3. Acciones:

¿Qué acciones emprendió para responder a la solicitud?

¿Por qué brindó ese tiempo y esfuerzo extra?

¿Solicitó apoyo para responder a las exigencias?

4. Resultado:

¿Cuál fue el resultado de sus acciones?

¿Quedó satisfecho el cliente?



05

Guía de entrevista

05. Trabajo en equipo

Definición: Capacidad para trabajar con otras personas, considerando sus tiempos y prioridades. Colaborar activamente, promover la participación y el buen clima laboral a fin de alcanzar objetivos comunes.

Comportamientos Posibles:

- Ponerse al servicio de un grupo de personas con un objetivo común.
- Chequear proactivamente si los integrantes del equipo necesitan asistencia y manejar posibles conflictos que puedan surgir.
- Ofrecer apoyo emocional y/o ayuda práctica al miembro del equipo que lo requiera.
- Compartir información e ideas con los otros miembros del equipo.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de la última vez que usted, hizo una contribución significativa a una meta grupal, o participó de un proyecto en equipo.

2. Tareas:

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

¿Por qué se optó por ejecutar el proyecto conjuntamente y no de forma individual?

3. Acciones:

- Dígame ¿qué fue exactamente lo que dijo o hizo usted para contribuir al equipo?, ¿Cuál fue la implicancia que tuvo su acción para el equipo?
- ¿Cómo fueron distribuidas las funciones?
- ¿Cuál fue específicamente su rol en este proyecto o tarea?

4. Resultados:

- ¿Qué fue lo que el equipo hizo para alcanzar la meta?
- ¿Se consiguió algo diferente al trabajar así?
- ¿Qué fue lo más difícil en este trabajo en conjunto?

06. Comunicación efectiva

Definición: Capacidad para escuchar activamente a otros, transmitir información y expresar ideas de forma clara y directa, asegurando un mutuo entendimiento y generando un impacto positivo en otros.

Comportamientos Posibles:

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

Preguntas:

1. Situación:

Describe una situación que haya debido transmitir algún objetivo o meta compleja a su equipo.
¿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?
¿Solicitó apoyo o consejo a personas con experiencia?

4. Resultados:

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

05

Guía de entrevista

07. Relaciones interpersonales

Definición: Capacidad para crear y mantener activa una red de contactos formales e informales relevantes para el quehacer, preocupándose de desarrollar relaciones cercanas y generar un vínculo de confianza y beneficios mutuos con otras personas.

Comportamientos Posibles:

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

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de 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 él 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?
¿Cuál fue el paso o elemento clave que le permitió entablar una relación?

08. Orientación a resultados

Definición: Capacidad para establecer objetivos, metas concretas y desafiantes, orientando proactivamente los esfuerzos y el trabajo, a fin de alcanzar lo encomendado y lograr resultados de excelencia y calidad.

Comportamientos posibles:

- Estimula acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia para responder a las necesidades de los clientes.
- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Es un referente en términos de logro de objetivos y mejora de la eficiencia.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme según su percepción, ¿cuál ha sido el logro más importante dentro de su actual puesto de trabajo? En caso no estar trabajando, de su última experiencia laboral.

2. Tareas:

¿Cuál era el objetivo o meta que intentaba alcanzar?
¿De qué manera la abordó?
¿Por qué la destaca respecto a los demás logros?

3. Acciones:

Cuénteme exactamente, ¿de qué manera actuó o que acciones emprendió para alcanzar el objetivo propuesto?.



05

Guía de entrevista

¿Cómo distribuyó los quehaceres para poder lograr alcanzar lo encomendado?
¿Qué elementos de su actuar facilitaron la consecución de los objetivos?
¿Cuál fue el momento más crítico o complejo de dicho proceso?

4. Resultado:

¿Cuáles fueron los resultados y de qué manera los obtuvo?
¿Se consiguió lo que buscaba?

09. Atención al detalle/meticulosidad

Definición: Capacidad para prestar atención a los detalles y distintos aspectos involucrados en el quehacer, verificando de manera continua y oportuna que las acciones y procesos sean los correctos y el resultado del trabajo sea impecable.

