



**COFIDE**® CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL  
bienvenida al curso:

# ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

Expositora:  
Lic. Marybel Nieto Vergara

[www.cofide.org](http://www.cofide.org)

# OBJETIVO

Al finalizar éste módulo el participante conocerá una metodología de entrevistas de talento por medio de competencias organizacionales, apoyado en herramientas de aplicación práctica.

- Perfiles de puesto.
- Tipos de Competencias organizacionales.
- Desarrollo de la entrevista por competencias.

COFiUE

## Perfil del Puesto



- Encontrar la persona de acuerdo al perfil: Llegar a seleccionar al candidato, cumpliendo la identidad “puesto-persona”, es lograr un empleado **motivado**.
- Un empleado motivado más allá de su función o tarea dentro de la empresa, produce más en eficacia y eficiencia, y como se siente en gran parte motivado para su trabajo, también adopta frente a él una actitud positiva y constructiva, que contribuye entre otras cosas a que se cree un buen clima de trabajo (medioambiente organizacional).



## ... Perfil del Puesto

- La elaboración de un profesiograma se basa en los datos aportados por el “análisis y descripción de puestos”. O sea, el análisis y descripción de puestos debe proporcionar datos suficientes para elaborar el perfil del puesto (diseño de puesto).
- Un perfil del puesto debe tener mas información útil que una descripción de puesto. Un perfil del puesto es el resultado de un buen análisis y diseño de puestos (descripción más especificaciones).
- El reclutamiento se supone que debe ser después que se ha definido el perfil de la persona conforme al trabajo de puesto solicitado.

## ... Perfil del Puesto

-Un puesto de trabajo tiene una serie de exigencias y particularidades en varios niveles y eso se traduce en una serie de características que debe reunir una persona para desarrollar el puesto de trabajo de forma exitosa o eficaz.

-El puesto o cargo no es estático, estable ni definitivo: Está en constante cambio y adaptación.

- Un perfil puede tener dos partes: El perfil en sí mismo (del trabajo) y el perfil de la organización. Del equilibrio de ambas se logra elaborar el perfil (diseño) de un puesto de una organización determinada.



## Contenido de un Perfil del Puesto

- Denominación del Puesto.
- Identificación del Puesto.
- Misión del Puesto.
- Descripción del Puesto: Funciones y responsabilidades.
- Requisitos.
- Competencias genéricas: En general las competencias técnicas o de conocimientos, y las de gestión.



## ... Contenido de un Perfil del Puesto

### Denominación del Puesto

Director de hospital.

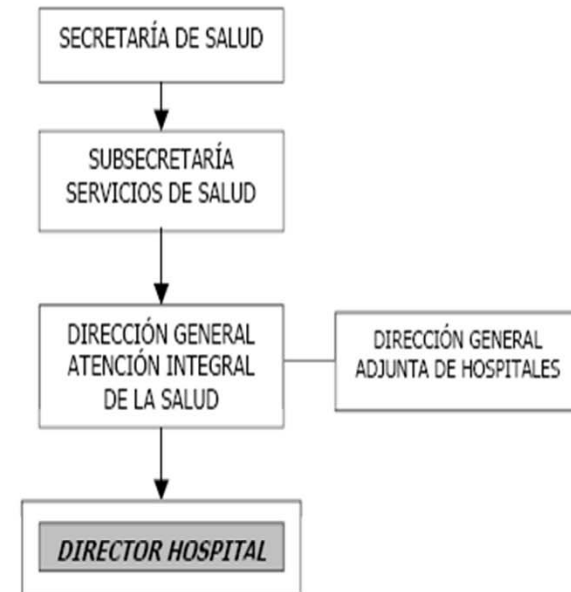
### Identificación del Puesto

Nivel gerencial, dependiendo de la dirección general de atención integral de la salud.

### Misión del Puesto

Conducir la gestión técnico sanitaria y financiera de la institución..., garantizando un servicio de calidad acorde a las necesidades de la comunidad...

