

Tema 3. Implementación de la entrevista por competencias

Introducción

Durante el proceso de selección del talento, se puede asegurar que la entrevista es nuestra herramienta principal, por supuesto, siempre que lo hagamos de una manera muy efectiva, ya que es posible conocer más a las personas en diferentes ámbitos de su vida laboral y personal. Adicionalmente, se puede observar su manera de conducirse y establecer una relación preferentemente armoniosa para conectar con ella.



Explicación

Para lograr una entrevista efectiva y obtener información valiosa es importante poner en marcha algunos elementos, que son claves para el proceso de entrevista y selección por competencias:

1. Guía de entrevista.
2. Preguntas efectivas y de seguimiento.
3. Observación y registro.

1. Guía de la entrevista: Ejecución de la entrevista.

Una guía es una herramienta que permite al entrevistador organizar todo el proceso previo, durante y posterior a las entrevistas; permitiendo con ello, ser más eficiente y lograr evaluaciones más rápidas y precisas; además, las entrevistas se unifican para realizar el mismo proceso con cada evaluado. También ayuda a seleccionar las preguntas por competencias que se formularán en una entrevista (Bolaños-Cerón, A., 2020).

El contenido sugerido de la guía es el siguiente:

Preparación:

- Revisar el perfil del puesto.
- Definir las competencias y los comportamientos de cada una.
- Elaborar preguntas relacionadas con las competencias y las funciones del puesto.
- Revisar el *curriculum vitae* del o los candidatos.

Apertura (al recibir al candidato):

- Sonríe, sé cordial, llámalo por su nombre, preséntate, agrádecele su asistencia, establece contacto visual, demuestra interés con tu tono de voz y lenguaje corporal, inicia con comentarios triviales o preguntas de introducción, crea un ambiente cordial y de apertura (*rapport*).
- Invertir de 2 a 3 minutos este proceso hará que la entrevista sea más efectiva.

Informa el objetivo de la entrevista: esto ayudará a bajar el estrés del candidato y entender qué hace ahí, en caso de no contar con suficiente información.

Por ejemplo:

- "Estás participando en un proceso de entrevista para la vacante de..."
- "El objetivo de la entrevista es conocer tus experiencias y logros para valorar tu participación en el proceso de Selección para la vacante de..."
- "Al finalizar la entrevista, te platicaré acerca de la posición y de la institución y podrás aclarar dudas o hacer preguntas."

2. Preguntas efectivas y de seguimiento

Las **preguntas efectivas** son aquellas que dan información suficiente de los comportamientos, pues definen las competencias que requerimos que tenga un candidato. Esto permite decidir si cumple con el perfil de un puesto, lo que lo convierte en la persona adecuada para cubrirlo.

Cabe considerar, que son efectivas cuando logramos que la información, obtenida de las preguntas STAR, es completa y suficiente para saber si una persona domina o no una competencia.

Por otro lado, es importante considerar que las **preguntas de seguimiento** son las que se hacen para completar una STAR que ha quedado incompleta o falsa; es decir, ambigua o enfocada al futuro no al pasado. Esta situación nos impide tener suficiente información de una competencia en particular. Por lo tanto, las preguntas que se llaman de seguimiento ayudan a que el candidato pueda demostrar si cuenta con la competencia; sin embargo, también nos corroboran que no la tiene desarrollada.

2.1 Tipos de preguntas de seguimiento

Las de **comportamiento**, en las que se le pide a la persona que proporcione más información siguiendo el proceso STAR que haya quedado clara o parece insuficiente. Como, por ejemplo: "Me podrías dar más información de qué fue lo que hiciste cuando fuiste a ofrecer un x producto." "¿Qué fue, exactamente, lo que hiciste en esa intervención?", etc.

Otras son las preguntas teóricas o **hipotéticas**, que ayudan a saber cómo piensa un candidato acerca de alguna competencia que no domina o que no ha tenido la oportunidad de poner en práctica. Por ejemplo, si algún candidato no ha tenido gente a cargo se está considerando para una posición en la que tendrá gente a cargo, es posible preguntarle: "¿Qué harías si se presentara un conflicto entre dos de tus colaboradores? ¿Cómo lo resolverías? o ¿De qué manera realizarías un proceso de evaluación de desempeño?", etc.

El tercer tipo de preguntas de seguimiento son aquellas que **sugieren la respuesta**. Estas son las que permiten corroborar algunos datos que tal vez no están totalmente claros o se quieren validar, para asegurar que sí son como se perciben. Por ejemplo: "Después de esto que me acabas de contar, podríamos afirmar que te gusta más trabajar en equipo que solo ¿es cierto?", etc.