Comportamientos posibles:

- Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información para situaciones futuras.
- Es referente dentro de la organización por manejar la información relevante de su área.
- Organiza bases de datos o repositorios de información sin cometer errores.

-Es riguroso y orientado a los detalles, siendo ágil para distinguir errores que otros no ven.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna situación en la cual le haya tocado detectar un problema del cual nadie más se percató dentro de su equipo de trabajo
¿Cuándo y cómo ocurrió?

2. Tarea:

¿De qué manera lo abordó?
¿Cuál era la importancia de detectar aquel problema?

3. Acciones:

¿Qué acciones emprendió para detectar el problema?
¿A quién informó sobre la existencia del problema?
¿Concretamente, cual fue la ayuda que requirió?

4. Resultados:

¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron?
¿Qué implicancias positivas obtuvo con la detección del problema?
A partir de esa situación ¿De qué forma te aseguras que tu trabajo sea entregado con un alto nivel de excelencia?

10. Calidad de servicio

Definición: Capacidad para entregar un servicio por sobre los estándares normales. Demuestra un interés genuino por la excelencia, ofreciendo proactivamente ayuda y generando un nivel de servicio de alta calidad que transmite confianza.

Comportamientos posibles:

- Establece relaciones de largo plazo con sus clientes.
- Establece y mantiene vínculos de confianza y credibilidad.
- Realza la reputación del área o empresa en la que trabaja.
- Está atento a las nuevas tendencias del mercado para anticiparse a las necesidades del cliente.
- Procura constantemente conocer las necesidades de su contraparte, por lo que hace preguntas para indagar acerca de ellas.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de la última vez, donde gracias a su desempeño sobrepasó las expectativas de un cliente. ¿Cuándo ocurrió?

2. Tarea:

¿De qué manera se involucró?

¿Cómo manejó la situación para superar las expectativas?

3. Acciones:

¿Qué hizo usted para superar las expectativas?

¿Cómo lo hizo? ¿Utilizó algún recurso en particular?

¿Solicitó apoyo a personas claves o con mayor experiencia?

¿Qué hizo de manera diferente?

4. Resultados:

¿Qué implicancias tuvo el actuar de esa manera?

¿Obtuvo retroalimentación de su cliente?

05

Guía de entrevista

11. Capacidad de adaptación

Definición: Capacidad para enfrentar con flexibilidad situaciones o grupos nuevos, aceptar los cambios de forma positiva y constructiva adecuando el trabajo a las nuevas condiciones y circunstancias.

Comportamientos Posibles:

- Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su equipo para poder lograr los objetivos.
- Es flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse a diferentes contextos.
- Propone, lleva a cabo y lidera acciones de adaptación organizacional, fomentando estrategias de colaboración para una adecuación rápida al nuevo contexto.
- Analiza consecuencias y utiliza fracasos anteriores como una enseñanza para adaptarse a nuevas prácticas.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de algún momento en el cual haya tenido que enfrentar una situación totalmente nueva para usted. ¿Cuándo ocurrió?

2. Tarea:

¿Qué implicaban estas nuevas tareas?
¿Cómo las incorporó a su rutina?

3. Acción:

¿Cómo lo enfrentó?
¿Qué cambios hizo para enfrentar esta situación?
¿Pidió ayuda? ¿Qué hizo?
¿Utilizó algún medio de apoyo?
¿Cuál fue el momento más complicado de estos cambios?

4. Resultados:

¿Qué resultados se obtuvieron?
¿Logró adaptarse a estas nuevas tareas?
¿Qué retroalimentación recibió?

12. Eficiencia operacional

Definición: Capacidad para identificar mejoras en los procesos de trabajo y optimizarlos, mejorando continuamente los procedimientos a la base y aprovechando los recursos disponibles a fin de alcanzar un mayor rendimiento de los resultados.

Comportamientos posibles:

-Muestra interés por buscar nuevas maneras de hacer las cosas que le permitan ganar rapidez o hacer un mejor uso de los recursos.

-Busca generar en su equipo una urgencia por hacer las cosas de manera excelente en el menor tiempo posible.

-Tiene una mirada completa de los procesos, razón por la cual, busca nuevas posibilidades de hacer las tareas.

-Es capaz de buscar experiencias exitosas y mejores prácticas para proponer avances en su trabajo.

