

Guía Práctica Para Entrevistas De Selección De Personal



Elaborado Por:



Acotación (Academia De Emprendedores Exitosos):

Este documento nosotros (como *Liderazgo Sin Límites*) lo elaboramos para un cliente al cual asesoramos en materia laboral. La idea no es que tú (como miembro de la Academia De Emprendedores Exitosos) necesariamente implementes todo lo expuesto con lujo de detalles, sino que más bien obtengas ideas y las adaptes a la hora de expandir a tu equipo de trabajo.

Recuerda que cualquier pregunta que tengas, siempre nos puedes contactar.

Indice

Objetivo.....	3
Criterios.....	3
Metodología.....	4
Formato.....	4
Herramientas.....	4
Entrevista Modelo.....	5
(1) Preguntas Personales.....	6
(2) Preguntas Profesionales.....	7
(3) Casos Prácticos Individuales.....	8
(4) Casos Prácticos Grupales.....	10
(5) Cuestionario De Evaluación.....	12
Contacto.....	13

Objetivo

El objetivo es implementar un sistema de selección de personal que pueda predecir con una muy alta probabilidad la productividad, unidad y responsabilidad de los nuevos ingresos para con la empresa.

Criterios

Para lograr los objetivos previamente descritos, se deben buscar futuros empleados que cumplan el siguiente “**Triángulo Del Trabajador Ideal**”:



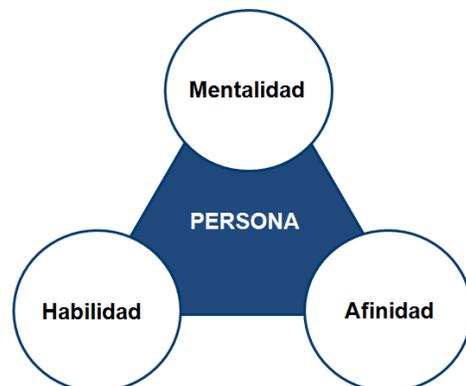
- **Comprometido:** Asume sus responsabilidades laborales y las cumple continuamente

- **Proactivo:** No necesariamente espera a que le digan sus labores, sino que toma la iniciativa de compartir e implementar nuevas acciones y proyectos (previamente acordados con su supervisor)

- **Colaborativo:** Coopera proactivamente con sus compañeros de trabajo a fin de cumplir los objetivos de su departamento y de la empresa

A fin de conseguir trabajadores que cumplan estos criterios, es necesario (en el proceso de selección) evaluar las siguientes características de la persona:

- **Mentalidad:** Es una persona comprometida, proactiva y colaborativa
- **Habilidad:** La persona tiene las aptitudes para cumplir las responsabilidades que exigirán su cargo laboral
- **Afinidad:** Existe una compatibilidad entre la persona y su (futuro) gerente, compañeros de trabajo y empresa



Metodología

Crear entrevistas de trabajo que, mediante preguntas efectivas y casos prácticos, permitan descubrir si la (1) mentalidad, (2) habilidad y (3) afinidad de los candidatos encajan en el perfil de ser trabajadores (a) comprometidos, (b) proactivos y (c) colaborativos.

Formato

Entrevistas presenciales de 30min. - 45min. de duración. En las entrevistas idealmente deberían estar presentes por parte de la empresa: (1) Responsable/Gerente de RRHH, (2) Responsable/Gerente de área para la cual se está solicitando al candidato y (3) Otro empleado escogido por los dos anteriores (por ejemplo, un empleado que sería un futuro compañero de trabajo del candidato u otro gerente de la empresa). Entre los tres se decidirá finalmente cuál de los candidatos obtiene el cargo laboral. Idealmente, las tres personas deberían estar de acuerdo sobre la decisión final.