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO



# Contenido de un Descriptor de Puesto

## Descripción del Puesto: Funciones y responsabilidades

- Planificar las acciones de la organización dentro del rol estratégico asignado a la misma en la red de servicios...
- Administrar los recursos de la organización a fin de dar respuesta prioritaria a las necesidades de la comunidad de su área de referencia y de las que fueran derivadas...
- Más funciones y responsabilidades (todas).

## Requisitos

Profesional Universitario.

Experiencia mínimo de 10 años.

Competencias genéricas y específicas : Comunicativas, sociales, etc.



## Perfil del Puesto : Ejemplo

**Ejemplo:** Puesto relacionado con la “Atención al Cliente.” Este perfil de puesto puede ser modificado en función del puesto y de la organización.

FACTORES	1	2	3	4	5
Razonamiento Abstracto			●		
Aptitud Verbal				●	
Disposición para la Relación Social					●
Empatía					●
Capacidad de Comunicación				●	
Autocontrol				●	

Donde 1, significa que la presencia del factor no es importante y 5, significará importancia máxima.

Fuente: [www.aiteco.com/perfilex.htm](http://www.aiteco.com/perfilex.htm)

# Entrevista tradicional vs. por competencias

- Primero debemos aclarar que ambas entrevistas no son excluyentes, es decir se pueden aplicar ambas en un proceso de selección.
- Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, las mismas son definidas por la máxima dirección y son de esa empresa en particular, por lo tanto la definición puede diferir entre empresas.
- La evaluación de cada competencia es en base a conductas observables (hechos reales del pasado).
- La entrevista por competencias la realiza una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.



## Entrevista tradicional vs. por competencias

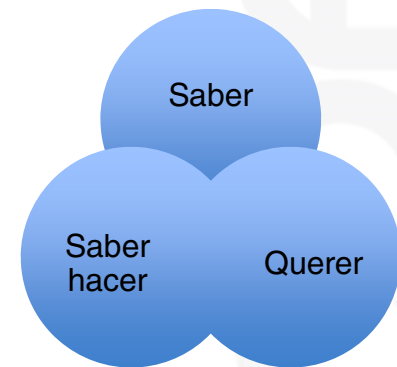
- La entrevista por competencias busca información sobre detalles específicos para poder obtener un mejor enfoque de la persona «en acción» (qué es lo que dijo, hizo, pensó y sintió en un momento determinado), centrándose especialmente en experiencias de hace 12 o como máximo 24 meses.
- En una entrevista tradicional se obtendrá información sobre la punta de la iceberg, inteligencia, experiencia, conocimientos y en una por competencias se busca identificar los motivos, imagen de sí mismo, roles, características de personalidad en acción y otros aspectos que generen los resultados superiores que estamos buscando y que sean sostenidos en el tiempo.

## Modelo del Iceberg



# Competencias Organizacionales

- ✓ “Conjuntos estabilizados de saberes y savoir faire (saber hacer), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.” (Montomillín, 1984)
- ✓ “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.” (Spencer & Spencer, 1993)
- ✓ “La Competencia Laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.” (Mertens, 2002)



# Clasificación de competencias

**Competencias blandas:** Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. Son aquellas competencias que deben tener todas las personas que colaboran en la empresa, independientemente de su nivel de puesto o área. Ejemplos:

Comunicación

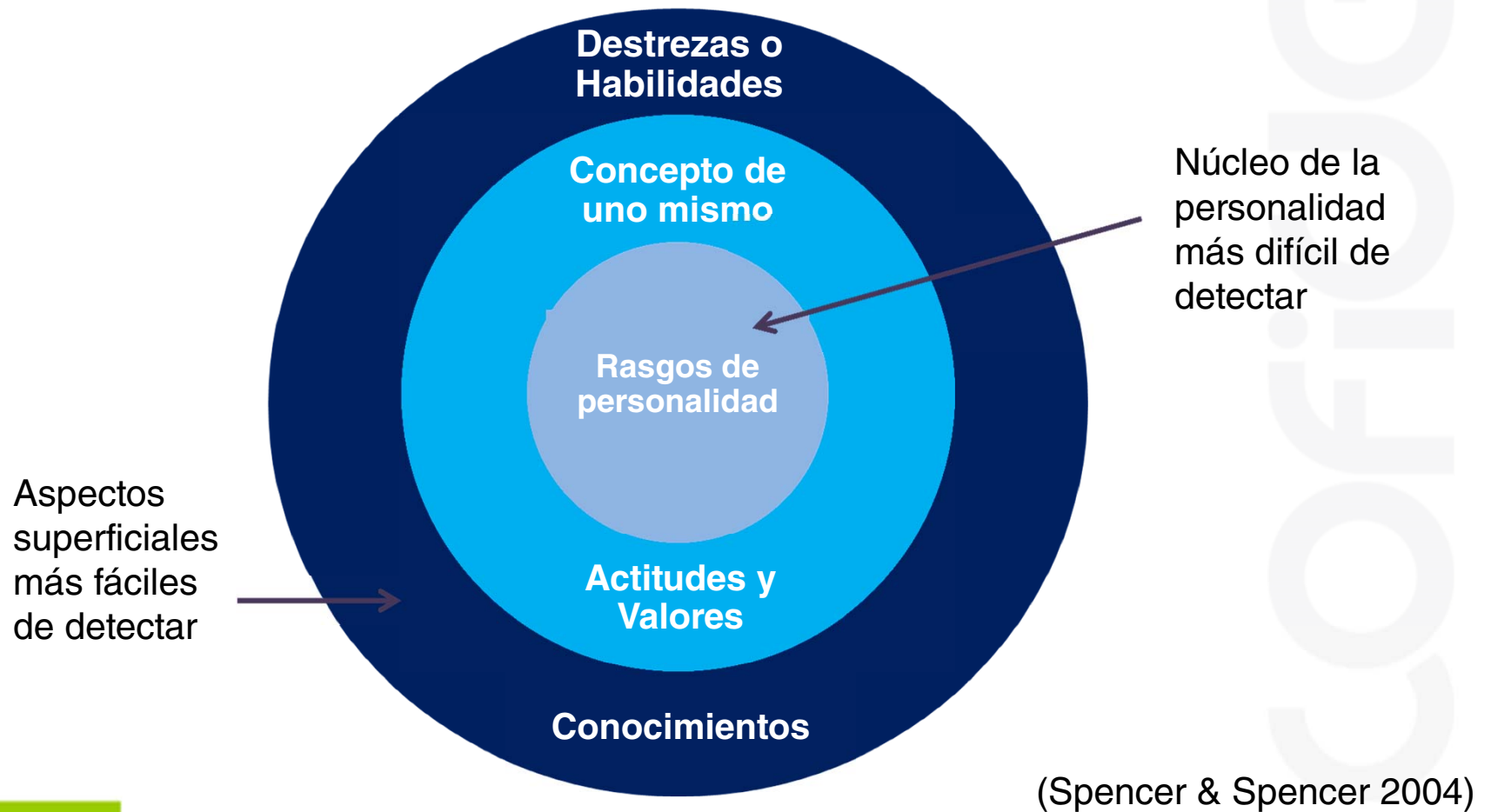
Trabajo en equipo

**Competencias duras:** Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Normalmente están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del puesto, está centrada en los conocimientos y habilidades del colaborador. Ejemplos:

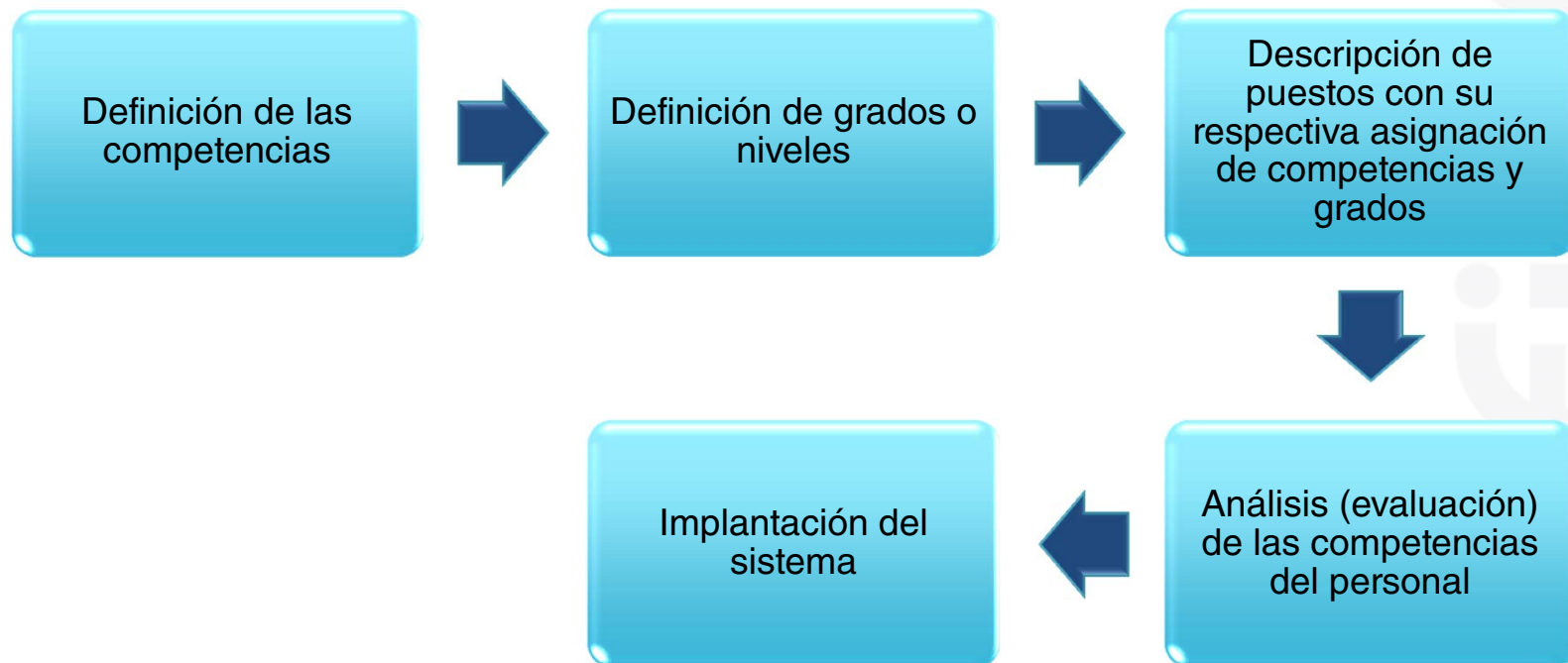
Atención telefónica de clientes

Evaluación científica de productos

## Según su dificultad de detección



# Construcción de un Modelo por Competencias



(Martha Alles, 2005)



## Elementos efectivos para definir competencias por conductas

- ✓ Definir criterios de desempeño.
- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recabar la información.
- ✓ Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.
- ✓ Validar el modelo de competencias.
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, planes de sucesión, etc.