Preguntas:

1. Situación:

Relate una ocasión (dentro de los últimos dos años) en la que haya realizado una mejora para la productividad de algún proceso interno.

2. Tareas:

¿Cómo fue su propuesta?

¿A qué apuntaba el cambio?

3. Acciones:

¿En qué se centró o basó para proponer esta idea?

¿Cómo la llevó a cabo?

¿Qué hizo concretamente para mejorar la rentabilidad?

¿Cómo transmitió al equipo la importancia de lograr esta mejora en los procedimientos?

4. Resultados:

¿Se implementó su idea?

¿Cuáles fueron los cambios y resultados tras su implementación?

¿Qué cambios concretos se obtuvieron?



05

Guía de entrevista

13. Iniciativa

Definición: Capacidad para proponer nuevas oportunidades y/o estrategias que permitan actuar proactivamente, iniciando proyectos o acciones concretas que generen una mejora en el trabajo o en el desempeño del área.

Comportamientos posibles:

- Supera el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.
- Busca solución a los problemas que se le presentan con rapidez.
- Se preocupa por detectar e identificar mejoras continuas a los procedimientos de su área.
- Encuentra usos y beneficios adicionales en las herramientas de trabajo disponibles, que no habían sido propuestos por otros.
- Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos que se fija.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna vez donde haya tenido la oportunidad de aportar con alguna idea creativa e innovadora, que pudiera generar mejoras en el trabajo.

2. Tareas:

¿Cómo se le ocurrió? ¿para qué?
¿Qué objetivos tenía?

3. Acciones:

¿Qué hizo para conseguirlo?
¿Qué recursos necesitó para hacer que resultara?
¿Qué acciones emprendió para que estos aportes dieran resultado?
¿Cómo presentó la idea?
¿Qué obstáculos surgieron en la propuesta?

4. Resultados:

¿Cómo fue acogida la idea?
¿Finalmente se implementó, por qué?
¿Cómo supo que había logrado identificar oportunidades de mejora y obtener los resultados esperados?
¿Qué retroalimentación recibió acerca del éxito (o fracaso) de éste aporte?

14. Liderazgo

Definición: Capacidad para movilizar e inspirar equipos, siendo capaz de dar lineamientos y objetivos claros a un grupo de personas y generar compromiso, motivación y un alto desempeño a través de la retroalimentación y el reconocimiento.

Comportamientos posibles:

- A pesar de no ser una tarea formal de su posición, se hace cargo de las personas de su entorno inmediato que trabajan con un objetivo común.
- Sus pares lo reconocen como un referente y lo consultan permanentemente.
- Está atento a las necesidades de sus pares y superior directo, acercándose y colaborando con ellos.
- Trabaja siempre “un paso adelante” previendo cambios en el desarrollo normal del proyecto.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna vez en donde haya liderado (formal o informalmente) a un equipo de trabajo ¿hace cuánto tiempo ocurrió?

2. Tareas:

- ¿Qué objetivos se debían cumplir?
- ¿De qué manera abordó al equipo?

En caso de que usted no haya sido formalmente el jefe del área, ¿por qué se vio en la necesidad de liderar al grupo?

3. Acciones:

- ¿Cómo logra que su grupo responda ante una tarea determinada?
- ¿Qué hace para mantener a su equipo motivado y comprometido? Deme un ejemplo.
- ¿Cómo lo hace para distribuir y delegar tareas a su equipo de trabajo?
- ¿Cómo retroalimenta y comunica los lineamientos a su equipo?
- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?

4. Resultados:

- ¿Qué razones concluye usted que fueron claves para el éxito de su liderazgo?
- ¿Logró lo que buscaba?
- ¿Qué tipo de retroalimentación recibió por parte del equipo?
- ¿Cuál o cuáles fueron los cambios que notó en el grupo?

05

Guía de entrevista

15. Negociación

Definición: Capacidad de escuchar, comprender y considerar puntos de vista diferentes. Conciliar intereses, diferencias y llegar a acuerdos y soluciones satisfactorias. Implica la destreza de exponer de manera sólida y respetuosa los argumentos necesarios para lograr alcanzar un objetivo.

