

**Sputnik 4**  
ETAPA 4

# Talento, Creación, Reclutamiento y Selección

EL VIAJE DEL  
EMPREDIMIENTO  
2020

Temuco, Chile.  
Agosto 2020



TEODORO  
WICKEL  
DE LA UNIVERSIDAD  
DE LA FRONTERA

XOWORK

EL VIAJE DEL  
EMPREDADOR  
CORFO



## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Manuel Hidalgo Zambrano**

Subdirector Vinculación con el Medio CFT Teodoro Wickel.

**Juan José Gutiérrez**

Director Kowork Chile.

## COORDINADOR GENERAL

**Nicolás Jara**

Ingeniero Proyectos Vinculación con el Medio CFT Teodoro Wickel.

## AUTORÍA Y RECOPIACIÓN DEL KIT COMPLEMENTARIO

Mario Adriasola Muñoz

Marcelo Peña Lamilla

## EQUIPO TÉCNICO Y COLABORADORES

Carlos Leyán

Pamela Salazar





## • OBJETIVO

Profundizar en los conocimientos del área Personal, según lo dispuesto en la Etapa 4 del Viaje del Emprendedor de CORFO, específicamente en qué consiste el proceso de contratación de personal, abordando desde la descripción de cargo hasta la entrevista de trabajo

## • CONTENIDOS

- Descripción de cargo, competencias y conocimientos requeridos.
- Diseñar avisaje para atraer postulantes.
- Difusión y publicación de la búsqueda (redes sociales, universidades, programas de magíster y doctorados, búsquedas nacionales e internacionales).
- Planificar una entrevista de candidatos.
- Qué preguntar y explorar en la entrevista.

## • APRENDIZAJES ESPERADOS

- Planificar y diseñar un proceso de búsqueda de capital humano que contemple las siguientes fases
- Levantar un perfil de cargo.
- Diseñar un aviso.
- Definir fuentes de difusión y publicación del aviso.
- Definir dónde y qué buscar.
- Diseñar de una entrevista laboral con foco en los desafíos del puesto de trabajo.

## Introducción

Uno de los aspectos fundamentales a la hora de construir una startup es el de formar un buen equipo de trabajo. Como podrás suponer, contar con grandes profesionales a tu alrededor siempre será una ventaja, tanto en las grandes empresas como en cualquier pyme. Pero en el caso de un proyecto emprendedor que da sus primeros pasos es sencillamente imprescindible que te rodees de los mejores para sacar adelante tu idea de negocio.

Los motivos para seleccionar especialmente bien a tu equipo en una startup son muy variados, y seguro que puedes adivinar muchos de ellos. El principal es que el camino que se inicia de la mano de un proyecto empresarial en su implementación, crecimiento y consolidación es duro, muy duro. Por ello es necesario que quienes que te acompañen compartan contigo esa visión del negocio y la capacidad de sacrificio necesarias para que todo salga bien. De otro modo, las posibilidades de que surjan roces que terminen convirtiéndose en serios problemas son muy elevadas. Y de ahí al fracaso de la startup no hay más que un paso...





# Descripción de cargo, competencias y conocimientos requeridos

---

## 1.-DESCRIPCIÓN DEL CARGO

La descripción de cargo es una herramienta que permite reunir en un solo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo, desplegadas en relación a su aporte de valor en la organización.

Esta herramienta es un gran apoyo para desarrollar con rigurosidad los procesos de selección, mantención y desarrollo de las personas en una organización.

La descripción de cargo describe el qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

### Los tres objetivos principales de una descripción de cargo son:

- **Atracción de candidatos:** describir el cargo y los antecedentes necesarios con el objetivo de atraer candidatos internos o externos para un empleo.
- **Definición del cargo:** para que la persona que desempeña el cargo tenga un punto de referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades necesarias, sobre todo al momento de la evaluación o cuando se considera un ascenso.
- **Referencia a la administración:** especialmente para que un nuevo jefe entienda el alcance y nivel de responsabilidad que se espera en el rol.

