

Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Entrevista de selección por competencias

Muñoz Sinisterra, Liliana

2002

Cita APA: Muñoz Sinisterra, L. (2002). Entrevista de selección por competencias. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente. Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires





ENTREVISTA DE SELECCION POR COMPETENCIAS

Col. 1502 0362

Liliana Muñoz Sinisterra

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Problemática del Empleo

CATALOGADO

Profesora: Martha Alicia Alles

Lap G.291; G.240 MS. Pomp.

> Universidad de Buenos Aires Agosto de 2001

INTRODUCCIÓN	2
ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	3
Concepto de Entrevista	3
Problemas comunes de los entrevistadores	3
LAS COMPETENCIAS	6
¿Qué es una competencia?	6
Tipos de competencias	7
Beneficios de utilizar las competencias	7
TIPOS DE INFORMACIÓN A DISPOSICIÓN DEL ENTREVISTADOR	9
EN BUSCA DEL COMPORTAMIENTO	10
Ejemplos de comportamiento (STARs)STARs falsasSTARs parciales	13
TÉCNICAS DE ENTREVISTA	
Guía de la entrevista	16
Preguntas de seguimiento	17
Habilidad para tomar notas Sugerencias sobre la toma de notas	21
Establecimiento de una relación armoniosa	23
Manejo de la entrevista	·····. 26
COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL	20
EVALUACIÓN DE DATOS: ANÁLISIS DE DATOS	24
CASO	21
Reseña de la Empresa	20
Relevamiento del Perfil por competencias	•
Registro de la Entrevista por Competencias	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	24
	TARREST TARREST

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza una revisión de los aspectos relevantes a tener en cuenta cuando se realizan entrevistas de selección. Inicialmente me dedico a resaltar el impacto que tiene la realización de una buena entrevista. En mi opinión esta herramienta de selección, utilizada adecuadamente, se convierte en el instrumento más significativo a la hora de tomar decisiones acertadas de contratación. Destaco la importancia de tener una metodología basada en el análisis de competencias y comportamientos. Luego consideré relevante listar los errores más comunes que cometen los entrevistadores, con el objetivo de tomar conciencia de lo que "no se debe hacer", teniendo en cuenta que la entrevista de selección no es una conversación común y corriente con otra persona sino que es una herramienta que debe ser planeada y preparada, para obtener óptimos resultados y tomar las mejores decisiones. Más adelante se enfatiza en la importancia del perfil como instrumento para diseñar una Entrevista de Selección Eficaz y de que dicho perfil sea realizado por competencias. Las mismas ayudan al entrevistador a precisar que información esta disponible y es importante, contribuyen a diseñar la estructura de la entrevista y a plantear la forma de evaluar al candidato. Las competencias permiten identificar comportamientos y en el capitulo "En busca del comportamiento" se enfoca la entrevista en la obtención de evidencias comportamentales y se explica la manera de recopilar ejemplos del comportamiento anterior de los candidatos, especialmente en su experiencia laboral, para predecir su comportamiento futuro en determinado puesto. Este es un método efectivo teniendo en cuenta que solo resulta fiable lo que realmente un candidato hizo al enfrentar las tareas más críticas de su trabajo. A continuación se exponen algunas técnicas de entrevista y finalmente se presenta un caso de entrevista donde se aplican los conceptos expuestos en el presente trabajo.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Concepto de Entrevista

¹Como lo describe Martha Alles, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y es uno de los factores que más debe tener influencia en una decisión final respecto de la aceptación de un candidato. De acuerdo a lo anterior como personas de recursos humanos en el momento de utilizarla debemos estar preparados y adoptar la metodología que nos permita llevar la entrevista de una forma organizada y racional que nos permita tomar las decisiones mas adecuadas.

Una entrevista de selección eficaz, debe tener una metodología basada en el análisis de competencias y comportamientos.

Problemas comunes de los entrevistadores

Lo primero que vamos a considerar entonces son los errores mas comunes que se cometen en el momento de realizar entrevistas:

- Los entrevistadores pasan por alto información importante. Los entrevistadores sólo se concentran en algunas áreas claves para el éxito en el empleo, dejando de lado muchas otras. Por lo tanto no se obtiene una imagen completa de los candidatos.
- Los entrevistadores no conocen el perfil del puesto. Los entrevistadores no tienen una comprensión nítida y clara de las cualidades que son necesarias para el cargo.
- Los entrevistadores pasan por alto la motivación por el trabajo y el
- nivel de compatibilidad motivacional a la organización. Los entrevistadores tienden a concentrarse sólo en los requisitos del puesto y pasan por alto las cosas que les agradan y les desagradan a los candidatos. Lo anterior podría conducir a un desempeño insatisfactorio y a una alta rotación del personal.
- Los entrevistadores hacen preguntas ilegales, no relacionadas con el empleo. Estas preguntas pueden afectar la autoestima del candidato,

¹ Alles, Martha, Empleo. El proceso de Selección, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998

hacerlo sentir mal, bloquearlo en el resto de la entrevista, y en algunos países exponen a la organización legalmente.

- Los entrevistadores no tienen elementos de selección organizados en un sistema. Como resultado, los entrevistadores desperdician tiempo en individuos que deberían haber sido excluidos del proceso de selección. Además sin elementos de selección organizados en un sistema se obtienen datos que no permiten hacer comparaciones significativas y lógicamente entre varias personas.
- Los candidatos son desalentados por el proceso de selección. Cuando los entrevistadores hablan demasiado, son descorteses o desorganizados, las ofertas de empleo pueden ser rechazadas por el candidato más idóneo y se perjudica la imagen de la empresa.
- Los prejuicios y estereotipos afectan el juicio. Algunos entrevistadores clasifican a las personas en estereotipos el "que dejo la universidad", o el "que estudio en tal parte o tal otra", la "que tenía muy pintados los labios". Como a menudo no están conscientes de estas perjudiciales tendencias, los entrevistadores no comprenden el efecto que éstas tienen sobre sus decisiones personales.
- Los entrevistadores toman notas insuficientes. Muchos entrevistadores
 dependen de su memoria en vez de tomar notas. Las entrevistas mal
 documentadas les dan ventaja a los candidatos que los entrevistadores
 recuerden mejor y a su vez a los que les recuerden una sola característica
 impactante dejando de lado otros aspectos importantes.
- Los entrevistadores interpretan erróneamente la información de los solicitantes. Con frecuencia, los entrevistadores interpretan erróneamente los datos cuando juegan al "psicólogo aficionado" tratando de adivinar el significado oculto de la respuesta de un candidato. Esto lleva a los entrevistadores a atribuirles a los candidatos cualidades y características que éstos no poseen.
- Los entrevistadores toman decisiones apresuradas acerca de los solicitantes. Algunas decisiones de selección son tomadas con base en un apretón de manos en la reunión inicial; otras, después de hacer unas cuántas preguntas. El problema es que las decisiones tempranas influyen sobre el resto de la información.
- Las discusiones de contratación de los entrevistadores no son sistemáticas. Los entrevistadores que se reúnen para tomar las decisiones definitivas de contratación a menudo comparten la información de los candidatos de manera aleatoria (por ejemplo, "el parecía inteligente", "Ella no tiene experiencia"). La decisión clave para la toma de decisiones se

pierde, las relaciones entre los fragmentos de información nunca salen a la superficie, y las brechas en la información acerca del candidato nunca se descubren.

- Los entrevistadores permiten que una característica influya en su juicio. Esto sucede cuando una característica particularmente fuerte o débil de un candidato puede influir en el juicio de un entrevistador acerca de la persona en su conjunto.
- La presión para cubrir el puesto afecta el juicio. Con mucha frecuencia, los entrevistadores se ven enfrentados a numerosas presiones para tomar decisiones de selección y se toman diciendo que pueden capacitar al nuevo empleado o compensar las limitaciones de éstos con una adecuada supervisión.
- Los entrevistadores no piden referencias de los candidatos. Los entrevistadores no suelen hacer verificación de referencias de los solicitantes.

LAS COMPETENCIAS

El primer paso en un sistema de selección eficaz es determinar los requisitos del puesto (Perfil). Conocer estos requisitos ayuda a concentrar los esfuerzos de recopilación de datos en una entrevista y proporciona criterios claros, en los cuáles se puede basar la decisión de contratación.

²Martha Alles, se refiere al perfil del puesto y destaca la importancia de trabajar bajo un esquema de competencias. Para la autora las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a las características del puesto.

¿Qué es una competencia?

De acuerdo a lo anterior es posible afirmar entonces que las competencias son comportamientos individuales o colectivos que generan el desempeño deseado. Se refiere a los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un puesto. Las competencias son los requisitos de un puesto.

Durante el proceso de selección se busca obtener información del candidato que permita predecir sus comportamientos futuros. Las competencias son los puntos en los que se debe centrar el proceso de selección.

³La autora francesa Claude Levy-Leboyer se refiere al tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en mas eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

² Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000

³ Levy-Leboyer, Claude, Gestión de las competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997

Tipos de competencias

La mayoría de los puestos requieren algún nivel de capacidad en las competencias de cada una de estas categorías.

- Conocimientos: (⁴Denominadas por Martha Alles como competencias técnicas). Conocimientos especializados que se requieren en el ejercicio de un cargo, tales como conocimientos financieros, office, dominio de un idioma extranjero, herramientas de calidad.
- Comportamientos: (⁵Denominadas por Martha Alles de Gestión). Se refieren a conductas o aspectos de la personalidad que permiten determinar si el candidato puede realizar el trabajo.
- Motivaciones: Se refiere a la disposición de una persona para desempeñar un trabajo, ya que a largo plazo este hecho se reflejará en su efectividad. Esta información es de suma importancia y determina la compatibilidad entre lo que esta buscando un candidato y lo que puede ofrecerle el cargo y la organización. Por ejemplo el entrevistador puede enterarse de que:
 - Lo que al candidato menos le gustaba de su cargo anterior era la realización de turnos.
 - Lo que al candidato más le gustaba de su cargo anterior era interactuar con mucha gente.