Comportamientos posibles:

- Tiene conocimiento de las necesidades de la contraparte, por lo que analiza sus fortalezas y debilidades.
- Se preocupa de obtener la mayor cantidad de información posible previo a la negociación.
- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar las necesidades e intereses ante una negociación.
- Se basa en criterios objetivos más que en su propio juicio para negociar.
- Separa el problema de las personas.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna situación en la cual le haya tocado llegar a acuerdos o conciliar diferentes puntos de vista entre usted y un cliente /jefatura /compañero.

2. Tareas:

¿Cuál era el acuerdo que se quería alcanzar?



¿Por qué era importante llegar un acuerdo?

3. Acciones:

¿Qué argumentos utilizó?

¿En qué se enfocó para proponer sus puntos de vista?

¿Utilizó algún medio de apoyo?

¿Cómo se enfrentó a las objeciones?

y requerimientos, realizándolos de forma ordenada, priorizada y cuidando los detalles, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo y la forma determinada.

Comportamientos posibles:

- Organiza el trabajo de manera efectiva utilizando el tiempo de la mejor manera posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- Fija adecuadamente objetivos y prioridades, siendo estos realistas y medibles.
- Se anticipa a posibles obstáculos que puedan surgir.
- Establece un espacio apropiado para resolver posibles inconvenientes o contingencias.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme una situación en la que haya tenido que concluir una tarea en un determinado plazo de tiempo. Cuénteme de una situación concreta donde haya tenido que redistribuir sus quehaceres para cumplir con las tareas solicitadas que explique cómo organiza su trabajo diariamente.

2. Tareas:

¿Cuál era el objetivo de la tarea?

¿Por qué se debió cambiar la organización inicial?

3. Acciones:

¿Cómo organizó y planificó sus tareas?

¿Qué herramientas utilizó para organizar los tiempos y las labores?

¿Cuál fue el mayor obstáculo en la redistribución de los deberes?

4. Resultados:

¿Pudo cumplir con los tiempos de entrega de sus responsabilidades?

En general, ¿cómo organiza sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas?



4. Resultados:

¿Cuáles fueron los resultados de la negociación? ¿A qué acuerdo llegaron?

16. Organización del trabajo

Definición: Capacidad para organizar eficientemente las tareas

05

Guía de entrevista

17. Influencia

Definición: Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

Comportamientos posibles:

- Establece redes de apoyo con las personas que tiene trato habitual para poder obtener sus objetivos.
- Mantiene el control frente a relaciones problemáticas.
- Lidera proyectos o trabajos que requieran una capacidad de manejar conversaciones difíciles.
- Puede anticiparse a las necesidades de los demás.

Preguntas:

1. Situación:

Cuénteme de alguna situación en la cual haya sido necesaria su presencia y/o involucramiento para conseguir algún objetivo.

2. Tareas:

¿Qué se pretendía conseguir?
¿Por qué cree que usted fue elegido para ayudar a alcanzar un objetivo en particular?

3. Acciones:

¿Qué metodología usó para convencer a una persona respecto a algún aspecto en particular?
¿Qué argumentos utilizó para influir?
¿Qué estrategias utiliza para influir a personas reticentes?