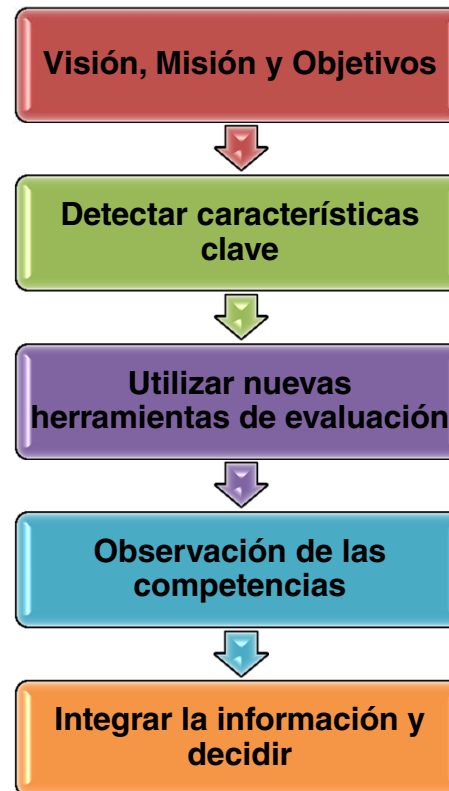
(Martha Alles, 2005)

## Del modelo de competencias al modelo de entrevista

Un proceso de selección en el que solo es necesario evaluar destrezas y conocimientos es relativamente sencillo. Cuando lo que se desea evaluar son las conductas todo se torna mas complicado. Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Al entrevistar por competencias se debe asegurar que los candidatos cumplan con los conocimientos técnicos indispensables para cubrir la posición y posteriormente, se realizará la evaluación de competencias.

# Modelo de selección por competencias



(Martha Alles, 2005)

# Desarrollo de la entrevista por competencias



- ✓ Comparar las postulaciones con los requerimientos de competencia críticos del perfil (requisitos excluyentes y no excluyentes).
- ✓ Análisis de aspectos formales: detalles, errores, entre otros.
- ✓ Aspectos estructurales: edad, estudios, entre otros.
- ✓ Aspectos funcionales: experiencia, rotación, entre otros.

# Estructura de la Entrevista

## 1. Preparación de la Entrevista:

- ✓ Revisión y validación del perfil.
- ✓ Currícula previamente analizada a fondo.
- ✓ Preparar tres o cuatro preguntas clave que no se deben omitir en relación con el CV y el perfil.
- ✓ Coherencia de la historia laboral.
- ✓ Destinar tiempo suficiente para la entrevista.
- ✓ Preparar un ambiente apropiado.