Beneficios de utilizar las competencias

- Concentran a los entrevistadores en la información más importante requerida para predecir el desempeño de los candidatos
- Evitan que el desempeño en una sola competencia influya excesivamente en la decisión de contratación: Todas las competencias dominantes son evaluadas.
- Aseguran que la información de los candidatos sea recopilada y evaluada en forma consistente e imparcial en todas las competencias.
- Ayudan a evitar que los entrevistadores hagan preguntas que no estén relacionadas con el puesto y que podrían ser no legalmente creíbles.
- Proporcionan las normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, lo cuál ayuda a que los entrevistadores eviten contratar a la persona equivocada.

Las competencias determinadas en el perfil del cargo son parte integral del proceso de selección. Se usan para:

⁵ Alles, Martha, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Ediciones Granica, BA,1999

⁴ Alles, Martha, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Ediciones Granica, BA, 1999

Entrevista de Selección por Competencias Liliana Muñoz

- Guiar la obtención de los datos.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los candidatos en relación al cargo.
- Tomar decisiones justas en el proceso de selección.

TIPOS DE INFORMACIÓN A DISPOSICIÓN DEL ENTREVISTADOR

Hay tres tipos de información a disposición del entrevistador

Historia académica y laboral.

Esta información se encuentra en el currículum. Se verifican los siguientes aspectos:

- Secundarias, universidades o instituciones educativas donde haya estudiado el candidato
- Tiempo de servicio en una empresa
- Número de cambios de empleo
- Capacidad para operar equipos especializados
- Conocimientos específicos de un área

Esta información permite determinar si el candidato posee la experiencia y los conocimientos generales para ejecutar el trabajo. Ejemplo: Instituciones donde estudió, tiempo de servicio en una empresa.

• Experiencias específicas.

Tareas o acciones específicas que el candidato ha realizado. Por ejemplo:

- Funciones desempeñadas
- Proyectos desarrollados
- Actividades, aportes a situaciones vividas.

Se refiere a lo que el candidato ha hecho específicamente en sus trabajos anteriores. Ejemplo: Una venta importante, liderar un grupo de mejoramiento. Esta información nos da una visión más cercana de la experiencia del candidato. Nos habla del cuándo, qué, dónde, y cómo de esa experiencia.

Intereses y deseos.

Informa sobre lo que el candidato desea encontrar en un puesto y en la organización. Permite conocer lo que le agrada y lo que le desagrada a un candidato y a partir de esta información se puede determinar las motivaciones para desempeñarse en un puesto.

EN BUSCA DEL COMPORTAMIENTO.

La clave para averiguar la manera en que alguien se desempeñará en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento real del candidato. La recopilación de ejemplos de comportamiento ayuda a ampliar la comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, su experiencia, conocimientos y motivación, y analizar estas áreas para predecir cómo alguien funcionará en el puesto.

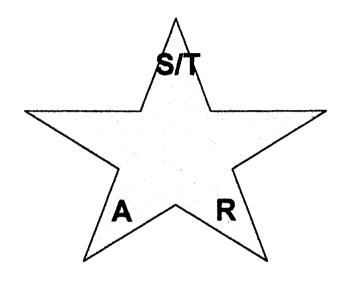
Al obtener ejemplos de comportamiento en una entrevista de selección, se recopilan datos para predecir cómo se desempeñará el candidato en los aspectos claves del puesto. Por ejemplo si se necesita explorar la capacidad de alguien en la orientación de servicio a clientes, se deben recopilar ejemplos de cuándo el candidato satisfizo a los clientes, o trató de satisfacerlos pero fracasó. Una de las tareas más importantes en una selección efectiva es obtener ejemplos de comportamiento dentro de las competencias requeridas para el puesto.

Ejemplos de comportamiento (STARs)

Cuantos más ejemplos de comportamiento obtenga el entrevistador para cada competencia del puesto considerado, más exacta será su predicción sobre el comportamiento futuro del candidato. Reunir información sobre el comportamiento anterior del candidato implica mucho más que simple recopilación de informes sobre lo que ha hecho o dejado de hacer un individuo. Conocer las acciones realizadas por un candidato no es muy útil si no se conocen las situaciones o circunstancias en que se produjeron y los resultados que se alcanzaron. En cada ejemplo de comportamiento que proporcione el candidato tienen que estar presentes tres componentes a fin de asegurarse de tener la historia completa y de que el entrevistador entienda totalmente su comportamiento anterior. En que contexto sucedieron los hechos, cómo actuó el candidato y cuáles fueron los resultados.

Para recordar todos los elementos de un ejemplo de comportamiento y obtener toda la historia es útil utilizar la palabra inglesa STAR :

- La Situación o Tarea a la que se enfrenta el candidato
- Las Acciones realizadas o no por el candidato
- Los Resultados o cambios alcanzados como consecuencia de esta acción.



Situación/Tarea = ¿Por Que? Acción = ¿ Que hizo y cómo lo hizo? Resultado = ¿Efecto de la acción ?

Cuando la información que proporciona un candidato incluye estos tres elementos, se le llama ejemplo de comportamiento. Un ejemplo de comportamiento es una descripción de una situación, las acciones comprendidas y los resultados de dichas acciones, todo ello relativo a un acontecimiento pasado. La obtención de estos ejemplos de comportamiento es una de las principales responsabilidades de un entrevistador puesto que la comprensión total de un hecho concreto anterior del candidato pone al entrevistador en una situación excelente para evaluar si las acciones de un candidato fueron o no adecuadas.

Situación o tarea

Cada ejemplo de comportamiento debe contener información que permita al entrevistador saber "por qué" se produjo una "Acción". Se puede contestar a este "por qué" averiguando la naturaleza de la Situación o las circunstancias que rodean la Acción concreta del candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo. Las situaciones o tareas son originadas por situaciones tales como:

- Cambios en las responsabilidades del puesto o los procesos del candidato.
- Demandas hechas por un gerente o un cliente.
- · Condiciones laborales.
- Responsabilidades profesionales.
- Desafíos para cumplir con un plazo o para llevarse con un compañero de trabajo.

Ejemplos de Situaciones o Tareas:

- Al finalizar el año pasado, el cumplimiento del programa de Evaluaciones para el Desarrollo fue del 47%. Para dar cumplimiento a las directrices de la alta dirección se requería subir el porcentaje al 100%.
- Se estaba presentando un defeco de impresión en un producto.
- La estrategia de precio de la competencia afecto el cumplimiento de la metas de los objetivos en ventas.

Acciones

Proporcionan la información más importante de la STAR, ya que muestran el comportamiento del candidato, lo que hizo o dejó de hacer para responder a la Situación o Tarea. En ocasiones, durante la entrevista, los candidatos no explican sus Acciones o lo hacen sin demasiado detalle, en otras temen hacer afirmaciones categóricas tales como "lo hice", "termine aquel proyecto", "ayude a mis compañeros a resolver el problema", etc. Por que piensan que pueden parecer presumidos. Por tal motivo algunos candidatos prefieren parecer "hombres de equipo" y comentar sus acciones en el marco del grupo de trabajo lo cuál conduce a una falta de información sobre lo que realmente han hecho. El entrevistador tiene que conocer las Acciones concretas paso a paso, que emprendió el candidato. Las Acciones también pueden decirnos lo que una persona *no* hizo o *no* dijo. Entre las acciones pueden aparecer las siguientes:

- Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.
- La manera en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
- Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.

- Qué dijo una persona que provocó enojo en un compañero de trabajo.
- Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo.

Ejemplos de acciones:

- Para incrementar el cumplimiento de las evaluaciones, establecí un inventario por áreas, de jefes con sus respectivos evaluados; hice una entrevista personal para promover el programa y lograr compromisos y establecí controles mensuales sobre el avance del proceso.
- Para establecer la causa del defecto, verifiqué todos los aspectos relacionados con la máquina como controles, cuadre, tinta y al no obtener mejoría recurrí a la persona responsable de calidad, del área.
- Mantuve el precio y establecí una estrategia centrada en la calidad del producto.

Resultados

Los resultados son los efectos de las acciones del candidato. Informan si las acciones fueron eficaces y apropiadas. Permiten al entrevistado evaluar la eficacia del comportamiento global del candidato.

Ejemplos de resultados:

- Transcurridos los tres primeros meses, el nivel de cumplimiento sólo había aumentado el 20%, analicé las causas y encontré que el proceso era lento por falta de entrenamiento de los evaluadores, así que establecí un programa de entrenamiento. A los tres meses siguientes volví a verificar y se obtuvo el 90% de cumplimiento.
- La responsable de calidad verificó los aspectos relacionados con la máquina, efectivamente no encontró nada y al analizar la materia prima halló que esta no cumplía con los estándares necesarios.
- En los tres meses siguientes incrementaron las ventas, pudimos cumplir con las metas y ahora formamos parte de las únicas 5 empresas del sector que no quebraron este año.