4. Resultados:

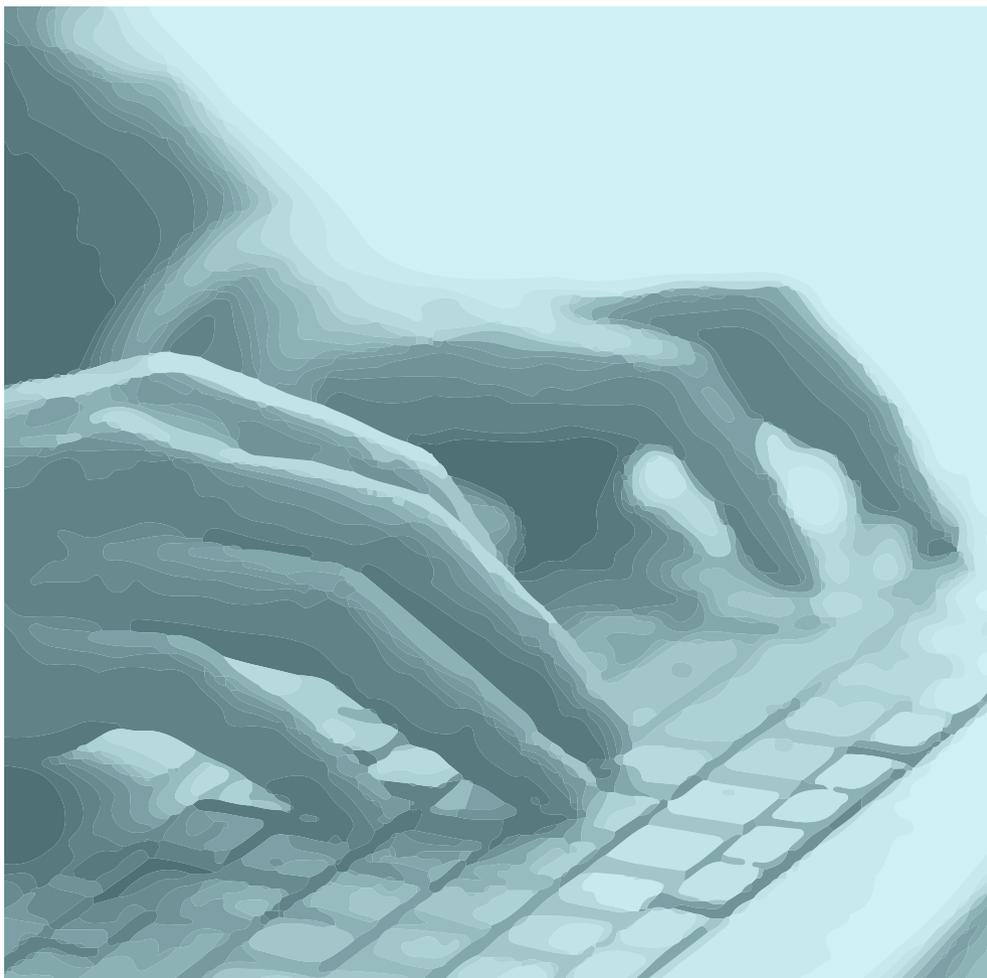
¿Logró convencer a dicha persona?
¿Se cumplió el objetivo?

18. Toma de decisiones

Definición: Capacidad para analizar situaciones complejas de forma objetiva y completa, evaluando las diferentes alternativas, ponderando el costo-beneficio y tomando decisiones acertadas y oportunas, considerando su impacto para la organización.

Comportamientos posibles:

- Es capaz de visualizar las consecuencias de las acciones a realizar.
- Es proactivo y determinado en realizar acciones que lo acerquen a lograr la meta.
- Es capaz de conocer el mapa de riesgos frente a una acción, así como frente a la no realización de ésta.



- Busca generar impacto en su equipo. No quiere pasar desapercibido, si no que ser un aporte al grupo.

Preguntas:

1. Situación:

Descríbame la última ocasión donde debió tomar una decisión importante o enfrentó un problema complejo ya sea a nivel interno o con algún cliente. ¿Cuándo ocurrió? ¿cómo surgió esta situación?

2. Tareas:

¿Cómo logró manejar el contexto?

3. Acciones:

¿Qué acciones tomó para llevar a cabo su decisión?

¿Qué factores tomó en cuenta?

¿Consideró otras alternativas de acción posibles?

4. Resultados:

¿Cómo supo que había logrado tomar una decisión adecuada o no adecuada?

¿Qué implicancias o consecuencias reales tuvo esta decisión en el equipo/cliente/negocio?

05

Guía de entrevista

19. Visión estratégica

Definición: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización. Capacidad para comprender la estrategia del negocio, la realidad que le rodea e involucrarse en su desarrollo, generando y/o impulsando propuestas que mejoren la posición de la compañía.

Comportamientos posibles:

- Es capaz de ver el escenario completo, con sus implicancias futuras, tiene la habilidad de “subirse al Balcón” y ver cada una de las partes de manera integral.
- Busca ir un paso más adelante, no se contenta con la táctica de corto plazo, si no que busca metas y objetivos de largo alcance.
- Busca nuevas maneras de ver la realidad, es curioso e inquieto en la búsqueda de tendencias innovadoras.
- Genera actividad y moviliza a su equipo, lo desafía a mirar las cosas de manera diferente.