Como ves, la herramienta no solo se debe utilizar para un proceso de contratación: si analizas tu equipo actual y no tienes la descripción de cargo, es probable que al realizarla te lleves alguna sorpresa.

### Una descripción de cargo completa incluye las siguientes áreas:

- Título del cargo
- Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, área y toda la empresa
- Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras interacciones clave
- Áreas claves de responsabilidad y los resultados esperados
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Alcance del progreso y promoción



- Formación y capacitación necesarias
- Habilidades sociales y rasgos de personalidad necesarios para destacar
- Requisitos de ubicación y traslado
- Margen de remuneración y beneficios disponibles
- Cultura e identidad de la empresa

En base a la lista anteriormente expuesta, y con un poco de dedicación, podrás construir una primera aproximación a un documento de descripción de cargo.

### **A continuación, complementaremos tu aprendizaje con “Tips: Cinco errores que debes evitar en una descripción eficaz del puesto”**

1. **Usar terminología interna:** Tu base de datos de CRM puede ser conocida en toda la empresa como el “banco de conocimientos”, pero exigir que dominen tu banco de conocimientos en la descripción del puesto no tendrá sentido para los candidatos externos. Apégate a los requisitos ampliamente reconocidos para atraer al mayor público posible.
2. **No involucrar a todas las partes interesadas:** Las especificaciones más exactas se producen con la participación de varias áreas distintas de la empresa. Cuando definas o perfecciones lo que implica un rol, hazlo con el aporte de Recursos Humanos, la gerencia de línea y los colaboradores con una función similar.
3. **Ser poco realista:** La descripción del puesto debe ser una representación exacta de los antecedentes necesarios para desempeñar el rol, no una lista de deseos imposibles de todas las habilidades que puedan servir.
4. **Usar un lenguaje discriminatorio:** Aunque casi siempre es involuntario, el uso de ciertas palabras y frases en una descripción del puesto puede interpretarse como discriminatorio y limitar el diverso grupo de candidatos que buscan las empresas.
5. **No hacer revisiones frecuentes:** Las empresas están en constante evolución; para que la descripción del puesto refleje estos cambios en los requisitos, debe revisarse idealmente todos los años y corregirse cuando corresponda.

Tomarse el tiempo para elaborar una descripción de cargo exacta puede ser fundamental para atraer, contratar y retener colaboradores de forma continua.



## 2.-COMPETENCIAS

Una alternativa para complementar un perfil de cargo es la gestión de RRHH en base a competencias, por lo tanto, es importante saber cómo se elabora un perfil por competencias de un/a trabajador/a.<sup>1</sup>

Según Boyatzis (1982) debemos entender por competencia lo siguiente:

-----  
*“Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.”*  
-----

Es importante distinguir entre aquellas competencias umbral, que son las que todo trabajador debería poseer a un nivel mínimo; y competencias superiores, que caracterizarían al 10% de los mejores trabajadores.

Hay otra definición que aparentemente es casi idéntica a la anterior, pero que introduce un matiz fundamental: comportamientos observables.

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman la descripción del perfil del cargo es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber (conocimientos):** el conjunto de conocimientos

<sup>1</sup> En este texto, consideramos una redacción inclusiva para referirnos de forma homogénea en femenino y masculino, por ejemplo “el/la emprendedor/a”. Sin embargo, con el objetivo de facilitar la lectura, hemos decidido- conservando el mismo espíritu de inclusión- mantener en algunas partes el uso del genérico masculino, más los temas están dirigidos a todas las personas emprendedoras, independiente de su género.



- **Saber hacer (habilidades/destrezas):** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- **Saber estar (actitudes/intereses):** que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- **Querer hacer (motivación):** si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- **Poder hacer (medios y recursos):** se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales: la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado.

Esta es una de las máximas diferencias que se introduce en un modelo de gestión por competencias. Antes, se seleccionaba a las personas por sus competencias profesionales únicamente, es decir por aptitudes; ahora y afortunadamente, hay que introducir las competencias personales, es decir actitudes.