STARs falsas

Las STARs falsas son planteamientos con mucho adorno pero con poco contenido. Son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son teóricas o están orientadas al futuro. Aparentemente suministran información requerida para la contratación pero realmente son superficiales y no están enfocadas en el comportamiento. Hay tres tipos básicos de STARs falsas:

- Planteamientos ambiguos: Son planteamientos generales que no proporcionan datos específicos sobre lo que realmente hizo la persona. Ejemplos:
 - Para satisfacer a los clientes <u>siempre</u> me cercioro de que es lo que ellos quieren.
 - Hubo <u>muchas ocasiones</u> en que no pude detectar en que estaba fallando la máquina.
 - Para cumplir con el plazo estipulado de entrega <u>todas pusimos manos a</u> <u>la obra</u> y lo logramos.
 - Mi tiempo extra fue mas o menos <u>normal.</u>
 - Algunos compañeros tuvieron problemas con el jefe pero yo generalmente me llevo bien con él. <u>Generalmente</u> me llevo bien con quienes han sido mis jefes.
- Las opiniones: Son ideas, juicios o creencias de un candidato. No hay información sobre comportamiento.
 - Considero que la fuerza para influir en un grupo es la cualidad más importante que debe tener un líder. Lo diferencia de la gente común.
 - Yo fui el mejor vendedor de mi zona.
 - Creo que si le pregunta a cualquiera de mis compañeros de trabajo, le dirán que soy un miembro importante para el equipo.
 - Iba más allá de lo que me pedía mi jefe
- Los planteamientos teóricos u orientados al futuro: (Si solo algún día...) Nos dicen lo que un candidato "haría", "le gustaría hacer" ó "habría hecho", no lo que realmente ha hecho. Ejemplos:
 - Si hubiera sido mi decisión yo habría dado un descuento especial a ese cliente.
 - Yo tomaría todo el personal de apoyo y lo asignaría a equipos de proyectos.
 - Pienso empezar una carrera universitaria el año próximo
 - La próxima vez que se me presente ese problema en la máquina, ya sabré como manejarlo.

STARs parciales

Con frecuencia los candidatos proporcionan información incompleta, puede suceder que solo mencione una de las partes: situación/tarea, acción o resultado, o la combinación de dos de ellas. Cuando esto ocurre se tiene una STAR parcial y es necesario hacer seguimiento para completar la información faltante; por lo tanto es preciso identificar lo que el candidato ha proporcionado y lo que todavía hace falta.

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Una entrevista bien lograda se basa en una buena guía de entrevista y varias técnicas claves para este fin:

- 1. Guía de entrevista
- 2. Preguntas de seguimiento
- 3. Habilidad para tomar nota
- 4. Establecimiento de una relación armoniosa
- 5. Manejo de la entrevista

Guía de la entrevista

La guía de la entrevista de selección eficaz es una herramienta que contiene todos los elementos que se necesitan para prepararse para la entrevista y llevarla a cabo, incluyendo detalladas preguntas de sondeo, planeadas especialmente para obtener información sobre las competencias requeridas para el puesto. La guía le ayuda al entrevistador también a organizar sus notas después de la entrevista para lograr evaluaciones más rápidas y precisas.

El contenido de la guía

La guía de Entrevista puede ser adaptada especialmente para abordar necesidades de una organización en particular. Sin embargo, la mayoría de las guías contienen algunos de los siguientes componentes:

- El **Plan de preparación** que proporciona al entrevistador instrucciones paso a paso para prepararse para la entrevista.
- La Apertura de la entrevista que proporciona un formato a seguir para empezar la entrevista y para explicar el propósito y el plan de la misma.
- La Revisión de los antecedentes clave contiene preguntas para recopilar información acerca de la educación e historia laboral del candidato.
- La sección de Preguntas de comportamiento planeadas que contiene las preguntas para recopilar información exhaustiva sobre comportamientos (STARs) para cada una de las competencias dominantes definidas en el perfil.
- La Conclusión de la entrevista o cierre que nos dará la oportunidad de repasar las notas de la entrevista, hacer preguntas adicionales y contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.

- Las Instrucciones posteriores a la entrevista lo guían para evaluar la información que ha obtenido y para calificar al candidato en las dimensiones asignadas.
- La Matriz de Cobertura de las Competencias recuerda al equipo de entrevistadores quién es el responsable de cubrir qué dimensiones en el sistema de selección.

Preguntas de seguimiento

Al realizar una entrevista y plantear preguntas de comportamiento, frecuentemente se obtienen STARs incompletas (Falsas o parciales), lo cuál no permite tener información suficiente para evaluar al candidato. En estas ocasiones es necesario realizar preguntas de seguimiento que permitan examinar a fondo las experiencias de los candidatos, y obtener la información que se necesita al mismo tiempo que se le da al candidato la oportunidad de demostrar competencia en las dimensiones pertinentes.

Existen tres tipos de preguntas de seguimiento:

- 1. Preguntas de comportamiento: en la cuál se le pide al candidato que proporcione información específica relacionada con la parte de STAR que hace falta. En ella se le pide al candidato que describa:
 - Una experiencia que haya tenido...
 - Una ocasión en la que.....
 - Una situación donde......
 - Un ejemplo adecuado....

Ejemplos:

- Hábleme de una situación específica en la que usted utilizó ese enfoque.
- ¿Cómo manejó usted a ese cliente?
- Usted dijo que las cosas resultaron bien. Específicamente ¿cómo resulto eso?
- 2. Preguntas teóricas: Se le pide al candidato ideas, teorías, opiniones o acciones generales, lo que haría o generalmente hace.

Ejemplos:

- Que haría usted si...?
- Cómo resolvería usted.....?

3. Preguntas que sugieren la respuesta: son aquellas que hacen que los candidatos contesten con los que ellos piensan que el entrevistador quiere escuchar. Están formuladas de manera que sugieren la respuesta correcta.

Ejemplo:

• Supongo que para usted es gratificante trabajar en equipo ¿verdad?

De esto tres tipos de pregunta, solo las de comportamiento proporcionan lo que el entrevistador necesita. Las preguntas teóricas y que sugieren la respuesta son una pérdida de tiempo y el de su candidato ya que como respuesta se obtienen STARs falsas (planteamientos ambiguos, de opinión, teóricos u orientados al futuro).

Los siguientes cuadros muestran la diferencia entre preguntas teóricas, que sugieren la respuesta y las de comportamiento:

Preguntas teóricas	Preguntas de comportamiento
¿Qué le hace pensar que usted es	Hábleme de un problema difícil que
bueno para resolver problemas?	haya podido resolver, como lo resolvió
	y que resultados obtuvo
¿Por qué cree que podría vender?	Hábleme de la venta más importante
	que hizo y cómo la hizo y cuál fue el resultado.
¿Cómo encuentra usted generalmente	Descríbame los pasos que ha seguido
clientes nuevos?	para encontrar sus últimos clientes
	nuevos, y que resultados ha obtenido
¿Cómo manejaría la queja de un	Describa una ocasión en la que tuvo
cliente?	queja de un cliente, como lo manejo y
	que resultados obtuvo
Preguntas que sugieren la respuesta	Preguntas de comportamiento
Supongo que le gusta trabajar de	¿Qué es lo que más y lo qué menos le
vendedor, ¿no?	gustaba de trabajar de vendedor?
Admitiría que su decisión más	¿Cuál fue la decisión más importante
importante fue cambiar de localidad a su familia?	que tomó el año pasado?
No pasaría por alto el que el se saltara	¿Qué hizo cuando descubrió que se
las reglas ¿no?	saltaba las reglas?
Cuando se equivoca con una cantidad	Cuando se equivoca con una cantidad
en la máquina registradora, ¿marca en	en la caja registradora, ¿Qué es lo
seguida la tira de papel?	que hace?

Preguntas para obtener información sobre acción:

- ♦ ¿ Exactamente qué hizo usted ?
- ♦ ¿ En que difirieron sus acciones de......?
- ♦ ¿ Cómo reaccionó usted ?
- ♦ Describa específicamente cómo hizo usted eso.
- ♦ Describa su papel específico en el proyecto.
- ♦ ¿ Cuál fue su parte del proyecto, y cómo la manejó?
- ◆ Describame los pasos que siguió........
- ♦ ¿ Que le dijo usted a él ?
- ♦ ¿ Que hizo usted en primer lugar.....en segundo.....?
- ♦ Describa específicamente cómo hizo eso.
- Describa paso a paso las medidas que tomó

Preguntas para obtener información sobre resultado:

- ♦ ¿ Cómo funcionó eso ?
- ♦ ¿ Cómo afecto eso?
- ♦ ¿ Cómo estuvieron relacionados directamente estos resultados con lo que usted hizo ?
- ♦ ¿ Qué problemas y/o éxitos resultaron de?
- ♦ ¿ Cómo supo usted que lo que hizo fue eficaz ?
- ♦ ¿ Qué retroalimentación ha obtenido ?
- ♦ ¿ Cuál fue el resultado?
- ♦ ¿ Como salieron las cosas ?

Situación 2: un candidato responde con una STAR falsa. Como ya se dijo anteriormente una STAR falsa puede ser un planteamiento ambiguo, una opinión o una respuesta teórica u orientada al futuro. En estos casos es necesario hacer preguntas de seguimiento para obtener una STAR verdadera.

Ejemplos:

Respuesta ambigua	Pregunta de seguimiento
Realmente nos toco esforzarnos mucho para obtener la aprobación del cliente	Específicamente cual fue su aporte?
Respuesta opinión	Pregunta de seguimiento
Yo creo que supero las expectativas de mis clientes	¿Me puede dar un ejemplo de cuando usted hizo eso?
Respuesta teórica u orientada al futuro	Pregunta de seguimiento
Si yo hubiera sido el gerente, habría manejado de diferente manera a quienes tuvieran mal desempeño	¿Ha tenido una situación en la cuál tuviera que dirigir a alguien con mal desempeño? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultados tuvo?

