



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Dirección de Desarrollo Gerencial

ASPECTOS IMPORTANTES EN UNA ENTREVISTA LABORAL

Contratación de Personal

Ps. LEONARDO LEAL ALFONSO

03 de Julio 2015

CONTENIDO

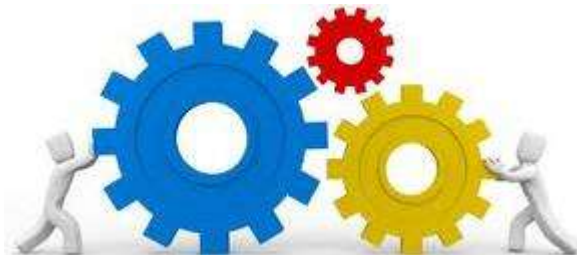
1. CONTEXTO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL
2. DEFINICIÓN ENTREVISTA LABORAL
3. TIPOS DE ENTREVISTA LABORAL
4. ETAPAS DE LA ENTREVISTA LABORAL
5. METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA LABORAL
6. HECHOS CODIFICABLES
7. BANCO DE PREGUNTAS

CONTEXTO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL



CONTEXTO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Nueva visión del rol de Recursos Humanos** al interior de las organizaciones como aliado estratégico en el logro de los objetivos.
- Subproceso vital en la cadena básica de Recursos Humanos , **relevancia “real y explícita”** por ser la puerta de entrada a la compañía.
- Incremento de inversión en las herramientas de reclutamiento y selección de personal .
- Necesidad de **involucrar a los Jefes Inmediatos** en el proceso de selección de manera cualificada en una evaluación integral, no solo en el tema técnico.
- El proceso de selección cobra hoy en día una mayor **relación de doble vínculo**, no es solo la empresa la que selecciona , sino es el candidato el que opta por la compañía y puesto que cumple sus expectativas.
- **Diferencias Generacionales**
- **Existencia de candidatos cualificados** cada vez poseen mas experiencia en los procesos de selección.



DEFINICION, TIPOS, ETAPAS Y METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA LABORAL

DEFINICIÓN DE ENTREVISTA LABORAL

Es un **proceso de interacción definida** entre dos roles, entrevistador y entrevistado, en donde, el primero tiene la responsabilidad de identificar opiniones, ideas, creencias, actitudes, comportamientos y conocimientos del segundo para emitir un concepto. Este tipo de entrevista asegura la formulación de una serie de preguntas planeadas con base en la necesidad de la evaluación.



TIPOS DE ENTREVISTA LABORAL

Dependiendo del enfoque de evaluación que la compañía ha definido y el nivel de entrenamiento del entrevistador, se pueden identificar dos tipos de entrevista:

1. CONVENCIONAL ESTRUCTURADA



Busca identificar :
**opiniones, creencias, ideas,
Supuestos, datos básicos**

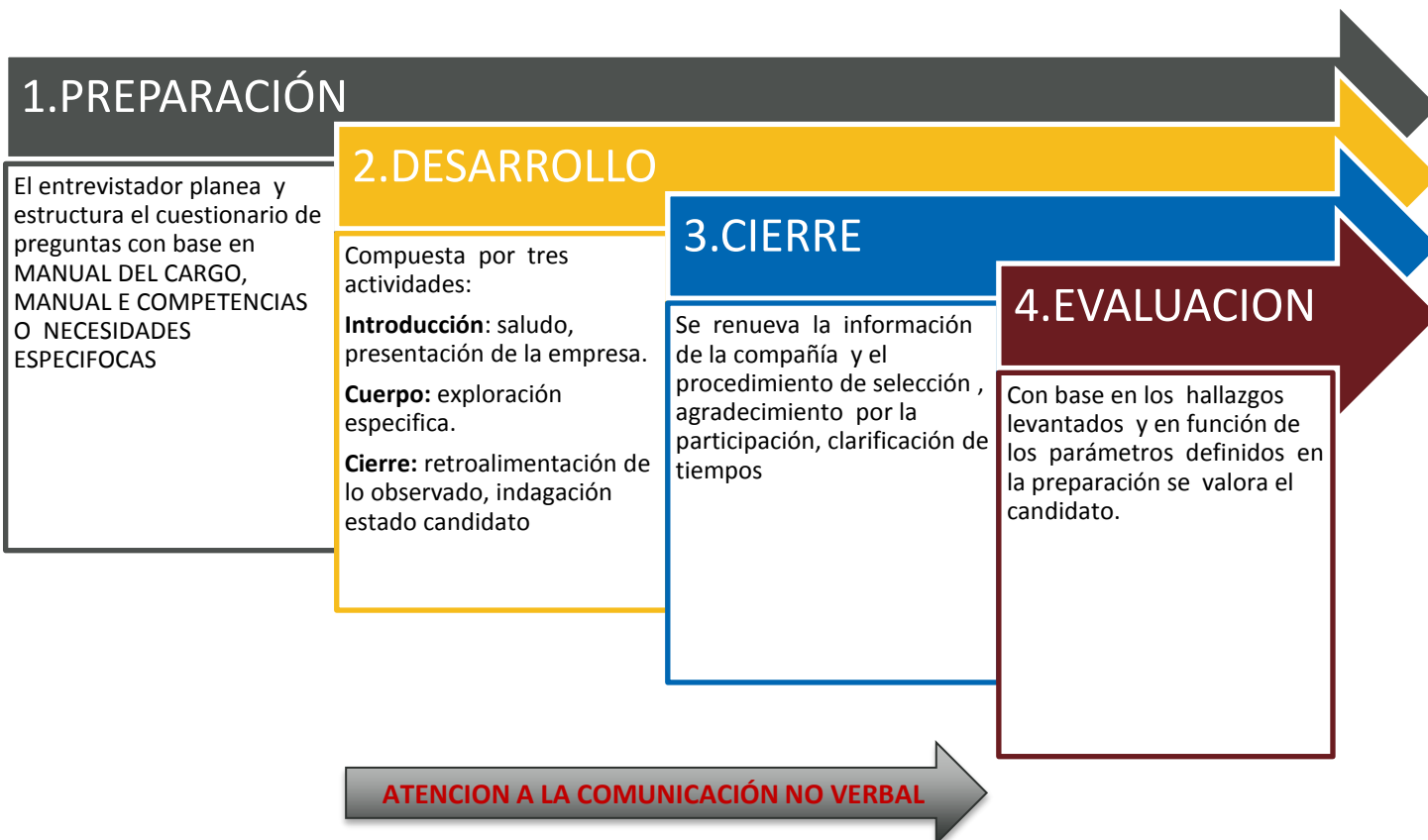
2. POR COMPETENCIAS (INCIDENTES CRITICOS)



Busca identificar :
**Comportamientos, experiencias vividas,
niveles de aprendizaje a nivel cognitivo y
emocional.**

ETAPAS DE ENTREVISTA LABORAL

Para poder identificar el momento preciso de aplicación de las preguntas, es conveniente identificar las etapas básicas de la entrevista laboral



METODOLOGIA DE ENTREVISTA LABORAL POR COMPETENCIAS

La entrevista empleada con mayor éxito hoy en día en las organizaciones es la de “Competencias”, la cual ofrece la siguiente metodología para hacer evaluaciones exitosas.



METODOLOGIA DE ENTREVISTA LABORAL POR COMPETENCIAS

Para garantizar el abordaje de las cuatro fases en la etapa de desarrollo de la entrevista es conveniente explorar los siguientes aspectos:

- Descripción de responsabilidades y contexto donde fueron aplicadas
 - Indagación de evento (s) exitoso (s) /efectivo
 - Indagación de evento (s) poco exitoso (s) / inefectivo
 - Profundización de eventos, incidentes , preguntas focalizadas

**La clave de cualquier entrevista laboral esta en la selección adecuada de las preguntas
Las cuales deberán estar ajustadas según necesidad específica teniendo en cuenta:**



1. El cargo que se esta evaluando
2. El nivel de desarrollo y madurez exigido en la “competencia”
3. Características del evaluado como: edad, nivel educativo, procedencia, experiencia laboral