Herramientas

Las herramientas principales con las cuales cuentan los entrevistadores para evaluar a los candidatos son las siguientes:

- **Preguntas Efectivas**
 - o Las preguntas son efectivas cuando son (1) abiertas (evitar preguntas cerradas que se responden con sí/no), (2) específicas (dirigidas a una acción u objetivo concreto) y (3) destinadas a responsabilizar al candidato (para evaluar qué ha aprendido y puede aportar al cargo laboral).
- **Casos Prácticos Individuales**
 - o Preguntar y/o presentar casos prácticos que el candidato debe resolver a fin de evaluar su actitud y aptitud ante posibles situaciones laborales.
- **Casos Prácticos Grupales**
 - o Presentar casos prácticos que los candidatos deben resolver a fin de evaluar en una situación real sus actitudes, aptitudes, capacidad de relación y liderazgo con otros.
- **Cuestionario De Evaluación**
 - o Los entrevistadores rellenan el cuestionario final presentado en este documento a fin de evaluar de manera concisa y efectiva a los candidatos y tomar su decisión final sobre a quién ofrecerle el cargo laboral.

Entrevista Modelo

A continuación se presenta una entrevista modelo que incluye las herramientas previamente descritas. En la entrevista modelo que sigue recomendamos realizar:

- (1) Todas las Preguntas Personales Fundamentales (Aprox. 10 Min.)
- (2) Todas las Preguntas Profesionales Fundamentales (Aprox. 15 Min.)
- (3) 1 Caso Práctico Individual (Por Lo Menos Un Caso) (Aprox. 5 Min.)
- (4) 1 Caso Práctico Grupal (Aprox. 30 Min. Con 5 Candidatos Simultáneamente)
- (5) Cuestionario De Evaluación (Aprox. 5 Min.)

Todos estos puntos se detallan en las próximas páginas.

Respecto a las preguntas “adicionales”, estas se pueden hacer según cómo se desarrolle la entrevista. En los casos prácticos individuales y grupales, recomendamos aplicar aquellos que los entrevistadores consideren pertinentes según el cargo laboral para el cual se esté entrevistando. En todo caso, los entrevistadores deben ponerse de acuerdo sobre qué casos prácticos individuales y grupales utilizar antes de iniciar la entrevista.

Como se podrá observar, toda la entrevista modelo tiene como objetivo evaluar la (1) mentalidad, (2) habilidad y (3) afinidad de los candidatos para determinar si cumplen los criterios de ser un futuro trabajador (a) comprometido, (b) proactivo y (c) colaborativo.

(1) Preguntas Personales

Preguntas Fundamentales

(Las Que Recomendamos Hacer Siempre)

- Resúmame brevemente su currículum en sus propias palabras
- Describese a sí mismo en una sola frase
- ¿Cuáles son tres fortalezas tuyas?
- ¿Cuáles son tres debilidades tuyas?
- Si usted podría cambiar algo de sí mismo, ¿qué cambiaría?
- ¿Cuál ha sido su mayor logro?
- ¿Cuál ha sido su mayor error y qué aprendió de él?

Preguntas Adicionales

(Las Que Son Opcionales Según Cómo Evolucione La Entrevista)

- ¿Cuáles son tres características que usted admira en otros pero que usted no posee?
- ¿Qué es lo que más le irrita de otras personas y cómo maneja a esas personas?
- ¿Cuáles son sus objetivos para los próximos tres años?
- Si pudiera ser alguien más, ¿quién sería y por qué?
- ¿En qué situación específica ha sido criticado y cómo manejó la situación?
- Si pudiera ser cualquier superhéroe, ¿cuál sería y por qué?
- Si le pidiese que me evalúe como entrevistador, ¿cómo me evaluaría en una escala del 1 al 10?

(2) Preguntas Profesionales

Preguntas Fundamentales

(Las Que Recomendamos Hacer Siempre)

- ¿Qué factores le motivaron a estudiar su carrera?
- ¿Qué responsabilidades tenía en su último puesto laboral?
- ¿A qué se debe que ya no siga con su último cargo laboral?
- Si llamo ahora mismo a su último jefe y le pregunto qué quisiera él que usted cambie, ¿qué me respondería?
- ¿Qué ha aprendido en sus últimas experiencias laborales?
- ¿Qué puede aportar a nuestra empresa que no pueden aportar los demás candidatos?
- Describa una situación en la que....
 - o motivó a un compañero de trabajo
 - o lideró/trabajó en equipo
 - o enfrentó una dificultad
- ¿Qué busca en este nuevo puesto de trabajo?
- ¿Por qué quiere trabajar específicamente en nuestra empresa?
- ¿Por qué deberíamos contratarlo a usted?
- ¿Tiene preguntas para nosotros?