Lo primero que tendríamos que hacer es el diseño del puesto de trabajo para saber a qué persona queremos contratar, y una vez diseñado el puesto de trabajo, el segundo paso sería elaborar un perfil de competencias sobre el trabajador que buscamos.

### 3.-CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Se refiere a todos aquellos conocimientos que la persona profesional debe tener incorporados para ejercer su rol en el cargo: se asocia generalmente a aquellos conocimientos técnicos del cargo.

**Ejemplo:** Si en la startup se busca contratar un “desarrollador”, es importante indicar el lenguaje o frameworks de desarrollo que es necesario que el profesional conozca.

#### ¿Quién es quién en una startup?

La irrupción de startups ha traído consigo una serie de acrónimos procedentes, en su mayoría, del mundo anglosajón. Recogemos aquí las equivalencias al español y las principales responsabilidades que asume cada uno de los cargos

- **CEO (CHIEF EXECUTIVE OFFICER)**





Es el Consejero Delegado. Dentro de las startups se supone que es el que más manda aunque sus funciones la determinarán los estatutos. Suele ser la cara visible de la empresa, quien asume el liderazgo dentro y fuera de la corporación. Tiene también la obligación de crear la visión y estrategia de la empresa y comunicarla a los distintos actores. Suele ser miembro fundador de la empresa y pilar decisivo a la hora de reclutar talento y determinante en las decisiones de presupuestos e inversiones.

- **COO (CHIEF OPERATING OFFICER)**

Director/a General que asume las funciones ejecutivas. Algunos lo ven como la persona más capacitada para ser el próximo CEO. Supervisa cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los productos o servicios de la empresa para asegurar que todos los sistemas funcionen correctamente.

- **CMO (CHIEF MARKETING OFFICER)**

Director/a de Marketing. Es el responsable de poner en marcha las distintas actividades de marketing, que incluyen la gestión de ventas, el desarrollo de productos, la publicidad, estudios de mercado y servicio al cliente. Su principal preocupación es mantener una relación estable con los clientes finales y comunicarse con todos los demás departamentos para que se involucren en su programa de actividades.

- **CFO (CHIEF FINANCIAL OFFICER)**

Director/a Financiero. Se encarga de la planificación económica y financiera de la empresa. Junto con el CEO decide en cuestiones de inversión, financiación y el riesgo con el objetivo de conseguir que aumente el valor de la empresa para sus propietarios. Aporta el conocimiento financiero, contable y en general una mirada analítica al negocio. En muchos casos también es el consejero de asuntos estratégicos para el CEO. Suelen responder al perfil de un graduado en Dirección y Administración de Empresas o Ciencias Económicas.

- **CIO (CHIEF INFORMATION OFFICER)**

Director/a de tecnología de sistemas. Es el responsable de los sistemas de tecnologías de la información de la empresa a nivel de procesos y desde el punto de vista de la planificación. El CIO se centra en “lograr la eficiencia de los recursos existentes” asumiendo el papel de business intelligence, es decir que puede “hacer cosas tan dispares como la virtualización de la oficina o la migración a la tecnología cloud”.

- **CTO (CHIEF TECHNOLOGY OFFICER)**



Director/a de tecnología de sistemas. Responsable técnico del desarrollo y del correcto funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de la ejecución. Generalmente es el responsable del equipo de ingeniería y de implementar la estrategia técnica para mejorar el producto final. A veces se confunde con el CIO, puesto que en algunas empresas comparten tareas. La diferencia clave es que un CIO se centra en los sistemas de información (flujo de trabajo de comunicación), con el objetivo de aumentar la eficiencia, mientras que un CTO es el responsable de la estrategia tecnológica orientada a mejorar el producto final. El perfil preferido por las startups para este cargo es el de los Ingenieros de Telecomunicaciones.

