

# MÁS ALLÁ DE LA ENTREVISTA TRADICIONAL

MÉTODOS PARA  
EVALUAR Y  
SELECCIONAR AL  
TALENTO IDÓNEO



Talent  
**Pathways**



# Contenido

1. Propósito de esta guía.
2. Descubre el verdadero potencial.
3. Herramientas de exploración:
  - a. Assessment Center
  - b. Entrevista por competencias
  - c. Preguntas para explorar personalidad
3. Cómo establecer verdadero rapport.
4. Aplicación de test
5. Uso de la prueba DISC

# Propósito

Nuestra visión de las organizaciones en la actualidad, nos lleva a revisar lo que de forma global tenemos a nivel de buenas prácticas de Gestión Humana, en cuanto a la integración de los procesos asociados con gente y el aprovechamiento del resultado de cada uno de ellos, como fuente de información para la toma de decisiones. De esta forma engranada, deberían funcionar los procesos independientemente de los responsables definidos en cada uno de ellos.

Esta consolidación solo será posible si contamos con datos históricos suficientes, y la forma de tener esa base de datos, es conservando y utilizando los registros generados en cada proceso. Con esta visión como fundamento

conocerás las estrategias para evaluar y seleccionar candidatos propuesta por Talent Pathways.

Con este material queremos:

- Presentar estrategias para evaluar y seleccionar candidatos.
- Detallar las entrevistas por competencias y el Assessment Center como métodos efectivos.
- Discutir los diferentes tipos de test y su aplicación adecuada en el proceso haciendo énfasis en la prueba DISC.

# Descubre el verdadero potencial

Utilizando instrumentos de recolección, combinando resultados y usando una escala común para mantener la objetividad, permite cuantificar todas las variables de forma objetiva. Y, dependiendo de la importancia que la organización asigne a cada una de esas variables, permitirá eliminar el sesgo basado en el uso de una sola herramienta de evaluación.

Las herramientas de exploración son aquellas que utilizamos según nuestro diseño de estímulos, considerando lo que se busca en el evaluado. Cualquiera que se elija debe cumplir condiciones rigurosas, como:

- Debe ser sólida y parametrizable, debe medir lo que está diseñado para medir y basarse en puntajes objetivos.

- Si en el proceso participan personas que no están capacitados como entrevistadores, se debe asignar acompañamiento.
- Calibre el proceso o instrumento, estudiando a una muestra significativa de trabajadores de diferentes roles (Candidate Persona).
- Enseñe el lenguaje de talentos o competencias que sea definido en las políticas, esto debe ser conocidos por todos en la organización.
- No desestimar que los seres humanos somos complejos y que cada individuo es único y particular.
- De lo que decida se desprende la gestión de gente, demos la importancia a cada fase y registro del proceso.

# Herramientas de exploración

## Assessment Center

Los assessment center o centros de evaluación, son actividades diseñadas que emplean estímulos o pruebas situacionales, lúdicas o no, que instan a los evaluados a reaccionar para poder medir aquello que está previsto en el diseño. Es común ver el uso de este método al inicio del proceso como filtro, pero coincidimos con opiniones que manifiestan que al utilizarlo en tan temprana etapa, podemos perder información de vista.

- Los assessment center pueden llevarse a cabo con actividades individuales y/o grupales, con ejercicios tipo panel, de juego de roles, entrevistas en panel, etc. Todo dependerá de los elementos que se desean evaluar, tales como competencias, destrezas o algún conocimiento específico.

- Es importante dedicar atención a los detalles del diseño, la conformación del equipo de observadores y logística del evento, ya que todo influye en el éxito y fluidez de la actividad para que sea exitosa.
- La estructura del diseño, variará de acuerdo a cada caso, pero es importante definir al menos una actividad de inicio, una actividad principal con foco en las competencias a evaluar y una de cierre. Cada una de ellas debe tener un objetivo específico, el tiempo de duración y las conductas a observar.

# Herramientas de exploración

## Assessment Center

- Los assessment center tienden a ser prolongados, ya que se requiere observar principalmente comportamientos espontáneos que regularmente aparecen cuando el participante está cómodo.
- Debe existir un proceso de reflexión al finalizar la actividad, ya que debe observarse que los participantes se encuentren bien anímica y emocionalmente, así como, poder extraer más información o validar lo observado luego de las actividades.
- Durante el desarrollo de las actividades los observadores deben contar con una hoja de registro que permita cuantificar cada elemento y poseer espacios de anotaciones. El informe general de la actividad debe ser realizado luego de calibrar las opiniones del equipo de observadores; esta será la base para una entrevista individual.