3. Observación y registro

Es de gran relevancia observar al candidato y tomar las notas o registros necesarios que permitan recordar la información relevante del proceso. Sin embargo, no es recomendable anotar en exceso o se podría perder de vista la comunicación no verbal del candidato. Por lo que se sugiere los siguientes:

1. Tomar notas abiertamente, esto llega a hacer sentir a los candidatos que lo que dicen es importante.
2. Anotar solamente la información que se considere que es relevante para el puesto.
3. Anotar el comportamiento observado en la entrevista, como: la comunicación, la actitud, el tono de voz en algunos momentos, etc.
4. Tener cuidado al tomar notas sobre información delicada o negativa, que proporcione en candidato, de preferencia evitarlo y hacerlo al finalizar la entrevista.
5. Registrar las palabras clave o frases que permitan recordar los elementos STAR como, por ejemplo:

Situación o tarea: ayudar al gerente de ventas / clasificación del inventario de maquinaria funcionando mal.

Acciones: organizó talleres / rediseñó la estrategia.

Resultados: 80% de quejas resueltas / incremento en las ventas 30%.

6. Utilizar abreviaturas o símbolos personales que ayuden a recordar descripciones e información.

3.1 Conducción de la entrevista, sugerencias y cierre

Durante la entrevista es importante explorar las áreas de antecedentes académicos y laborales de la forma tradicional.

Se requiere realizar las preguntas planeadas sobre las competencias a explorar utilizando el Modelo STAR, para recopilar información sobre comportamientos de las competencias, definidas en el perfil del puesto. Es conveniente tomar notas de las respuestas y datos relevantes, asegurando recopilar la información suficiente para calificar cada una de las competencias.

De acuerdo con Bizneo (2022), La conclusión o cierre de la entrevista dará la oportunidad de revisar las notas para, en caso necesario, hacer preguntas adicionales y contestar dudas del candidato acerca del puesto, de la organización o de lo que requiera.

Algunas sugerencias adicionales

- Es válido interrumpir al candidato durante la entrevista.
- Verificar la comprensión de sus respuestas, para asegurar la comunicación y no suponer.
- Comentarle, previamente, que estarás tomando notas y que podrás interrumpirlo en ocasiones, para aprovechar el tiempo y evitar sorpresas.
- Las interrupciones permiten redirigir un tema o cambiar a otra área de interés.

Ejemplos:

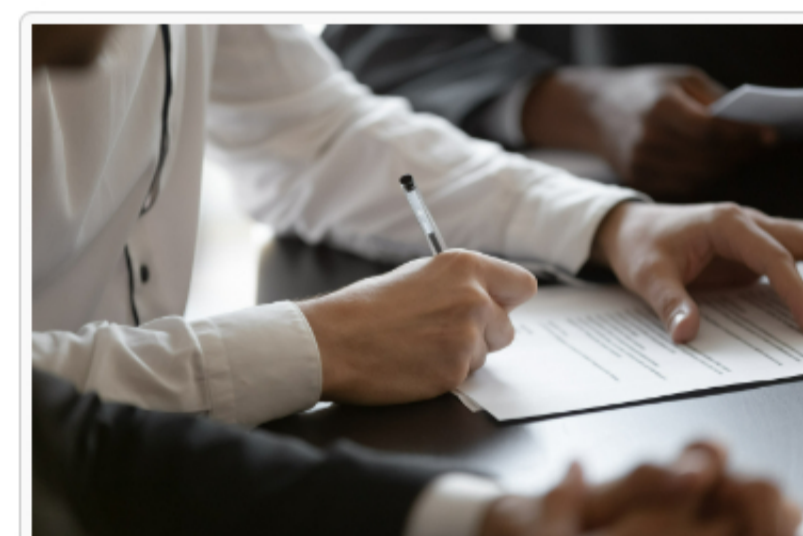
"Disculpa la interrupción, pero mencionaste que..."

"Si te parece, quisiera que me explicaras a detalle..."

"Me gustaría que nos enfocáramos más en ..."

Criterios para asignar calificaciones

- Cantidad (frecuencia, qué tan consistente es el comportamiento).
- Calidad (de acuerdo con lo definido en la competencia, que tanto se acerca a ella).
- Impacto (resultados positivos, negativos, quedó igual, etc.).



Cierre

Asegurarse de conocer, previamente, las competencias requeridas para un determinado puesto, es clave en el proceso de entrevista; ya que facilitará la elaboración de las preguntas que se van a diseñar para una entrevista en particular. Recuerda que se realizan con la finalidad de encontrar al candidato idóneo para una posición dentro de la empresa; es por esto por lo que debemos prepararla con dedicación. Conocer el perfil del puesto es fundamental, así como el jefe al que le reportará, para asegurar que encontrarán afinidad. Por lo que es imprescindible involucrarlo en el proceso (Sánchez 2017).



Referencias bibliográficas

- Bolaños-Cerón, A.D. (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146. Recuperado de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331/2563>
- Bizneo. (2022). *10 etapas clave del proceso de selección de personal*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/>
- Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24130/TFM000756.pdf?sequence=1>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Revisar el perfil del puesto que vas a cubrir e identificar las competencias que necesitas evaluar.
- Redactar preguntas claras, coherentes y concisas.
- Registrar la información obtenida en las entrevistas.

"Tecmileno no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".