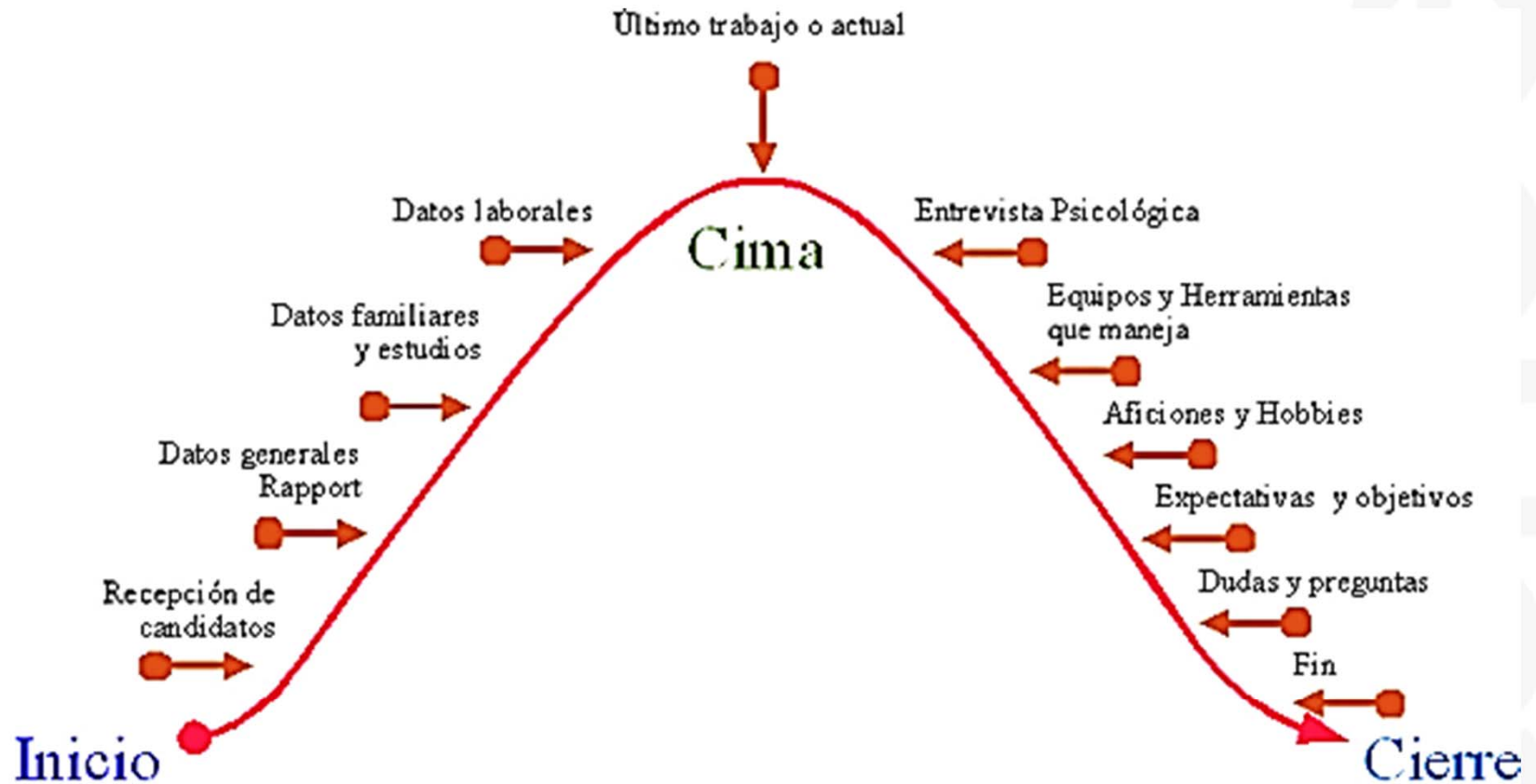
COFiUE

# Estructura de la Entrevista

2. Crear el Clima.
3. Formación.
4. Trayectoria Laboral.
5. Competencias del Candidato al Puesto.
6. Capacidades Específicas.
7. Cierre.
8. Dudas y preguntas.



# Estructura de la Entrevista



# Tipos de entrevista

1. Telefónica.
2. Inicial.
3. Por Competencias o STAR. Se recomienda realizar guías de entrevista enfocadas en los comportamientos críticos del puesto.

COFiUE



## Tipos de Preguntas:

- ❖ Preguntas cerradas.
- ❖ Preguntas de sondeo: ¿por qué? ¿cuál fue la causa?
- ❖ Preguntas hipotéticas: ¿Qué haría usted si...? ¿Cómo resolvería usted...?
- ❖ Preguntas abiertas
- ❖ Preguntas STAR



## Tipos de Candidatos:



- ❖ Nerviosos.
- ❖ Los que hablan demasiado.
- ❖ Los agresivos.
- ❖ Los muy emotivos.
- ❖ Los dominantes.

COFIDE

## Habilidades del entrevistador

Con la práctica el entrevistador deberá desarrollar diferentes tipos de habilidades que integren los tipos de entrevista, de preguntas y de candidatos, de tal modo que le permita realizar procesos de selección por competencias efectivos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Considerando para ello el modelo completo por competencias implementado desde el perfil de puesto y aplicado en cada una de las etapas de la labor de RH.

# Entrevista STAR

## SITUACIÓN

¿Qué pasó?  
¿Dónde? ¿Cómo?  
¿Cuándo? ¿Con quién?

## TAREA

¿Cuál era su papel?  
¿Qué debería de hacer?  
¿Qué se espera de usted?

## RESULTADO

¿Cuál fue el efecto?  
¿Qué indicadores vio?  
¿Qué pasó después?

## ACCIÓN

¿Qué hizo? ¿Cómo?  
¿Qué pasó? ¿Por qué?  
¿Qué hicieron los otros?