- **CCO (CHIEF COMMUNICATIONS OFFICER)**

Director/a de Comunicación, aunque algunos lo relacionen con las siglas que aparecen al enviar un correo con copia oculta. En las startups el CCO generalmente se encarga de manejar la reputación corporativa, contactar con los medios de comunicación y desarrollar las estrategias de Branding. Conoce a los medios y tiene buena relación con ellos para que la marca sea visible y, siempre que sea posible, esté relacionada con mensajes positivos. No obstante, en otras empresas hace referencia a la comunicación interna garantizando el correcto entendimiento entre las distintas redes.





## Diseñar aviso para atraer postulantes

---

A la hora de buscar a los perfectos candidatos para un puesto de trabajo siempre nos imaginamos que será un largo y duro proceso, sobre todo si gestionamos un equipo de recursos humanos. No obstante, no todo va a ser dolor de cabeza, y aquí les vamos a dejar la fórmula para saber cómo hacer una oferta de empleo atractiva. Que no se diga que el proceso de selección no puede ser más sencillo.

- **Antes de lanzar la oferta de trabajo:** Los reclutadores tienen que tener en cuenta que la oferta de empleo debe dejar aclarado qué perfil están buscando, cuáles van a ser las tareas que vaya a llevar a cabo y cuáles son los beneficios que se ofrecerán a los candidatos. Deberán definir estos parámetros antes de empezar a crear la oferta.
- **Un título *que pegue*:** Tiene que ser claro y conciso, además de resumir el puesto de trabajo que se está ofreciendo. Debemos pensarlo como si fuéramos a posicionar nuestra oferta de empleo, empleando keywords o palabras clave que identifiquen la oferta de trabajo, el puesto de la vacante y la unidad donde va a trabajar. Por ejemplo: SEO Junior Marketing Integrado. En esta oferta podemos resumir el puesto de trabajo, el rango del mismo y el equipo de trabajo en el que va a trabajar.
- **Descripción de la oferta:** Una vez que tengamos aclarado el título debemos estructurar la descripción de la oferta.
  - En qué consiste el puesto de trabajo, funciones que va a desempeñar y tareas a realizar. **Ejemplo:** responsable de contactar con clientes y proveedores, gestionar emails y redacción en el blog interno de la empresa.
  - El perfil del candidato ideal: Las características que debe reunir y lo que está dispuesto a afrontar. **Ejemplo:** poseer conocimientos de ofimática nivel experto, SEO, SEM, analytics, además de dominar herramientas de búsqueda.
  - Condiciones laborales: Jornada, salario mínimo, duración.

- **Hablar sobre la empresa:** Describir el recorrido de la empresa, los valores con los que esta se identifica y los objetivos que pretende alcanzar, tanto a corto como largo plazo. Tenemos que dar una imagen de ser la empresa ideal para los futuros candidatos, que ante todo es una empresa que valora a los nuevos integrantes como aportaciones positivas y necesarias.

Ejemplo: Nuestro compromiso con la responsabilidad social es uno de los pilares importantes, de ahí que valoremos que nuestros trabajadores se comprometan con proyectos sostenibles.



**LOOKING  
FOR TALENT**

✉ [name@yourcompany.com](mailto:name@yourcompany.com)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.



## ¿Social Recruiting?

Social recruiting, es decir, usar las redes sociales de tu empresa para tus procesos de selección no es únicamente publicar ofertas de empleo. Hay muchas otras maneras de atraer talento que te ayudarán a conseguir candidatos de forma constante, incluso cuando tu empresa no tiene vacantes activas. Esto te permitirá aumentar entre un 30 y un 50% el número de inscritos a tus ofertas usando las Redes Sociales.

## ¿Cómo funciona?

**Reconoce el trabajo de tus empleados:** Seguro que recuerdas el típico "Empleado del mes" en muchas películas americanas. Pues este tipo de publicaciones son similares, pero en la era digital. Si los trabajadores de tu empresa han ganado un premio, participado en una charla o hecho un gran trabajo en tu empresa, ¡compártelo en las redes sociales! Los candidatos quieren saber quiénes serán sus compañeros y trabajar con gente referente les motivará a inscribirse a tus ofertas.