Situación 3: un candidato responde con una STAR completa y el entrevistador quiere otra STAR bajo la misma pregunta planeada.

Cuando el entrevistador obtiene una STAR completa es más fácil hacer seguimiento para obtener otras STARs bajo la misma pregunta. Además también puede usar esta técnica para obtener STAR contrastantes que le darán una imagen mas equilibrada de los antecedentes del candidato ya que, después de proporcionar un ejemplo positivo, la mayoría de los candidatos están dispuestos a proporcionar ejemplos de una situación que no tuvo buenos resultados.

Ejemplos:

- Podría darme otro ejemplo de.......
- Ahora por favor describa una situación en la que usted no alcanzó esos resultados.

Seguimiento concentrado en las competencias

Las preguntas de seguimiento deben formularse con relación a la competencia para la cual se esta recogiendo información. Al hacer seguimiento el entrevistador debe centrar su atención en la clase de STAR que esta buscando y concentrar su seguimiento en la competencia que esta explorando, para obtenerla.

Habilidad para tomar notas

Las entrevistas no sirven para mucho si no se toma notas durante ellas.

Los estudios muestran que sin notas los entrevistadores pueden recordar poco más de una cuarta parte de los hechos discutidos en la entrevista inmediatamente después de la conclusión de ésta. A medida que pasan los días entre las entrevistas y el proceso de toma de decisiones, el entrevistador puede olvidar cada vez más. Con el tiempo podría conservar solamente una impresión o una opinión global del candidato.

Sugerencias sobre la toma de notas

- 1. Tomar notas abiertamente
- 2. Anotar solamente la información pertinente
- 3. Anotar el comportamiento observado en la entrevista
- 4. Tener cuidado al tomar notas sobre información delicada o negativa
- 5. Registre las palabras clave
- 6. Utilizar la taquigrafía o abreviaturas personales

1. Tomar notas abiertamente

La mayoría de los candidatos esperan que un entrevistador tome notas. De hecho, cuando el entrevistador toma notas ayuda a incrementar la autoestima de los candidatos comunicándoles que lo que ellos están diciendo es importante para su interlocutor.

2. Anotar solamente la información pertinente

Se debe anotar solamente la información pertinente acerca del candidato: información básica, STARs, etc.

No se debe tomar notas sobre las STARs falsas, las cuales solo proporcionan información irrelevante. Si se toman notas sobre las STARs falsas, podría alentar al candidato a responder de la misma manera otra vez.

3. Anotar el comportamiento observado en la entrevista

Es fácil olvidarse de buscar y anotar el comportamiento relacionado con las competencias que se observan durante la entrevista, tales como Comunicación e impacto. Se debe tomar notas sobre el comportamiento en estas competencias en ciertos momentos de la entrevista.

4. Tener cuidado en tomar al tomar notas sobre la información delicada o negativa

Un candidato puede sentirse incómodo o desmotivado si observa que el entrevistador anota la información delicada o negativa. En vez de tomar notas cuando el candidato proporcione este tipo de información, se debe esperar hasta que la discusión cambie a otro tema y entonces se anota la información delicada o negativa cuando el tiempo lo permita.

5. Registrar las palabras clave

Situación o Tarea: A menos que la situación sea muy compleja, el entrevistador sólo necesitará una o dos frases para captar esta parte de la STAR. Ejemplos: ayudó al gerente de ventas ó máquina clasificadora funcionando mal.

Acciones: El entrevistador puede captar las acciones de una persona anotando combinaciones de breves de verbos sustantivos. Ejemplos: Organizó seminarios ó rediseña estrategia.

Resultados: Es sumamente probable que el entrevistador recuerde esta parte de una STAR con mayor facilidad. Los puede registrar al final y cuando el tiempo lo permita. Se puede registra en una par de frases también. Ejemplos: queja descartada ó incremento ventas.

6. Utilizar taquigrafía o abreviaturas personales

Cualquier sistema de símbolos y abreviaturas es aceptable mientras el entrevistador pueda recordar descripciones completas de cada STAR cuando evalúe y califique la información del candidato después de la entrevista.

Establecimiento de una relación armoniosa

Desmotivar a un candidato en una entrevista no solo crea sentimientos negativos, sino que también afecta la calidad de la entrevista. No es probable que los candidatos que se sienten menospreciados o puestos a la defensiva actúen lo mejor posible o compartan sus experiencias abiertamente.

Los buenos entrevistadores recuerdan el lado personal en la entrevistas: que están entrevistando a personas a quienes les afecta la manera en que sean tratados.

Necesidades personales de los candidatos durante la entrevista

- Ser tratado con dignidad y respeto
- Sentirse importante
- Ser considerado competente

Si no se establece una atmósfera adecuada los candidatos pueden:

- Sentirse inseguros
- Sentirse vulnerables (Después de todo están buscando trabajo)
- Ser excesivamente críticos acerca de su propio desempeño en la entrevista
- Sentirse incómodos proporcionando cualquier información negativa

Existen tres aspectos claves que pueden contribuir al entrevistador a establecer una relación armoniosa con los candidatos:

- Preparar un ambiente apropiado
- Mantener o incrementar la autoestima
- Escuchar o responder con empatía

Preparar un ambiente apropiado

⁶Diane Arthur plantea la necesidad de preparar una ambiente apropiado para la entrevista y aconseja tener en cuenta las siguientes reglas:

- 1. Que sea privado para que los entrevistados puedan hablar con libertad.
- 2. Que haya un mínimo de distracciones. Entre estas se incluye teléfono, personas que entran de improviso y la propia distracción mental del entrevistador.
- 3. Cerciorarse de que el aspirante se halle cómodo. El comportamiento del entrevistador y su actitud general en la entrevista determinan en su mayoría el grado de comodidad del entrevistado.
- 4. Que ambos ocupen un lugar apropiado.

Mantener o incrementar la autoestima

La clave para establecer una relación armoniosa es mantener o incrementar la autoimagen de los candidatos, la forma en que piensan de sí mismos. Cuando el entrevistador utiliza esta habilidad, satisface las necesidades de la personas de sentirse respetadas, competentes e importantes. Existen dos maneras en las que el entrevistador puede lograr esto en la entrevista: *felicitar al candidato y minimizar la información negativa*.

Felicitar al candidato: Durante la entrevista habrá varias oportunidades para felicitar al candidato por sus experiencias y logros importantes en el pasado y cuando responda con STARs completas a las preguntas que le haga el entrevistador. El entrevistador debe estar alerta a estas oportunidades, pero sólo debe felicitar al candidato cuando crea sinceramente que debe hacerlo y cuando pueda citar un logro o respuesta específica. Ejemplos:

Experiencia/logro

Obtener una maestría de una universidad tan difícil es un verdadero logro.

Parece que usted hizo un magnifico trabajo con la reorganización de esos archivos.

Respuesta durante la entrevista

Buen ejemplo, Juan: muy específico y concreto. Esa es exactamente la clase de información que necesito. Gracias por proporcionar una imagen tan completa de ese proyecto.

⁶ Arthur, Diane, Selección efectiva de personal, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1992

Minimizar información negativa

Como los entrevistadores buscan información negativa y delicada, deben crear condiciones seguras y aceptables para que los candidatos proporcionen esta información. Esto puede hacerse minimizando, o racionalizando, la información negativa o delicada que obtenga en una entrevista. Ejemplo:

Todos hemos tomado decisiones con las que no estábamos de acuerdo. Hábleme de una decisión como esa que usted haya tomado.

Algunas veces todos tratamos de escapar de un trabajo excesivo. Háblame de una ocasión como ésa para usted.

Hacer la pregunta de esta manera hace que sea aceptable hablar sobre problemas y errores. Le comunica al candidato que nadie es perfecto y que está bien revelar información negativa.

Escuchar y responder con empatía

Responder con empatía significa que el entrevistador responda de tal manera que le demuestre al candidato que ha escuchado y entendido sus sentimientos y la situación que los ocasionó. Este principio clave desarrolla una relación armoniosa al demostrar que lo que el candidato tiene que decir es importante y que el entrevistador lo ha entendido.

Esta habilidad es útil cuando el candidato expresa fuertes sentimientos negativos, tales como frustración, resentimiento o ira. Ayudan a desactivar esos sentimientos, los cuales pueden hacer que el candidato esté menos dispuesto o capaz de responder abiertamente.

El entrevistador también puede mostrar empatía con los sentimientos positivos de un candidato. Esta es otra forma de empatía y es muy eficaz para conectarse con él y para obtener el tipo de respuestas que se necesitan.

Ejemplos:

Candidato 1: Dos días antes del plazo me dicen que el proyecto ha sido cancelado, después que trabajé todas esas horas extras e hice todo ese trabajo adicional. Quería irme y no volver nunca.

Entrevistador 1: Nada lo molesta más que descubrir que su tiempo ha sido desperdiciado, especialmente cuando ha trabajado tan duro.

Candidato 2: Qué gran día fue; enterarme de que me habían ascendido y que también había hecho la venta más grande de mi vida.

Entrevistador 2: Dos triunfos importantes en un día. Eso debió ser muy estimulante.

⁷Cuando William Swan se refiere a la importancia de causar una impresión positiva de la organización, afirma que, "cuando usted hace una entrevista, un extraño se pone en contacto con su organización en forma breve pero memorable". El hecho de establecer una relación armoniosa también contribuye a causar una buena impresión en los candidatos, dejándolos con la sensación de que fueron tratados justamente. Esta "publicidad oral mejora la reputación de la organización.