METODOLOGIA DE ENTREVISTA LABORAL POR COMPETENCIAS

Para obtener hechos:

- PASO 1: Preparación antes de la Entrevista
- PASO 2: Introducción
- PASO 3: Descripción de Responsabilidades y Contexto
- PASO 4: Evento Exitoso / Efectivo
- PASO 5: Evento Poco Exitoso / Inefectivo
- PASO 6: Eventos / Incidentes adicionales y/o Preguntas Focalizadas
- PASO 7: Final de la Entrevista
- PASO 8: Codificación

Después



- PASO 9: Contraste entre los candidatos
- PASO 10: Selección del nuevo titular del cargo/ rol

METODOLOGIA DE ENTREVISTA LABORAL POR COMPETENCIAS

El evaluador debe estar en capacidad de identificar:

H Sentimiento:

“ ¿Cómo se sintió cuando eso ocurrió?”

E Acción:

“¿Qué dijo?”

C “¿Qué hizo?”

Contexto:

H “Hábleme de la situación”

“¿Cuál fue su participación en ella?”

O “¿Quién estaba involucrado?”

“¿Cuál fue el resultado?”

S Pensamiento:

“¿Qué estaba pensando en ese momento?”



HECHOS CODIFICABLES

HECHOS CODIFICABLES

¿ QUÉ INFORMACION ES CODIFICABLE?

CODIFICABLE

- Frases en primera persona singular que describan lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó, o sintió. (Ejemplo: “Yo pensé que mejor hablaba con su jefe primero...”)
- Frases en primera persona “Yo” en donde el entrevistado describa su participación en una situación (Ejemplo: “El jueves en la mañana yo llamé a Eduardo”)
- Frases que aunque no especifican el actor, dejan claro en el contexto que el actor es el entrevistado. (Ejemplo: “El reporte estuvo listo a tiempo... Mi jefe siempre me pide que escriba los reportes mensuales”).

NO CODIFICABLE

- Frases en donde el entrevistado usa “Nosotros”, “El y yo”, “Nuestro Equipo”
Problema: no es posible estar seguro de cómo contribuyó el entrevistado al esfuerzo del equipo. (Ejemplo: “Nosotros planeamos y organizamos nuestras metas”)
- Frases que empiezan “lo que yo hago”, “Usualmente yo”; “Yo haría”, “Típicamente yo”
Problema: Todas estas oraciones son generalizaciones de cómo ve el entrevistado la situación.
- Frases vagas acerca de pensamiento, acciones, resultados. (Ejemplo: “Al final él quedó convencido”)
Problema: El entrevistado no ha sido claro en el momento de describir. ¿Quién hizo qué? ¿Qué hizo?

HECHOS CODIFICABLES

¿ QUÉ INFORMACION ES CODIFICABLE?

CODIFICABLE

- Frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación particular (Ejemplo: “Eduardo era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran bien vagas”)
- Frases donde el entrevistado voluntariamente dice que sintió, pensó. (Ejemplo: “Yo me sentí defraudado. Yo contaba con él”)
- Reconstrucciones específicas de diálogos. (Ejemplo: “El dijo que quería usar el método antiguo” “Yo le dije, “Este es más eficiente, déjeme enseñarle”)
- Frases que describen que hizo el entrevistado en el pasado. (Ejemplo: “Yo recogí el reporte 3 horas antes de la reunión”)

NO CODIFICABLE

- Frases en donde no está claro quien estuvo involucrado.
Problema: Una oración es ambigua si no se especifica quien estuvo involucrado. (Ejemplo: “Yo le insinué que la idea era vaga”)
- Frases que confirman las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo, hizo, sintió.
Problema: A pesar de que las expectativas del entrevistador pueden ser ciertas, esto no es codificable porque uno no puede estar seguro de que el entrevistado hubiera dicho eso voluntariamente. (Ejemplo: “Así que te sentiste defraudado?” “Si, si me sentí”)
- Descripciones de las conversaciones sin diálogo específico. (Ejemplo: “Hablé acerca de la mejor manera de hacerlo”)
- Frases acerca de lo que el entrevistado puede hacer en el futuro. (Ejemplo: “Yo voy a recoger el reporte más temprano la próxima vez”)
Problema: No hay conducta, ya que no ha sucedido todavía.