**Da a conocer el día a día en tus oficinas:** A quién no le gustaría saber que trabajando en tu empresa disfrutará de fruta fresca cada mañana o que podrá asistir a eventos de forma gratuita. Por otro lado, seguro que recuerdas cómo son las oficinas de Google o Facebook y todos los beneficios de los que disfrutaban sus empleados.

Los candidatos investigan si la empresa encaja con ellos por su forma de trabajar y los beneficios que incluye, así es que haz publicaciones en tus redes sociales mostrando el día a día en tus oficinas ¿Cómo trabajas? ¿Se reúnen cada mañana para organizar el día? ¿Participan en concursos entre empresas?

**Muestra los valores y la cultura de tu empresa:** Los datos hablan por sí solos. Según un estudio de LinkedIn, el 66% de los candidatos quieren conocer la cultura y los valores de la empresa antes de inscribirse a una oferta.

¿Tu empresa lucha por la igualdad? Compártelo ¿Colaboras con alguna fundación? Compártelo ¿Se preocupan por el medio ambiente? Compártelo en tus redes sociales.

**Sé original compartiendo tus ofertas de empleo:** Cuando se trata de compartir ofertas de empleo en redes sociales todo se vale para llamar la atención y atraer al mejor talento. Deja volar tu imaginación y sé original.

Las redes sociales están llenas de publicaciones a diario. En Twitter se publican más de 500 millones de tweets al día, es decir, 6.000 tweets por segundo. Y en LinkedIn hay más de 3 millones de empresas que ya han creado su cuenta y publican a diario. Con estos números, y aunque tu audiencia no sea la misma que la de todas estas empresas, debes destacar entre la



multitud. Publicar un enlace no es suficiente. Usa imágenes que destaquen ya sea por su originalidad, sus colores o el beneficio que muestran para los empleados.

**Deja la cuenta a tus trabajadores:** Esta es la más divertida de todas las publicaciones. Me recuerda a cuando en el colegio nos dejaban llevarnos la mascota de la clase a casa por una semana. Da voz y visibilidad a los empleados de tu compañía o a los equipos dejándoles las cuentas de redes sociales. Por ejemplo, deja que un ingeniero explique cómo es su día a día en Instagram Stories. Piensa que un 55% de los candidatos están interesados en saber las opiniones de tus empleados.

(Fuente: LinkedIn), y si lo pueden ver en sus redes sociales aún mejor. Nada convence más al talento que una experiencia contada por gente real.





## 1.- DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA BÚSQUEDA (REDES SOCIALES, UNIVERSIDADES, PROGRAMAS DE MAGÍSTER Y DOCTORADOS, BÚSQUEDAS NACIONALES E INTERNACIONALES)

Es necesario que la oferta esté presente en las redes sociales, plataformas de búsqueda de empleo, etc. para poder llegar al máximo de candidatos posible o, por el contrario, centrarnos en una plataforma profesional segmentada por categoría para no recibir una cantidad de CV que no nos interesan.

**Redes sociales:** También debemos prestar atención a nuestros perfiles de Facebook y Twitter puesto que gran parte de las búsquedas orientadas a saber más sobre la empresa, se van a realizar a través de estas redes sociales. Se hace especial hincapié en LinkedIn como la principal red social para la búsqueda activa de trabajo, networking profesional y creación de foros profesionales. Gran parte de las empresas abren su propio perfil donde van publicando las distintas ofertas de empleo segmentadas.

**Portales de empleo genéricos:** Trabajando.com, laborum, o firstjob, entre otros son algunos de los portales que tienen una mayor demanda a la hora de buscar empleo ya que cuentan con filtros que se adaptan a la búsqueda del usuario.

**Portales de búsqueda segmentada:** Si buscamos un perfil mucho más específico tenemos que irnos a portales centrados en el perfil de los candidatos, y adecuar la oferta a las de la propia web, como es el caso de getonboard.cl, para encontrar perfiles TI.