Manejo de la entrevista

Una entrevista bien manejada lo beneficia al entrevistador y al candidato. El entrevistador puede cubrir todas sus competencias asignadas en forma detallada en el tiempo concedido, y el candidato tiene oportunidad de compartir completamente sus habilidades y sus experiencias. Las buenas habilidades para manejar entrevistas permiten:

- Controlar el ritmo de la entrevista regulando la cantidad de detalle que proporcionan los candidatos.
- Dirigir la discusión hacia y a través de las áreas que el entrevistador quiera cubrir.
- Evitar confusión, malentendidos y la necesidad de volver atrás y aclarar detalles.
- Administrar el tiempo de modo que el entrevistador pueda cubrir por completo cada sección de la entrevista.

Hay dos pautas que le ayudan al entrevistador a lograr todo lo anterior:

- Hacer sugerencias de procedimiento
- Verificar la comprensión

Hacer sugerencias de procedimiento

Las sugerencias de procedimiento expresan la manera en la que al entrevistador le gustaría llevar a cabo la entrevista, cómo le gustaría que respondiera el candidato o las áreas que quisiera cubrir.

⁷ Swan, Wllian, Cómo seleccionar el personal adecuado, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1997

Al explicar el plan de entrevista en la apertura

Quisiera dedicar los 5 primeros minutos a obtener alguna información de antecedentes acerca de su educación y su experiencia en el trabajo, luego le haré algunas preguntas para obtener ejemplos de medidas específicas que usted haya tomado en sus trabajos y los resultados que obtuvo. De acuerdo ?

Durante la entrevista yo voy a estar tomando nota de sus experiencias ya que toda la información que usted me de es muy valiosa y la necesito para poder realizar un buen análisis de la entrevista.

La entrevista durará _____ por lo cual de antemano le pido disculpas si en algún momento le hago alguna interrupción. Es para poder abarcar lo que verdaderamente me permitirá conocer su experiencia.

Al comenzar la sección de preguntas de comportamiento planeadas:

Ahora quisiera preguntarle acerca de situaciones específicas en sus trabajos. Y cuando describa estas situaciones, quisiera que me dijera específicamente cuáles fueron sus acciones y también cuáles fueron los resultados. ¿Esta bien?

Sugerencias de procedimiento en respuesta a las contestaciones del candidato

Después que el candidato proporcione una respuesta concisa :

Gracias. Esa es exactamente la clase de información que estoy buscando. Si usted puede seguir dando ejemplos sucintos como ése, podríamos cubrir mucho terreno.

Después que una candidata proporcione demasiados detalles :

Julia, para que podamos discutir todas sus áreas importantes, ¿ podría usted tratar de hacer sus respuestas más concisas ?

Para redirigir la discusión a una área específica :

Discúlpeme por interrumpirlo, Jaime, pero usted mencionó la operación de equipo de oficina. Si le parece bien, quisiera dedicar algún tiempo a hablar acerca de eso.

Nota: Las sugerencias de procedimiento son más eficaces cuando se expresan como sugerencias, y no cómo órdenes.

Verificar la comprensión

Verificar la compresión es una manera sencilla de confirmar o aclarar la comprensión que el entrevistador tiene de lo que se está diciendo en la entrevista. Las verificaciones son útiles siempre que el entrevistador no entiende bien algo que ha dicho al candidato o cuando el candidato ha proporcionado mucha información y el entrevistador quiere asegurarse de que ha comprendido.

Para verificar su comprensión, es necesario que el entrevistador reformule o resuma la información que quiera verificar, y luego pida la confirmación de lo que esté verificando. El candidato le hará saber si entiende bien lo que ha dicho. Si no lo es, el candidato puede aclarar según sea necesario. Por ejemplo:

De modo que usted dice que verificó dos veces con el Departamento de Ingeniería antes de hacer la recomendación. ¿ Es correcto?

Permítame ver si lo estoy entendiendo. Ambos estuvieron de acuerdo con usted al principio, pero luego ambos cambiaron de opinión - ¿Correcto?

Técnicas adicionales

Indicaciones no verbales: Estas son útiles para alentar a los candidatos callados a proporcionar más información y estimular a los candidatos que hablan demasiado para que hagan lo contrario.

Silencio: Las preguntas de comportamiento planeadas son desafiantes y pueden ser difíciles de contestar. Algunas veces, esperar en silencio durante unos segundos induce al candidato a contestar. A menudo los candidatos dan las respuestas más reveladores cuando han tenido algún tiempo para recordar un incidente.

Tomar notas: Esta técnica constituye una forma de comunicación no verbal. Tomar notas le comunica al candidato, "siga hablando. Lo que usted esta diciendo es importante". No tomar notas puede transmitir el mensaje opuesto.

COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

Hasta el momento se han observado algunas técnicas que ayudan a obtener datos sobre lo que un candidato puede hacer; eso corresponde sólo a una parte de la información, también ese necesario recopilar información que permita conocer si el candidato desea realmente hacerlo. Lo anterior significa que el entrevistador debe obtener una idea tan completa como le sea posible, de las cosas que le agradan y las que no le agradan al candidato con relación a las circunstancias de trabajo del puesto para el cuál esta concursando.

⁸Martha Alles hace referencia a este tema cuando afirma que la clave para incorporar un nuevo integrante a una organización es que el mismo se adapte al cargo, es decir que cubra los requisitos del perfil, incluyendo en él la adaptación a la organización. Considero que este aspecto es muy importante ya que una de las causas mas importantes de insatisfacción en el trabajo y rotación de personal es la falta de "compatibilidad". Es decir las personas pueden ser capaces de hacer el trabajo, pero éste no les agrada o no se pueden adaptar a las condiciones del puesto ó de la organización.

La competencia llamada **compatibilidad motivacional** es el grado en que las actividades y responsabilidades del puesto, el modo de operación y los valores de la organización, y la comunidad en donde vivirá y trabajará el individuo, son consistentes con el tipo que proporciona satisfacción personal; el grado en el que el propio trabajo sea personalmente satisfactorio.

En una entrevista efectiva de selección es tan importante evaluar el grado de correspondencia con el puesto de un candidato como sus aptitudes y habilidades.

Areas de compatibilidad Motivacional

Al entrevistar un candidato se debe buscar información sobre las siguientes áreas.

- Compatibilidad al empleo: Satisfacción con las actividades propias del puesto.
- Compatibilidad con la organización: Satisfacción con los valores, modo de operación y el ambiente de la organización.
- Compatibilidad con a ubicación geográfica: Satisfacción con la ubicación geográfica.

⁸ Alles, Martha, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999

Los entrevistadores deben trabajar en obtener evidencias de comportamiento en los gustos y rechazos de un candidato y determinar su relación con el puesto para el cuál se está realizando la selección.

Como tener evidencas de compatibilidad motivacional

Cuándo: El entrevistador debe descubrir cuándo el candidato ha estado satisfecho o insatisfechocon las actividades relacionadas a su puesto anteriores y recopilar información acerca de la situación.

Qué: El entrevistador debe averiguar que fue lo que le agrado o desagradó específicamente al candidato en esa actividad o responsabilidad en particular.

Por qué: Concluya la búsqueda de información preguntando por qué la situación fue satisfactoria o insatisfactoria

Algunos ejemplos de preguntas para tener información de este tipo:

- ¿Cuándo ha estado usted mas satisfecho y cuando menos satisfecho en su trabajo?
- Cuénteme alguna ocasión en la que haya debido sacrificar algo de su tiempo por el trabajo. ¿Estuvo usted satisfecho o insatisfecho? ¿Por que?
- Cuénteme de alguna ocasión en la cual le haya correspondido atender a alguien. (Cliente etc) ¿Cómo se sintió?

EVALUACIÓN DE DATOS: ANÁLISIS DE DATOS

La evaluación de datos comprende dos fases:

- El análisis de datos: Análisis independiente de cada entrevistador y evaluación de los datos recopilados. Se recomiendan los siguientes pasos:
- 1. Identificar las STARs completas en la guía de la entrevista
- 2. Clasificar todas las STARs en las competencias apropiadas
- 3. Identificar las STARs como eficaces o ineficaces (Con respecto a las competencias)
- 4. Medir la importancia de cada STAR considerando su semejanza (Con el puesto), su impacto (Algunas situaciones son más significativas que otras) y su actualidad (Comportamiento reciente es más significativo).
- 5. Calificar cada competencia utilizando las STARs más significativas así: A=Alto, B=Bueno, C=Mínimo necesario, D=Insatisfactorio, teniendo en cuenta los descriptores para cada competencia.
- Toma de decisiones: etapa en que se discute el análisis de datos de cada entrevistador y se llega al consenso en lo que respecta al desempeño del candidato en cada competencia y se toma una decisión de contratación. Se recomiendan los siguientes pasos:
- 1. Registrar las calificaciones individuales en una Matriz de Evaluación de competencias
- 2. Llegar a evaluaciones de consenso de cada competencia intercambiando y combinando los datos con la información obtenida por los demás entrevistadores.
- 3. Tomar una decisión de contratación basándose en las calificaciones de consenso.

CASO

Para el presente trabajo inicialmente presentaré la reseña de la empresa y del caso de entrevista, posteriormente presento el perfil del puesto de la búsqueda tomando el modelo de Martha Alles, más adelante se muestra la guía de entrevista que diseñé de acuerdo a las competencias del puesto y basándome en la bibliografía de la consultora Norteamericana DDI, y finalmente presento el registro de entrevista por competencias modelo de Martha Alles.