Preguntas Adicionales

(Las Que Son Opcionales Según Cómo Evolucione La Entrevista)

- Si su último jefe lo tendría que describir a usted, ¿cómo lo describiría?
- ¿Cómo ha sido el mejor/peor jefe que ha tenido en toda su vida?
- ¿Qué es algo que probablemente extrañará de su antigua empresa?
- ¿Por qué quiere este trabajo?
- ¿Con qué tipo de personalidad trabaja usted mejor y por qué?

(3) Casos Prácticos Individuales

Los casos prácticos pueden ser generales (para todo tipo de cargos laborales) o específicos (según el área para el cual se está entrevistando a los candidatos). Aquí se presentan posibles casos prácticos individuales, los cuales pueden ser adaptados y/o complementados según los entrevistadores consideren pertinente:

Para Dpto. De Ventas:

- Imagínese que soy un cliente potencial suyo. Intente venderme este lápiz en los próximos tres minutos.
- Prepare una mini-presentación de tres minutos en la que usted intenta venderme una hamburguesa de McDonald's

Para Dpto. De RRHH:

- El objetivo de nuestro departamento es motivar a los empleados. Por favor piense en tres ideas sobre cómo podemos motivar a los empleados, sin que esas ideas le generen muchos gastos a la empresa
- Un empleado se acerca a usted para decirle que va a demandar a la empresa por no cumplir requisitos legales. ¿Cómo responde usted?

Para Dptos. De Administración:

- Usted está completamente agotado de todo lo que ha trabajado este mes. De igual manera, siente que su jefe le ha asignado un bono mensual ridículo en comparación con todo lo que usted ha trabajado últimamente. ¿Qué hace?
- Usted escucha como un compañero de trabajo, detrás de sus espaldas, injustamente lo acusa de ser una persona hipócrita y falsa. ¿Qué hace usted?

Para Dpto. De Producción:

- Usted observa que según el ritmo de trabajo que han llevado durante la mañana, durante la tarde no se van a lograr cumplir los objetivos de producción de ese día. ¿Qué hace?
- Imagínese que en un día determinado a usted no se le han proporcionado los utensilios de seguridad necesarios para hacer su trabajo adecuadamente. ¿Qué hace?

Para Gerencia:

- Un empleado continuamente deja de cumplir sus responsabilidades y parece estar desmotivado. ¿Qué hace usted?
- Un empleado se acerca y le dice que no está de acuerdo con su bonificación mensual y que se lo va a hacer saber al Gerente General. ¿Cómo reacciona usted?

Para Todos Los Departamentos:

¿Qué haría si...

- ...tiene una opinión diferente a la de su supervisor?
- ...siente que su jefe le da más trabajo del que honestamente puede finalizar en el horario de trabajo establecido?

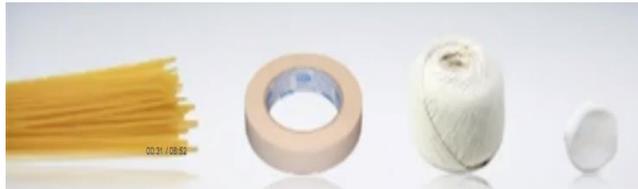
(4) Casos Prácticos Grupales

Los casos prácticos grupales se realizan principalmente a fin de evaluar la capacidad de liderazgo y relación de cada uno de los candidatos. Estos casos prácticos grupales se pueden utilizar, adaptar y/o complementar según los entrevistadores consideren adecuado.