BANCO DE PREGUNTAS

. BANCO DE PREGUNTAS

Bajo el marco de la Entrevista Estructurada de tipo convencional se relacionan a continuación un conjunto de preguntas generales que el evaluador puede aplicar para la fase de inicio o cierre de la entrevista, no están orientadas a valorar Competencias, pero la información que arrojan puede ser de gran utilidad en el proceso integral de evaluación

1. Cuénteme acerca de usted.
2. ¿Qué es lo que realmente le gustaría hacer en la vida?
3. ¿Por qué eligió este campo?
4. ¿Por qué cree que debería contratarlo?
5. ¿Cuáles de sus cualidades considera que contribuirían a su éxito en este trabajo?
6. ¿De qué manera determina y evalúa el éxito?
7. ¿Qué cree que puede aportar a esta compañía? ¿De qué forma podría hacerlo?
8. ¿Qué espera de su supervisor?
9. ¿En qué tipo de entorno laboral se siente más cómodo?
10. ¿Cómo trabaja cuando se encuentra bajo presión?
11. ¿Por qué desea trabajar aquí?
12. ¿Qué sabe acerca de nuestra compañía?
13. ¿Tiene alguna preferencia geográfica? ¿Por qué?
14. ¿Cuál es su actitud respecto de los traslados?
15. ¿Qué tipo de decisiones le resultan fáciles o difíciles de tomar?
16. ¿Qué dirían sobre usted sus profesores o supervisores anteriores?
17. ¿Cómo cree que lo describirían sus pares?
18. ¿Cuáles son sus expectativas respecto del salario?
19. ¿Cuántos días faltó al trabajo o a la escuela el año pasado?
20. ¿Cuántas veces llegó tarde? ¿Por qué?
21. ¿En qué cree que consiste este trabajo?
22. ¿Le gustaría hacer alguna pregunta?
23. ¿Cómo describiría su trabajo ideal?
24. Todos tenemos áreas en las que necesitamos mejorar. ¿En qué áreas siente que debería mejorar a fin de afianzar su desempeño laboral?
25. ¿Por qué considera que usted está mejor calificado que otros postulantes a los que he entrevistado?
26. ¿Qué características personales considera necesarias para tener éxito en este campo?
27. ¿Cuál de sus padres ha ejercido mayor influencia sobre usted? Explique.
28. Este campo cambia constantemente. ¿Cómo se ha adaptado a los cambios en sus experiencias anteriores?
29. ¿Qué hace para mantenerse actualizado profesionalmente?
30. Para este puesto se necesita a una persona responsable y de confianza. Demuéstreme que usted reúne estos dos requisitos.
31. ¿Cuáles son las recompensas más importantes que espera recibir en su carrera profesional?
32. ¿Qué lo motiva a realizar el mayor de los esfuerzos?
33. ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? ¿Tiene alguna afición?
34. ¿Prefiere trabajar solo o con otras personas? ¿Por qué?
35. ¿Considera que se identifica más con un líder o con un jugador del equipo?
36. ¿Con qué tipo de personas le resulta fácil o difícil trabajar?
37. ¿Qué tipo de libros, revistas y películas prefiere?
38. ¿Cuál fue el último libro que ha leído? ¿Cuánto tiempo hace que lo leyó?
39. ¿Qué hace para divertirse?
40. ¿Qué parte ocupa la familia en su vida?
41. Describa a sus mejores amigos.
42. Describa el sistema que utiliza para organizar su tiempo y establecer prioridades.
43. ¿Qué es lo que lo hace único?
44. ¿En qué organizaciones comunitarias o profesionales participa?
45. Describa su personalidad

BANCO DE PREGUNTAS

Según los Modelos de competencias algunas de las preguntas mas frecuentes para identificar hechos CODIFICABLES son las siguientes:

COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. De un ejemplo de cuando usted haya tenido que brindar a un colega/cliente información importante sobre un trabajo a realizar. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué inconvenientes encontró?
2. De un ejemplo de cuando usted haya tenido que obtener de un colega/cliente información importante sobre un trabajo a realizar. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué inconvenientes encontró?
3. Cuando ha tenido que explicar una situación compleja a otra persona que problemas ha encontrado al comunicarlo. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué inconvenientes encontró?
4. Mencione una situación en la que haya retroalimentado a otra persona por algo que le molesta. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué manifestó la otra persona?
5. De un ejemplo de cuando usted haya tenido que persuadir a otros sobre su punto de vista
6. Mencione un ejemplo de una situación en la que usted no haya entendido una comunicación escrita o verbal en su ejercicio laboral. ¿Cómo lo soluciono?
7. ¿Cómo asegura usted que lo que quiere expresar en su comunicación es entendido por el otro?

TRABAJO EN EQUIPO

1. En que situaciones usted ha respaldado a los integrantes de su equipo, motivándolos a participar
2. Describa la herramienta que usted utiliza para compartir información relevante a su equipo
3. ¿Cómo ha orientado usted a su equipo para que se involucre en el desarrollo de diferentes objetivos?
4. ¿Cómo trata usted a las personas para que se sientan parte del equipo?
5. Describa una situación en la que usted haya logrado que su equipo sea participativo.
6. Describa una situación en la cual haya tenido que trabajar con otros de manera conjunta. Cómo le fue?, De qué forma contribuyo usted?, Qué resultados se obtuvieron?
7. De un ejemplo en el cual haya sido parte de un equipo con opiniones distintas, Qué paso?, Qué hizo usted para integrar los diferentes puntos de vista?
8. De un ejemplo donde haya tenido que actuar entre mediador con dos personas. ¿Qué paso?, ¿Qué hizo usted?, ¿Cómo logro persuadir a las dos personas que estaban en discusión?

BANCO DE PREGUNTAS

Según los Modelos de competencias algunas de las preguntas mas frecuentes para identificar hechos CODIFICABLES son las siguientes:

CREATIVIDAD - INNOVACION

1. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos compañeros, cambio de horario, etc.) ¿Cómo fue?¿ Cómo lo manejo?.
2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?. Relate alguna situación en donde esto haya sucedido.
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. ¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted ha tenido que vivir en su trayectoria laboral?
¿Cómo los manejo?. ¿Qué aprendió?
5. ¿Qué ideas innovadoras (nuevas) ha generado en su organización?, ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron? ¿Cómo fue?
6. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su cargo?¿Qué hizo? ¿Cómo fue?¿ Cómo lo manejo?.
7. ¿En alguna oportunidad tuvo que realizar una tarea relevante o llevar a cabo un proyecto con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo fue?¿ Cómo lo manejo?.

SERVICIO

1. Describa una situación en la que usted se haya anticipado a las necesidades del cliente
2. ¿Cómo identifica usted nuevas oportunidades de servicio con sus clientes?
3. ¿A quien considera clientes internos y externos?
4. Relate un ejemplo en el cual hizo algún cambio a algún subproceso o procedimiento en respuesta a la retroalimentación dada por un cliente interno/externo.
5. Hable de una oportunidad en la que haya ganado la confianza de un cliente, ¿Qué hizo?, Qué paso? , ¿Qué aprendió?, ¿Qué sintió?
6. Describa una oportunidad en la que un cliente lo haya involucrado en la toma de una decisión estratégica. ¿Qué paso?
7. De un ejemplo de una oportunidad en la que usted haya causado una buena impresión en un cliente por el servicio suministrado.
8. De un ejemplo de una oportunidad donde usted haya tenido que trabajar duro para construir una buena relación con una persona(cliente, compañero)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Diccionario de Competencias Laborales. Martha Alles. Editorial Granica. 2002
Buenos Aires - Argentina

Diccionario de Preguntas. Fundación Gestion Humana. 2007 Bogotá - Colombia

La Evaluación por Competencias- Nina Bollorou. Cinterfor OIT . Noviembre 2005

Cómo medir la gestión de Recursos Humanos. Deusto. España 1999



GRACIAS

www.bancoldex.com