Reseña de la Empresa

Tipo de Empresa:

Empresa del sector Editorial qué inició operaciones en el año 1960 en Colombia comercializando textos escolares de editoriales extranjeras. Esta actividad distribuidora le permitió a la Editorial conocer las necesidades del mercado y el potencial de producción editorial. Así se inicia en el desarrollo de sus propios textos para la educación primaria y secundaria. Posteriormente, y después de consolidarse como uno de los más importantes editores escolares en Colombia, amplió su campo de acción a libros de texto universitarios, libros animados (popup books) y libros de interés general. Buscando un crecimiento más acelerado a nivel nacional y en el ámbito internacional, la Editorial crea, en 1985, cuatro áreas independientes con el fin de desarrollar un fondo editorial de textos escolares, libros de interés general, libros infantiles y álbumes. Al mismo tiempo se inicia un plan de apertura de compañías en la mayor parte de los países de América Latina. En 1990 se crean Libros de Referencia Literatura y Ensayo.

Actualmente la Editorial esta conformada por 5 negocios así:

División Educativa (Textos Escolares)

División Referencia (Libros de consulta, diccionarios, enciclopedias etc)

División Literatura y Ensayo.

División Infantil-Juvenil (Colecciones especiales para niños y jovenes)

División Interés General (Libros de Texto Universitario, Gerencia, Computación, Autosuperación Ayuda)

La Editorial se encuentra en : Argentina (Kapeluz), Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

En Colombia la empresa tiene en la actualidad 450 empleados.

Búsqueda a realizar: La empresa necesita impulsadoras para los supermercados y autoservicios

Personalidad del Jefe:

Exigente, altamente orientado al cliente.

Personalidad del futuro empleado: Las impulsadoras deben ser personas de buenas relaciones interpersonales, con una gran orientación de servicio al cliente interno y externo. Deben tener iniciativa ya que en el punto de venta la mayor parte del tiempo están solas. Son visitadas en el día por un Promotor y periódicamente por su Jefe directo. Deben tener buena capacidad de aprendizaje ya que se necesita que conozcan el fondo editorial para poder atender al cliente de manera satisfactoria.

Perfil del Puesto: Bachiller preferiblemente estudiante de primeros semestres de carrera profesional o técnica. Se buscan mujeres entre los 19 a los 25 años. Debe tener habilidades para comunicarse y desenvolverse con los clientes. Disponibilidad para trabajar en horarios extendidos y los fines de semana.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Continuación)

Principales funciones:

Mantener la cantidad y la mezcla de productos adecuada en los puntos de venta

Lograr una excelente exhibición de los productos del G.E.N. con el fin de incrementar las ventas

Administrar los inventarios en el punto de venta asignado

Mantener al día la información de inventarios

Solicitar el despacho de mercancía agotada o próxima a agotarse al punto de venta

Informar a los administradores sobre agotados de inventarios y determinar los libros para reposición y realizar el respectivo traslado entre agencias.

Atender óptimamente al cliente distribuidor y al cliente consumidor

Mantener la imagen del punto de venta

Elaborar los informes de rotación de libros e información sobre la competencia

Informar permanentemente a los administradores y vendedores acerca de los productos del G.E.N. y fichas de producto, listas de precios, boletines de novedades.

Mantener una continua y excelente relación con administradores, jefes de sección, jefes de bodega para lograr tener los libros en el momento preciso y en un buen espacio.

Conocer permanentemente los fondos de cada una de las líneas.

PLAN DE CARRERA

En 2 años Promotor de autoservicios y librerías

En 3 años Promotor de Universidades o Instituciones

En 5 años Coordinador de Merchandising

En 5 años Coordinador de Promoción

REQUISITOS

Experiencia (Tipo de empresa, funciones, número de años)

Bachiller preferiblemente estudiante de primeros semestres de carrera profesiona o técnica.

Personas de los 19 a los 25 años.

Habilidades para comunicarse y desenvolverse.

Disponibilidad para trabajar en horarios extendidos y los fines de semana.

Experiencia de mínimo 6 meses como impulsadora en autoservicios o experiencia en el área comercial.

<u>EDUCACIÓN</u>					
Secundaria					
Completa					
Universitaria					·
Preferiblemente	e estudiante de p	rimeros semestres	s de carre	era profe	sional o
técnica.					
Posgrados					
Conocimiento	s Especiales				
Fondo Editorial					
P.C					
Nivel básico de	office				
Idioma	Lee	Escribe	Hat	ola	Bilingüe
Inglés					
Francés		1		1	
Francés Portugués					99 AND 1977 OF THE TOTAL OF THE T
Portugués					
Portugués Alemán Otro	ien/ bien/ regula	ar			
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b	ien/ bien/ regula	ar			
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite	os				
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite		25 años	X	Indint	into
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite Edad (Rango)	os Entre 19 años y Varón		X	Indint	into
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite Edad (Rango) Sexo:	os Entre 19 años y Varón	25 años	X	Indint	into
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite Edad (Rango) Sexo: Domicilio: Indi	os Entre 19 años y Varón stinto	25 años Mujer	X	Indint	into
Portugués Alemán Otro Indicar: muy b Otros requisite Edad (Rango) Sexo: Domicilio: Indi	os Entre 19 años y Varón	25 años Mujer listinto	X	Indint	into

RESPONSABIL	<u>IDAD DEI</u>	<u> CARGO</u>
\ <u>\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\</u>		

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	Χ		
Colegas	X	X		
Colaboradores				
Clientes	X	Χ		X
Proveedores	X	X		X
Otros				

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe:

La coordinadora de Merchandising es una persona altamente orientada al cliente Hace visitas periódicas a los autoservicios para supervisar el trabajo y realiza Reuniones con las impulsadoras para capacitarlas, controlarlas y ayudarles a resolver problemas.

Clientes más importantes: Compradores de libros en autoservicios Amas de casa, Padres de familia, estudiantes, etc.

Colegas: Impulsadoras de otras líneas de la Editorial, Promotor de autoservicios Quién le ayuda a coordinar su trabajo y a su vez ella debe brindarle información relevante del punto de venta.

Proveedores:

Vendrían a ser los administradores de autoservicio con los cuáles debe mantener una buena relación para lograr tener los libros en el momento preciso y en buen espacio

Supervisados:

No tiene

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS RE	QUERID	<u>AS</u>					
				Gı	rado		No
			Α	В	С	D	relevada
Iniciativa							·
Capacidad de Aprendi	zaje						
Orientación al cliente i	nterno y	externo					
A: Alto B: Bue	eno	C: Mínin	no necesario	0	D: Insat	isfactor	io
Salario: \$500.000 peso	os Colom	bianos					
	os Colom	bianos					······································
Variable: No tiene							
Bonus: A fin de año. S		las persona	s de la Edite	orial que	trabajan e	en dete	rminado
Autoservicio. Es en gri							····
Otros: Subsidio de transporte y viáticos							
Ayuda educativa. Debe llevar 1 año con la compañía para recibir una ayuda							
Para estudios	profesion	ales o técnic	os. La ayud	da corres	sponde a ι	ın porc	entaje
que está en ui	na escala	a asignado se	egún el año	que este	e cursando	0	

¹⁰Guía de Entrevista

Recursos Humanos

Puesto:	Impulsadora	Fecha:	15/07/99
Candidato:	Carolina Urrea Cuartas	Entrevistador:	Liliana Muñoz

Plan de preparación

- 1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial(Currículo vitae), los formularios de la solicitud, y el perfil del puesto. Decidir cuáles empleos/experiencias son los más relevantes para el puesto en cuestión.
- 2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de antecedentes clave.
 - ☐ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más imformación.
 - ☐ Señalar las posibles brechas en el emplo.
- 3. Preparar la sección de Preguntas de comportamiento Planeadas para cada competencia.
 - Repasar las definiciones de las competencias y sus descriptores.
 - ☐ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
 - ☐ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
- 4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

Plan para la apertura de la entrevista

Saludar al candidato,	dándole su nomi	bre y el	puesto	que usted	ocupa
Explicar el propósito	de la entrevista:				

- 1. Que se conozcan el entrevistador y el candidato.
 - 2. Saber más acerca de sus antecedentes clave y de su experiencia.
 - 3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- ☐ Describir el plan de entrevista.
 - 1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
 - 2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/ experiencias.
 - 3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
 - 4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
 - 5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
 - 6. Indicar que estará tomando notas.
- ☐ Explicar las funciones esenciales del trabajo
- ☐ Hacer la transición a la sección de Revisión de antecedentes clave.

Development Dimensions International, Modelo de Guía de Entrevista, Seminario Selección Eficaz, Carvajal S.A, Cali – Colombia, 1997

REVISIÓN DE ANTECEDENTES CLAVE

Quisiera dedicar los primeros minutos a obtener alguna información de antecedentes acerca de su educación y su experiencia en el trabajo.

Durante la entrevista yo voy a estar tomando nota de sus experiencias ya que toda la información que usted me dé es muy valiosa y la necesito para poder realizar un buen análisis de la entrevista.

La entrevista durará una hora por lo cual de antemano le pido disculpas si en algún momento le hago alguna interrupción. Es para poder abarcar lo que verdaderamente me permitirá conocer su experiencia.

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Estudios:

La candidata realizó su bachillerato en el Colegio Santa Cecilia, donde se destacó por tener un buen desempeño en los años del bachillerato, nunca perdió niguna materia y se hace evidente su interés por el estudio. También se destacó por ser una alumna muy colaboradora, que le gustaba participar de todas las actividades del colegio, y que era considerada la vocero de sus demás compañeros.