Preguntas:

1. Situación:

Descríbame una ocasión donde generó algún plan o propuesta para contribuir en alguna mejora para la compañía. ¿Cómo la identificó?

2. Tareas:

¿Por qué propuso dicho plan?
¿Cuál era la falencia o necesidad?
¿Qué análisis previos hizo antes de generar la idea?

3. Acciones:

Qué acciones concretas llevó a cabo para concretar su plan? ¿Requirió apoyo de terceros para concretar su propuesta?
¿Cómo organizó a su equipo, en caso que fuese necesario?

4. Resultados:

¿Cuál fue el resultado final e impacto que tuvo en su área/compañía?

20. Manejo digital

Definición: Capacidad para comprender las innovaciones del mundo digital, adaptándose, participando y disfrutando de la nueva manera de organizarse de la sociedad, basada en la tecnología y redes sociales.

Comportamientos posibles:

- Es capaz de anticiparse a las tendencias de la tecnología, participando de manera entusiasta y activa en éstas.
- Piensa de manera digital, busca entender la manera de hacer las cosas, pensando en cómo serán las perspectivas en 5 a 10 años.
- Participa activamente en redes sociales y usa habitualmente aplicaciones y aparatos tecnológicos.
- Es un referente en sus equipos o grupos en temas de innovación y de nuevas aplicaciones.

Preguntas:

1. Situación:

Descríbame una ocasión donde haya sido el precursor en el uso de alguna herramienta o aplicación tecnológica.

2. Tareas:

¿Cómo fue su acercamiento a ésta?
¿Cómo conoció esta innovación?

3. Acciones:

¿Cómo se adentró en el funcionamiento de esta nueva tecnología?

¿Requirió de ayuda de terceros en esto?

¿Cómo los transmitió al grupo de trabajo?

¿Hubo resistencias?

4. Resultados:

¿Generó algún impacto en su trabajo o desempeño esta nueva tecnología?

06

Pauta de observación **conductual**





06

Pauta de observación **conductual**



Pauta de observación conductual

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 información valiosa para la toma de la decisión final.

	M.A muy adecuado	A adecuado	D deficiente	N.O no observado
Área Intelectual /Cognitiva				
Uso apropiado del lenguaje				
Pertinencia de las respuestas				
Capacidad de auto-evaluarse				
Claridad en sus planteamientos				
Capacidad 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				
Cooperación en la entrevista				
Puntualidad				
Presentación personal				
Relaciones interpersonales				

07

Pauta comparativa **de candidatos**





07

Pauta comparativa de candidatos

Pauta de comparativa de candidatos

Luego de realizada la entrevista, es aconsejable comparar a los candidatos siguiendo una pauta lo más objetiva posible. Para esto, le recomendamos utilizar la siguiente matriz comparativa:

Escala de logro de competencias

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Desempeño débil; por ejemplo, el candidato muestra un 20% o menos de los comportamientos requeridos.
2	Necesita de algún desarrollo; por ejemplo, el candidato muestra sólo el 30 ó 40% de los comportamientos asociados a la posición.
3	Desempeño moderado; cuenta con al menos el 50 a 60% de los comportamientos deseados.
4	Buen desempeño; muestra la mayoría de las conductas definidas (80%)
5	Desempeño excepcional, existe fuerte evidencia que el candidato posee todos los comportamientos. Agrega valor a la posición.

Ejemplo de matriz comparativa de candidatos

COMPETENCIA	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
Pensamiento analítico			
Orientación a objetivos			
Manejo de conflictos			
Servicio al cliente			
Puntaje Total:			

Recuerda que la clave de una buena entrevista se basa en la siguiente premisa:

Conducta pasada predice
conducta futura





BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 3.** Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Editorial Granica, Argentina.

©2017 Todos los derechos reservados.
“Queda prohibida cualquier forma de reproducción o transformación de esta obra sin contar con la autorización escrita por su autor de propiedad intelectual”

Autor: Sebastián Uriarte G, 2010. Reeditado 2017.
Diseño y diagramación: Publiactiva