Una alternativa, de las que usualmente no pensamos "a la primera", es buscar talento en formación, ya sea de nivel técnico, pregrado o postgrado. Sí, es posible, que puedas encontrar un muy buen profesional interesado en trabajar en tu empresa, la cual, eventualmente, podría comenzar con una relación de práctica profesional o pasantía.

La recomendación es conectarse con casas de estudio del área de especialidad que buscas, con los centros de vinculación y prácticas o con los directores de programa. Presentar tu empresa, y hacer la oferta.



## 2.- PLANIFICAR UNA ENTREVISTA DE CANDIDATOS

El éxito de la organización depende mucho del reclutamiento de las personas con las calificaciones, conocimientos y habilidades correctas. Realizar un proceso eficaz de entrevista en corto tiempo, es clave para el éxito.

Sin embargo, cuando ya estás a cargo de múltiples tareas, sentirás que no tienes las horas suficientes en el día para conocer a los candidatos que presentaron un currículum excelente.

¿Cómo puedes organizar mejor tu tiempo para agendar las entrevistas necesarias y evitar un proceso de contratación lento? A continuación te entregaremos algunas guías:

- **Considera entrevistas en video:** Normalmente tendrás una larga lista de candidatos, pero quizás no tendrás tiempo para conocerlos a todos personalmente. Una entrevista por teléfono o videoconferencia puede ayudar a reducir tus opciones.

Conversar con el candidato por teléfono puede revelar mucho sobre él. Sin embargo, las entrevistas en video, a través de herramientas como Zoom, están siendo cada vez más usuales, ya que permiten que los profesionales de contratación vean señales no verbales, tan importantes en el acto comunicativo.

- **Prepara las preguntas correctas:** Enumera, en orden de importancia, los factores claves que serán requeridos para un cargo. Deja que la descripción de cargo que creaste sea tu guía.

Antes de la entrevista, sea personalmente o por videoconferencia, prepara una lista de preguntas que exploren las principales habilidades necesarias de cada candidato para realizar el trabajo propuesto.

Incluye preguntas claves adecuadas para cada candidato, más específicas y adaptadas al currículum de cada uno, pero sin correr el riesgo de beneficiar a uno u otro. Además, varía el estilo de las preguntas incluyendo:

**Preguntas cerradas y concretas:** ¿Cuánto tiempo trabajaste en la empresa A?

**Preguntas abiertas, preguntas basadas en competencias que requieren más que un “sí” o un “no”:** ¿Podrías describir tres logros conseguidos en la empresa que te enorgullecen? ¿Podrías hablar sobre una situación donde hayas criticado a alguien?

**Preguntas conductuales/hipotéticas que se relacionan con situaciones a las que el candidato está sujeto a enfrentar en el trabajo:** ¿Cómo manejarías una situación donde estás seguro que tu jefe está equivocado? Como gerente de proyecto, ¿qué harías para crear un espíritu de equipo?





Si decides que otros miembros del equipo te apoyen en el proceso de contratación, logra que cada entrevistador escriba sus comentarios- y que estos sean vistos por todos los involucrados en el proceso de contratación- para evitar duplicar preguntas que ya fueron abordadas en la segunda o tercera entrevista. Eso evitará que el candidato tenga la sensación de que tu empresa no está organizada en el proceso. Los candidatos, en una segunda o tercera entrevista, pueden considerar poco profesional o incluso una pérdida de tiempo, tener que repetir sus respuestas. Además de retrasar bastante el proceso.





### 3.- AGENDA LAS ENTREVISTAS

Realizar todas las entrevistas personalmente, durante 1 o 2 días, te ayudará a obtener el proceso de selección más rápido y garantiza que los candidatos se mantengan presentes en tu mente. Mantente atento a tu agenda tras decidir el plazo de la entrevista. Es necesario que tengas cuidado con los períodos destinados a cada conversación, para no correr el riesgo de desordenar el proceso y atrasar todas las entrevistas.