Posteriormente ingresa a estudiar en Sistevalle Ltda, donde actualmente se encuentra estudiando sistemas, inglés y contabilidad. La carrera dura 2 años y medio, y a la candidata le falta un semestre. Hasta el momento ha tenido muy buen desempeño. Tiene un horario de 6:45 a 9:00 de la noche.

¿Cómo lo ha preparado la educación/ el entrenamiento que tuvo para un puesto como este?

La experiencia en el bachillerato y en su estudio actual le enseñaron a relacionarse con las demás personas y esto le ha sido de gran utilidad en su trabajo. También los sistemas le han ayudado mucho para poder mirar información dentro del punto de venta.

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo más recientes? ¿Cómo los supero?

Durante el bachillerato tuvo dificultades con el área se sociales por que se le dificultaba mucho la recordación de fechas de acontecimientos importantes.

¿Cuales fueron sus mejores clases? ¿Por que?

Sus mejores clases han sido las de sistemas, filosofía, matemática, y relación laboral, ya que son temas de gran interés para la candidata.

ANTECEDENTES LABORALES

- Puestos/ experiencias
- Fechas
- ¿Cuales eran sus principales responsabilidades?
- ¿Cómo encontró y logro obtener este puesto?
- ¿Por que renuncio (O por que esta pensando renunciar) al trabajo?

Su primera experiencia laboral fue trabajando directamente con el éxito. Trabajó durante un año desde Marzo de 1998 a Mayo de 1999. Era supernumeraria y debía atender al cliente. Ingreso a este empleo por que se dio cuenta de que el éxito estaba abriendo varios autoservicios nuevos, llevo su currículo y al poco tiempo la llamaron a entrevistas. Se retira por que el personal de esta empresa es contratado por medio de agencias de empleos dependiendo de las necesidades por temporadas y estaban en temporada baja por lo cuál se terminó el contrato de un grupo grande de personas. Sin embargo sus superiores le dijeron que la volverían a llamar cuando estuvieran en temporada alta de nuevo.

Funciones:

Mantener la cantidad y la mezcla de productos adecuada en los puntos de venta Lograr una excelente exhibición de los productos de la sección Surtir la mercancía y mantener la imagen del punto de venta Mantener al día la información de inventarios Solicitar el despacho de mercancía a la sección y realizar reposición de mercancía Participar en los inventarios del almacén. Atender óptimamente al cliente Atender quejas de los cliente y resolver las dudas y problemas

Ahora quisiera preguntarle acerca de situaciones específicas en sus trabajos y cuando describa estas situaciones quisiera que me dijera específicamente cuáles fueron sus acciones y también cuales fueron los resultados. ¿Le parece?

(Seguir con las preguntas de comportamiento planeadas)

Entrevista de Selección por Competencias Liliana Muñoz

Iniciativa

Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.

Grado	Descripción de la conducta							
A	Es proactivo en la acción. Frecuentemente propone ideas para mejorar y diseña formatos u otro herramientas para hacer su trabajo de manera más prática y efectiva. Soluciona todos los problemas o identifica sin que se lo pidan. Escasamente consulta a su jefe por la solución de dificultades. Aprovecha todo las oportunidades sin que se le solicite. Hace más de lo requerido.							
В	En algunas ocasiones propone ideas para mejorar. Algunas veces soluciona problemas sin que se le pida.							
С	En muy pocas ocasiones busca proactivamente oportunidades de mejora. Depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades.							
D	Escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de buscar soluciones a pequeños problemas Consulta a su jefe aún cuando el problema es de muy baja complejidad. No hace todo lo que debería par cumplir con las expectativas de su puesto.							

1.	¿ Le ha usted sugerido a alguien alguna idea en su trabajo?(¿Cuál fue la idea?)¿Cómo le surgió
	la idea?

2.	خ Cua	l fue su	ım	ayo	or	logro	n	

3.	¿ Cón	no consiguió tra	bajo er	n

SITUACION / TAREA	ACCION	RESULTADO
	punto se deberían contratar dos	Ahora en papelería hay mas personas y el punto no queda vacío.
Sistevalle las clases eran muy	teóricas, sugiere hacer una especia de grupo primario por mes y un	Esto se implemento y actualmente cada 15 días, va el administrador a su salón de clase y pregunta por las dificultades que se estén presentando, y luego da un espacio para que el profesor pueda conseguir solución a los problemas junto con los alumnos y ahora existe un mayor dialogo entre alumnos y profesores.
que se dio cuenta que estaban	Ella no pensó que su Hoja de Vida fuera elegida entre tantas que se llevaron a las parroquias de Cali pero sin embargo la llevo.	Fue elegida, la llamaron a entrevista y

CALIFICACION DE INICIATIVA	

Entrevista de Selección por Competencias Liliana Muñoz

Capacidad de aprendizaje:

Asimilar y aplicar, de una manera oportuna, información relacionada con él puesto que pueda variar en su complejidad.

Grad o	Descripción de la conducta
A	Busca proactivamente aprender nuevas cosas realizando preguntas para obtener nueva información. Lee material acerca de temas relevantes para su puesto. Adquiere habilidades observando a otros. Mejora las habilidades a través de la práctica. Aplica con rapidez nuevos conocimientos y habilidades.
В	Demuestra interés por adquirir las habilidades necesarias para su puesto. Adquiere habilidades observando a otro y con la práctica logra adquirir habilidades. Aplica nuevos conocimientos y habilidades.
С	En pocas oportunidades busca proactivamente aprender los conocimientos y habilidades necesarias para su puesto. Requiere mucho tiempo de su jefe o compañeros de trabajo para lograr las habilidades. Con mucha práctica es capaz de adquirir las habilidades necesarias para su puesto
D	El interés por hacer preguntas o investigar es escaso. No observa a otros para aprender cosas nuevas. Tiene dificultades para adquirir nuevas habilidades y no logra o tarde en hacerlo. Se preocupa poco por practicar para adquirir las habilidades necesarias para su puesto.

- 1. Describa una situación específica en la que haya debido aprender algo nuevo, para poder desempeñar mejor su trabajo.
- 2. Describa una situación específica en la cual le haya parecido difícil aprender algo nuevo y como lo logró
- 3. ¿De su experiencia académica que fue lo que más se le dificultó aprender?

SITUACION / TAREA	ACCION	RESULTADO
Cuando ingresó a trabajar al Éxito debía aprenderse bien las secciones y muchos de los productos que se venden en le autoservicio.		
	Estuvo muy atenta a la capacitación y comenzó a aplicar lo que en ella había aprendido.	
no sabia mucho acerca de impulso, no conocía los productos y el almacén le parecía muy grande Le parecía	Tuvo una muy buena inducción con Diana Diaz quien le hizo la sugerencia de hacer un cuaderno donde debía anotar todo acerca de sus responsabilidades en el punto de venta, sobre como hacer las cosas, y sobre el producto. Todo esto lo tiene actualmente legajado. Le puso muchas ganas y entusiasmo para aprender.	almacén

		ヘヘ・ハー	DE A	DOCK	DITA 1 E	: DDA/^*	100	
4	CALIFICA	せいしい	UEF	KERK	リレムハリロ	. PRAC I		
- 1								L

Orientación al cliente:

Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales externo o internos

Grado	Descripción de la conducta				
A Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y la necesidad del cliente					
В	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.				
C	Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía				
D	Escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las demandas del cliente				

- 1. A veces todos quisiéramos poder cambiar la forma en que interactuamos con los clientes. Háblame de una interacción reciente que quisiera cambiar.
- 2. Describa una ocasión en la que era particularmente importante establecer una buena relación con un cliente externo. (¿Que hizo usted al respecto?).
- 3. ¿ Cómo ha descubierto que un cliente externo estaba satisfecho? (Háblenme de un cliente insatisfecho específico que haya tenido)

SITUACION / TAREA	ACCION	RESULTADO
alguna oportunidad llega una señora	, •	la candidata y le dijo que hubiera
que estaba furioso con una lista de	, -	la atención que ella le dio. Le dijo que
que necesitaba unas carpetas para	candidata fue hablar con el supervisor	

CALIFICACION DE ORIENTACION AL CLIENTE	CA	LIFICACION	DE ORIENT	ACION AL	CLIENTE	Α
--	----	------------	-----------	-----------------	---------	---

Compatibilidad Motivacional- La medida en que las actividades y las responsabilidades del puesto, la modalidad de operación y los valores de la organización, y la comunidad en la cual el individuo vivirá y trabajará, se corresponden con el tipo de ambiente que brinda satisfacción personal; el grado en el cual el propio trabajo es personalmente satisfactorio.

- 1. ¿Cuándo ha estado usted mas satisfecho y cuando menos satisfecho en su trabajo?
- 2. Cuénteme alguna ocasión en la que haya debido sacrificar algo de su tiempo por el trabajo. ¿Estuvo usted satisfecho o insatisfecho? ¿Por qué?
 3. Cuénteme de alguna ocasión en la cual le haya correspondido atender a alguien. (Cliente etc)
- ¿Cómo se sintió?