Caso #1: El Reto Del Malvaviscos

Un equipo de 4-5 personas tiene que construir una estructura con:

- 20 espaguetis crudos
- Un teipe o tirro
- Un pabilo
- Un malvavisco



Reglas: Tienen 15 minutos. El malvavisco debe ir en el tope de la estructura. La estructura sólo puede estar construida por los utensilios anteriormente descritos y sólo se puede apoyar del suelo (no de las paredes y/o del techo). Al finalizar el ejercicio preguntar a cada uno de los participantes: (1) qué aprendió, (2) qué hizo bien y (3) qué haría diferente en una próxima oportunidad.

Observar: Cómo se relacionan los candidatos entre ellos. Quién asume un papel más proactivo y de liderazgo (sin excluir a los demás). Quién propone ideas, quién ejecuta, quién motiva cuando la estructura se cae, etc. Cómo evolucionan los candidatos a medida que avanza el reto.



Caso #2: Recursos Incompletos

Juego para 5 personas. A cada uno se le entrega un objetivo diferente con algunos (pero no todos) los utensilios que necesita para lograr su meta. Cada participante tiene que negociar con los demás para obtener todos los utensilios a fin de lograr su objetivo.

Objetivos (escritos en un papel) y utensilios entregados a cada persona en 1 bolsa:

- Persona #1
 - o Objetivo: hacer una cadena con cada eslabón de un color diferente. Utilizar por lo menos 5 eslabones.
 - o Utensilios entregados: Dos hojas de color blanco. Una tijera.
- Persona #2
 - o Objetivo: Hacer una televisión con antena.
 - o Utensilios entregados: Dos hojas de color rojo. Una pega de barra.
- Persona #3
 - o Objetivo: Hacer un cubo con cada lado de color diferente.
 - o Utensilios entregados: Una hoja de color azul y una hoja de color amarillo. Dos pitillos.
- Persona #4
 - o Objetivo: Hacer un puente con dos bases, las cuales tienen 1 metro de distancia entre ellas.
 - o Utensilios entregados: Dos hojas de color verde. Un teipe.
- Persona #5
 - o Objetivo: Hacer una pirámide con todos los lados de color diferente.
 - o Utensilios entregados: Dos hojas de color negro. Dos espaguetis crudos.

Reglas: Tienen 15 minutos. Quien cumple su objetivo primero, gana. Pueden negociar libremente entre ellos como quieran. Al finalizar el ejercicio preguntar a cada uno de los participantes: (1) qué aprendió, (2) qué hizo bien y (3) qué haría diferente en una próxima oportunidad.

Observar: Cómo se relacionan los candidatos entre ellos. Cómo negocian, hablan y discuten. Creatividad de cada uno para lograr su meta. Quién (cuando ya terminó su propio objetivo) empieza a ayudar a otros a cumplir sus objetivos también.



(5) Cuestionario De Evaluación

Nombre Del Candidato: _____ Fecha: _____

Cargo Al Que Aspira: _____ Completado Por: _____

Objetivo: El propósito de esta evaluación es el de estandarizar la información obtenida durante las entrevistas a fin de comparar a los diferentes candidatos. Este cuestionario se puede rellenar durante o inmediatamente después de que haya concluido cada entrevista. Se recomienda rellenar la sección de “comentarios” a fin de apoyar las evaluaciones.

Leyenda: I = Insuficiente. PD = Por Debajo. A=Adecuado. B = Bueno. SS = Sobresaliente

	Criterio	Comentarios	I	PD	A	B	SS
Mentalidad	Proactivo (toma iniciativa, emprende)						
	Comprometido (asume/cumple sus responsabilidades)						
	Colaborativo (tiene la intención de ayudar a otros)						
Habilidad	Nivel Humano (sabe relacionarse con los demás)						
	Nivel Laboral (tiene las aptitudes para hacer el tbjo.)						
Afinidad	Nivel Empresarial (encaja bien con el equipo/empresa)						
	Otro Criterio:						
	Otro Criterio:						
	Otro Criterio:						
	EVALUACIÓN TOTAL						

Contacto

Para preguntas o comentarios contactar a:



info@liderazgosinlimites.com