#### Entre los consejos para acelerar el proceso de la entrevista, podemos incluir:

Sé flexible, pero organizado. Algunos candidatos pueden tener dificultades para disponer de tiempo durante el horario laboral. Por lo tanto, es posible que necesites citarlos en horarios alternativos. No inviertas mucho tiempo tratando de encontrar el horario perfecto, puesto que quienes estén realmente interesados en la oportunidad, encontrarán la forma de estar disponibles.

**Sé estratégico.** Encuentra un momento del día en que estés más enfocado y productivo. Busca realizar las entrevistas con los candidatos más promisorios a esa hora, cuando estés en tu mejor momento.

**El tiempo es dinero.** Una entrevista personal dura normalmente de 30 a 40 minutos, tiempo suficiente para que ambas partes se conozcan. Concentra el máximo de tiempo posible al candidato, no al reloj.

**Aplica criterios:** Evalúa a cada candidato basándote en el mismo conjunto de criterios que prevé éxito en tu organización, como el entusiasmo, lenguaje corporal y ajuste de personalidad. Para obtener inspiración, observa los funcionarios con mejor desempeño de la empresa para ver los tipos de cualidades que ellos aportan en el trabajo.

**No te precipites al juzgar:** Evita formarte opiniones sobre un candidato de manera prematura. Espera hasta el final de la entrevista para interpretar al candidato y hacer tus evaluaciones.

**Toma notas:** Tu memoria puede interferir en un proceso de reclutamiento. Puedes terminar ignorando lo que realmente sucedió durante una entrevista y confiar en impresiones generales. Tomar notas evitará que caigas en esa trampa. Asegúrate de hacerlo de manera discreta, para que los entrevistados no sientan que deben hacer una pausa para que mantengas el ritmo.

**Etiqueta post entrevista:** Si aún tienes más candidatos por evaluar, informa al entrevistado y agradece por su tiempo. Para evitar que pierdan el interés, entrega actualizaciones frecuentes sobre los próximos pasos del proceso. Eso hará que decidan si están interesados por participar en una próxima entrevista y sabrás si puedes contar con ellos en tu lista de candidatos seleccionados. Además, no olvides notificar a los candidatos que no hayan sido aprobados en el proceso.



Ahora que sabes cómo optimizar tus prácticas de entrevista de empleo y reducir la duración del proceso de contratación, estás listo para preparar una lista de candidatos y elegir a tu próximo colaborador ideal.





## 4.- QUÉ PREGUNTAR Y EXPLORAR EN LA ENTREVISTA

Para resolver esta gran interrogante, te presentaremos uno de los métodos que los reclutadores acostumbran a usar en su proceso de selección. El método STAR.

La entrevista de trabajo es una de las mejores herramientas (no infalible) para conocer a una persona en un proceso de selección. Sin embargo, es muy común ver que aún se sigan haciendo entrevistas que nada tienen que ver con el reconocimiento del candidato.

El hacer un checklist confirmando datos básicos de una persona, no es hacer una entrevista. Hacer una entrevista es conocer al candidato desde sus valores, objetivos personales y laborales, experiencias pasadas, intereses y, cómo no, es adentrarnos en la parte más conductual de la persona que tenemos en frente.

Si en algún momento en una entrevista te hicieron preguntas que te dejaron en blanco, pensando la respuesta y donde se rebuscaba más de ti, es muy probable que hayas tenido una entrevista de incidentes críticos o por competencias, como también es conocida el método STAR.

### ¿Qué es una entrevista por incidentes críticos?

**La Entrevista de Incidentes Críticos o BEI** (Behavioral Event Interview) es una técnica que tiene como objetivo conocer la conducta y competencias de un candidato basándose en situaciones experimentadas en tiempos pasados. Dicha información se obtiene haciendo una serie de preguntas ordenadas con la finalidad de poder entender y “predecir” comportamientos futuros ante determinados acontecimientos laborales.

Esta técnica estructurada, profunda y exhaustiva permite valorar cómo ha sido el desempeño laboral del candidato, no sólo basándose en los hechos que ha realizado el profesional, sino también tomando en cuenta sensaciones, ideas surgidas al momento de afrontar dicha actividad, emociones, reacciones y, cómo no, la manera de relatar la situación.