Cuándo Satisfecho/Insatisfecho	Qué fue Satisfactorio/Insatisfactorio			
Las veces que estaba mas satisfecha han sido cuando le ha podido resolver un problema a algún cliente que no encontraba algo.	cliente que tenía que conseguir unas escuadras y en el almacén habían o todas las escuadras menos las que el señor necesitaba. Ella fue a la bodeg y verifico en el sistema y no había, a ella le dio pena haber hecho espera señor solo para decirle que efectivamente no había lo que le buscaba.			
LE MOLESTA	LE GUSTA DEL ULTIMO CARGO			
Cuando se demoran en codificar la mercancía y se empieza a atrasar por que tiene que tiquetearlo rápido. Cuando le toca aplazar las actividades.	Lograr satisfacer las necesidades del cliente, que se sienta consentido y bien atendido.			
	 Las buenas relaciones de trabajo que ha tenido con compañeros y jefes. Los supervisores le saben decir las cosas cuando ha cometido un error y saben resaltar lo bueno que ella ha hecho. Hacer exhibiciones. 			
	Cuando la felicitan por sus buenos resultados.			
PREFIERE EVITAR	ECHA DE MENOS			
Estar en desacuerdos con las personas que tiene a su alrededor. No evitaría nada que le pusieran a hacer.	Manejo de sistemas.			

CALIFICACION DE	COMPATIBILIDAD	MOTIVACIONA	AL	Α

- Le voy a pedir que me regale dos minutos mientras reviso mis notas y usted piensa que puntos fuertes adicionales tiene usted de los que no hayamos hablado.
- Repasar las notas
- Pedir respuesta
- ¿Tiene alguna pregunta?
- Proporcionar información sobre el PUESTO, la organización o el sitio de trabajo. Si usted es el último entrevistador, verifique la comprensión de estos puntos por parte del candidato. (Anote cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato.)
- Darle al candidato la oportunidad de hacer preguntas (Anotar aquí las preguntas que haga)
- Conclusión de la entrevista
- Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.
- Agradecer al candidato por una entrevista productiva.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Entrevistado	Carolina Urrea Cuartas				
Competencias	Gerente de Mercadeo	Coordinador de Merchandising	Analista de Selección	Consenso	
Iniciativa			Α		
Capacidad de Aprendizaje			Α .		
Orientación al cliente			A		
Compatibilidad Motivacional			А		

Entrevistado: Carolina Urrea Cuartas **DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Continuación)** Principales funciones: Mantener la cantidad y la mezcla de productos adecuada en los puntos de venta Lograr una excelente exhibición de los productos de la sección Surtir la mercancía y mantener la imagen del punto de venta Mantener al día la información de inventarios Solicitar el despacho de mercancía a la sección y realizar reposición de mercancia Participar en los inventarios del almacén. Atender óptimamente al cliente Atender quejas de los cliente y resolver las dudas y problemas **PLAN DE CARRERA** En 2 años Jefe de Sección En 3 años Supervisor EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años) Tiene un año y medio de experiencia en el sector de promoción e impulso. Tiene un año de experiencia de trabajo directo en el éxito que es el cliente de la empresa donde ella se desempeñaría

Entrevistado: Caro	lina Urrea Cua	rtas		
RESPONSABILID	AD DEL CARO	<u>30</u>		
·	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Colaboradores				
Clientes	X	X		X
Proveedores	X	Χ		
Otros				
CARACTERÍSTICA	AS DEL ENTO	RNO SOCIAL		
Jefe:				
Supervisor de seco				s que brindan
el servicio al cliente	e en la sección	de papelerías y	librerías.	
	White problems the second seco			
Clientes más imp				······································
Amas de casa, Pa		_	· .	······································
Compradores del a	ilmacén en ger	neral	***************************************	
Colegas:				
Promotores, merca	ideristas, impu	isadoras, reposit	ores, auxiliares	de bodega
cajeros	,	**************************************		
Proveedores:				
La mayoría de emp	resas de cons	umo masivo		
Supervisados:	harman ann an Air a			
No tiene				
				-

EDUCACIÓN Secundaria Completa Universitaria	
Secundaria Completa Universitaria	
Universitaria	
Universitaria	
Parada da la	
Estudia secretariado bilingüe	
Posgrados	
Conocimientos Especiales	
Inglés intermedio	
P.C	
Nivel básico de office	
Idioma Lee Escribe Habla Bili	ngüe
Inglés Bien Bien Bien	
Francés	
Portugués	
Alemán	
1	
Otro	
Otro Indicar: muy bien/ bien/ regular	
Indicar: muy bien/ bien/ regular	
Indicar: muy bien/ bien/ regular Lugar de residencia: Av 4ta Norte # 20 N - 45 Disponibilidad para viajar: Indistinto	
Indicar: muy bien/ bien/ regular Lugar de residencia: Av 4ta Norte # 20 N - 45	

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (Hoja 5)

Entrevistado: Carolina Urrea Cuartas							
COMENTARIOS FINALES							
Presentación general: Muy buena presentación.							
Expresión verbal: El candidato es una persona con muy buena capacidad para							
expresar sus ideas, tiene un discurso ordenado, lógico y coherente y demuestra una							ına
gran claridad conceptual. Tiene una gran fluidez verbal.							
Contacto: Sigue las instrucciones en la entrevista, responde claramente a los que se						ie se le	
pide, sus respuestas son claras y concisas, siempre presenta el resultado de							
sus acciones y logra establecer u	ına empat	ía con el entre	vistado	r.			
COMPETENCIAS RELEVADAS		S-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1					
	Requerida		G	rado		No	
		por el perfil	Α	В	С	D	relevada
Iniciativa		Α					
Capacidad de Aprendizaje	Α						
Orientación al cliente interno y ex	Α						
A: Alto B: Bueno	mo necesario		D: I	nsatisf	actori	0	
MOTIVACION PARA EL CAMBIO	2						
Económica	X	Problemas of	on el je	efe			
Desarrollo de carrera X		La empresa se muda lejos de					
		su domicilio					
Tipo de empresa	Excesivos viajes						
Está sin trabajo X No está buscando t			trabaj	0			
Teme quedarse sin trabajo Otros							
Comentarios:							
							

Entrevistado: Carolina Urrea Cuartas Disponibilidad para el cambio: Inmediata ASPECTOS ECONOMICOS REMUNERACIÓN ACTUAL Salario mensual/anual: No está trabajando Variable: Auto si/no: Gastos pagos: Bonus Otros: **PRETENCIONES** Las pretensiones de la candidata están por debajo de lo que ofrece la empresa ya en le momento no tiene trabajo. **CONCLUSIONES** La candidata obtuvo excelente puntuación en las competencias necesarias para o puesto Tiene una buena comunicación y fluidez verbal Su presentación personal es adecuada Tiene la experiencia necesaria (año y medio) en el sector de promoción Tiene la ventaja de haber trabajado en el autoservicio donde será asignada directamente con ellos, de tal manera que conoce el medio donde le corresponde desempeñarse Quienes fueron sus supervisores en el autoservicio dan excelentes referencias de la candidata. Tiene buenas relaciones con ellos y esto es importante para la relación de la empresa con un cliente tan importante como este. Entrevisto: Liliana Muñoz Fecha: 15 de Julio 1999 2 Entrevista: Fecha:

CONCLUSIONES

- La Entrevista de selección por competencias es una de las herramientas que más debe tener peso en el momento de tomar decisiones de contratación.
- Para poder realizar una buena entrevista de selección por competencias es necesario definir correctamente el perfil. Un mal relevamiento del mismo llevará a tomar decisiones de contratación inadecuadas.
- Las competencias ayudan al entrevistador a identificar y entender los ejemplos de comportamiento proporcionados por cada candidato, y a diseñar la estructura de la entrevista y la forma de evaluar al candidato.
- Para que un proceso de selección de personal sea eficaz es fundamental una buena entrevista que permita medir a todos los candidatos de tal manera que se puedan comparar y que permita obtener ejemplos de comportamientos en cada una de las competencias requeridas para el puesto.
- Averiguar en la entrevista de selección lo que un candidato ha hecho anteriormente, es el núcleo de una selección eficaz. Una vez que el candidato sabe lo que el entrevistador ha hecho en su vida profesional, puede predecir cuáles serán su forma de actuar, comportamientos, habilidades y decisiones en el futuro y es este tipo de información la que permite ofrecer el puesto al candidato o candidatos más adecuados.
- Utilizar el comportamiento anterior para predecir el comportamiento futuro, elimina los malentendidos sobre la información que se tiene del candidato, evita que las impresiones personales influyan en la decisión, y reduce la posibilidad de que el candidato "exagere" sus habilidades, capacidades y logros
- El concepto de STAR es útil para asegurarse de que el candidato nos de ejemplos de comportamiento completos en cada una de las competencias requeridas para el puesto.
- Las preguntas planificadas permiten conocer el comportamiento anterior del candidato, propician que los candidatos den respuestas objetivas y sin evasivas sobre su comportamiento anterior, evitan las respuestas teóricas, no "llevan" al candidato a la respuesta correcta, y se adaptan a las competencias importantes para el puesto de trabajo a cubrir.
- Para conseguir información relevante del candidato en la entrevista es necesario establecer una relación armoniosa con él y para esto es se requiere crear una atmósfera adecuada, mantener la autoestima del candidato, escuchar sus respuestas y responder con empatías a las mismas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alles, Martha Alicia, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Alles, Martha Alicia, *Empleo: el proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Alles, Martha Alicia, *Dirección estretégica de recursos humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.
- Arthur, Diane, Selección efectiva de personal, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1992.
- Development Dimensions International, *Material curso de Selección Eficaz*, Carvajal S.A, Cali-Colombia, 1997.
- Fanalca S.A (Automóviles y motocicletas HONDA), *Material Programa de selección efectiva*, Cali, Colombia, 1996
- Levy-Leboyer, Claude, Gestión de las competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Saracho, José María, La entrevista de incidentes críticos, Buenos Aires.
- Swan, William, Cómo escoger el personal adecuado, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1997.