- ✓ Para evaluar las competencias debemos buscar estrellas completas;
- ✓ Nunca se deben de hacer preguntas vagas, teóricas y enfocadas a futuro, porque son falsas estrellas.

# Entrevista STAR

## SITUACIÓN / TAREA

- ✓ Contestar al por qué de la acción;
- ✓ Son los antecedentes que rodean a la acción.

### Ejemplo:

La oficina de crédito de la casa matriz recientemente se negó a aceptar los precios que yo les había ofrecido y cargado a mis clientes, a pesar de que no se me había enviado una lista de precios de catálogos actualizados...



# Entrevista STAR

## ACCIÓN

- ✓ Se refiere a lo que el candidato “dijo” o “hizo” a consecuencia de la situación o tarea;
- ✓ Son los pasos que siguió para completar el trabajo.

Ejemplo:

La oficina de crédito de la casa matriz recientemente se negó a aceptar los precios que yo les había ofrecido y cargado a mis clientes, a pesar de que no se me había enviado una lista de precios de catálogos actualizados... **Así que le pedí a mi gerente de ventas que autorizase todas mis hojas de crédito...**

# Entrevista STAR

## RESULTADO

- ✓ Es la consecuencia de las acciones;
- ✓ Es muy importante este componente, ya que le permite al entrevistador poder **evaluar la eficacia** de todo comportamiento.

Ejemplo:

La oficina de crédito de la casa matriz recientemente se negó a aceptar los precios que yo les había ofrecido y cargado a mis clientes, a pesar de que no se me había enviado una lista de precios de catálogos actualizados... Así que le pedí a mi gerente de ventas que autorizase todas mis hojas de crédito... **De esta forma me pude quitar de encima a la casa matriz y decidí que mi gerente se encargase del asunto, que era parte de su trabajo.**

## Formatos y reportes

### INFORMES

Los informes obtenidos después de las entrevistas y las evaluaciones complementarias, ofrecen la posibilidad de revisar y determinar los candidatos con mayor potencial y con mayor posibilidad de desarrollarse dentro del entorno organizacional.



### SELECCIÓN DEL FINALISTA

Contando con la información integrada de los candidatos se presenta la terna al usuario junto con los reportes y los comentarios del seleccionador para que tome la decisión de la persona a contratar.



## Otros escenarios de selección donde se utiliza el modelo de competencias

Para complementar un efectivo proceso de selección por competencias la organización debe diseñar los filtros idóneos a aplicar por puesto e implementarlos en el proceso de selección, estos filtros apoyarán en la identificación de las competencias de los candidatos:

- Estudio socioeconómicos, referencias laborales.
- Pruebas psicométricas.
- Cuestionarios por competencias.
- Examen o encuesta médica.
- Simulaciones y dinámicas de grupo.
- Evaluaciones técnicas o específicas.
- Assessment center.

## Errores que debemos evitar



- ✓ Realizar estrellas incompletas.
- ✓ Distraerse o perder la secuencia de la competencia a identificar.
- ✓ Demostrar acuerdo o desacuerdo con los hechos planteados por el entrevistado.
- ✓ Hablar demasiado o de usted mismo.
- ✓ Interrupciones en persona o por teléfono o al candidato.
- ✓ Mostrar superioridad en la situación o intimidar al candidato.
- ✓ Usar terminología que el candidato no pueda entender.
- ✓ Comparar al candidato con otros o con el actual ocupante del puesto.
- ✓ Hablar de cosas irrelevantes.

COFiDE

*“Ser empático es ver el mundo a través  
de los ojos del otro y no ver nuestro  
mundo reflejado en sus ojos” .*

*Carl Rogers*

COFIDE



**COFIDE**® CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 @cofideorg

 cofideorg

 Cofide SC

GRACIAS POR SU  
ASISTENCIA

01(55) 4630.4646  
[www.cofide.org](http://www.cofide.org)