Si se hace bien esto último, es de donde se obtendrá toda la información necesaria y para hacerlo, el seleccionador tiene que valorar lo siguiente del postulante:

- ¿Cómo actuó?
- ¿Qué pensaba?
- ¿Qué sentía?
- 

Aunque no es una técnica extendida en las áreas de gestión y desarrollo de personas- y por ende, en las entrevistas de evaluación del candidato-, es de interés saber que cada día son más utilizadas por los profesionales de selección.



Estas preguntas pueden surgir en cualquier proceso al que optes. Es decir, aplicar esta técnica no solo es exclusivo para cargos medios - altos, esta forma de trabajo está más vinculada con la cultura y estrategia que tiene la empresa para elegir a los mejores profesionales.

### La clave: Las preguntas

Las preguntas bajo esta técnica son las que llevarán al seleccionador a conocer al candidato ante situaciones complejas, de crisis o cotidianas, en tanto las preguntas de incidentes críticos tienen como finalidad conocer las competencias del candidato.

#### Ejemplos:

- Describe alguna situación en la cual tuviste que hacer más de lo que se esperaba al momento de solucionar una incidencia a un cliente (Se analiza la competencia de servicio al cliente).
- ¿Cuál ha sido la situación con mayor dificultad que tuviste en cuanto a la gestión de equipos? (Se analiza la competencia de gestión de personas).
- ¿Cuál ha sido el proyecto laboral más retador al que te enfrentaste? ¿Por qué? (Se analiza la competencia de logro).
- Cuéntame alguna ocasión donde hayas propuesto mejoras para tu puesto de trabajo o proyecto de responsabilidad (Se analiza la competencia de logro).
- ¿Cuál ha sido el cliente, proveedor o compañero con el cual se te haya hecho más difícil negociar? (Se analiza la competencia de negociación).

### Método STAR

La forma de analizar las respuestas es en base a una línea de comunicación estructurada, bajo el siguiente patrón. star con cordura a estos reclamos, es necesario que sigas un orden y es el siguiente:

- S: situación pasada
- T: tareas ejecutadas
- A: acciones realizadas
- R: resultados obtenidos

**Situación:** Se analiza que el candidato puede describir de la mejor manera posible el qué, cuándo, dónde pasó. Es decir, poner principal foco en el contexto, es importante ahondar en datos como: personas involucradas, recursos, momento organizacional o personal.



**Tarea:** Busca identificar con exactitud qué se esperaba del candidato bajo ese context. Es primordial que dé a conocer las medidas que tomó de manera particular para resolver dicha situación.

**Acciones:** Busca identificar las conductas acompañadas de competencias que permitieron tomar la decisión para resolver la situación. Se busca identificar las acciones que tuvieron como consecuencia el resultado obtenido, por lo que es importante evaluar qué recursos utilizó y si se hizo de manera óptima.

**Resultado:** Se busca comprender el resultado que obtuvo el candidato como fruto de sus decisiones. Si lo puede cuantificar, mucho mejor. A continuación, se busca identificar las consecuencias, el aprendizaje, cómo fue percibido este resultado en el entorno o si recibió algún tipo de reconocimiento.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>
- <https://www.michaelpage.cl/advice/potencia-tu-organizaci%C3%B3n/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaborar-una-vacante>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- <https://www.emprendedores.es/gestion/a56349/organigrama-startup-quien-es-quien-principales-cargos-funciones/>
- <https://www.iebschool.com/blog/como-crear-oferta-empleo-atractiva-reclutamiento-seleccion/>
- <http://blog.talentclue.com/publicaciones-atraer-candidatos-redes-sociales>
- <https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/cara-cara-como-planificar-y-realizar-una-entrevista-de-trabajo>
- <https://www.gracesalazarleon.com/blog/22-rrhh/94-metodo-star-responde-adecuadamente-en-una-entrevista-de-trabajo>