# Herramientas de exploración

## Assessment Center

### Ejemplo: Planificación y organización

**Objetivo:** Evaluar la competencia "Planificación y Organización" en un entorno simulado.

**Descripción:** El ejercicio simula una situación en la que los participantes deben organizar y ejecutar una reunión estratégica en equipo. Cada participante asumirá un rol específico en la organización y ejecución de la reunión. El objetivo es evaluar cómo planifican y coordinan tareas, asignan responsabilidades y mantienen el enfoque en los objetivos establecidos.

**Pasos del Ejercicio:**

- 1.Preparación (15 minutos):
- 2.Reunión estratégica (30 minutos):
- 3.Planificación y organización (15 minutos)
- 4.Presentación (15 minutos):

**Observadores:** Se designarán observadores externos para evaluar el desempeño de cada participante en relación con los criterios establecidos.

**Criterios de evaluación:**

- Planificación: La capacidad de elaborar un plan efectivo para la implementación de decisiones.
- Organización: La habilidad para asignar tareas de manera eficiente y coordinar acciones.
- Colaboración: La capacidad para trabajar en equipo y aprovechar las fortalezas individuales.

# Herramientas de exploración

## Assessment Center

### Ejemplo: Planificación y organización

- Toma de decisiones: Evaluar la calidad de las decisiones tomadas durante la reunión estratégica.
- Comunicación: La habilidad para comunicar claramente roles, responsabilidades y planes.

**Nota Importante:** El objetivo del ejercicio es medir cómo los participantes manejan la planificación y organización en un entorno de equipo. La simulación proporciona insights valiosos sobre sus habilidades y comportamientos en situaciones laborales desafiantes.

# Herramientas de exploración

## Entrevista por competencias

Las preguntas por competencias o eventos críticos, procuran hallazgos de comportamientos en el pasado que sirvan de predictores de desempeño futuro. También son mecanismos de confirmación de aspectos observados en test y actividades del assessment center, teniendo como base siempre que sean adaptadas a la organización en función de identificar el potencial para desarrollarlo, y aplicarlo en el entorno laboral.

### Recomendaciones para el análisis:

- Separar sesgos y creencias limitantes del evaluador.
- Reconocer la importancia del rapport en el proceso.

- Saber identificar incidentes críticos
  - Saber
  - Saber ser
  - Saber hacer
  - Saber estar
- Estar atentos al participante durante el estímulo (lenguaje corporal).
- Es necesario la planificación previa para poder llevarla a cabo con éxito.
- No se descartan las preguntas convencionales, solo se profundiza en logros, fortalezas, potencial superior y posibles oportunidades de mejora, para comparar con lo requerido definiendo su capacidad para aplicarlos en el ejercicio laboral.

# Herramientas de exploración

Entrevista por competencias

Ejemplo: Planificación y organización

## Contexto de la pregunta:

Háblame de una vez en tu carrera en la que enfrentaste un proyecto o tarea compleja con múltiples elementos y plazos ajustados.

Describe la situación, incluyendo los desafíos específicos que enfrentaste y las metas que se te asignaron.

Detalla cómo planificaste y organizaste tu tiempo, recursos y actividades para alcanzar esas metas.

¿Cuál fue el resultado final y qué aprendiste de la experiencia?

# Herramientas de exploración

## Preguntas para explorar personalidad

Al formular preguntas que exploran la personalidad en entrevistas por competencias, es esencial considerar ciertos elementos para obtener respuestas significativas y evaluar con precisión. Aquí hay algunos factores a tener en cuenta:

- **Relación con las competencias:** Alinear las preguntas con las competencias y habilidades relevantes para el puesto, asegurándote de obtener información directamente aplicable.
- **Situaciones hipotéticas:** Plantear situaciones hipotéticas no relacionadas con el entorno laboral para evaluar cómo el participante abordaría desafíos específicos.

# Herramientas de exploración

Preguntas para explorar personalidad

Ejemplo: Planificación y organización

Imagina que estás a punto de planificar unas vacaciones a La Patagonia con tres amigos. Cada uno tiene diferentes preferencias y expectativas para el viaje.

¿Cómo abordarías la planificación del viaje para asegurarte de que todos tengan una experiencia memorable?

Detalla los pasos que seguirías, los aspectos que considerarías y cómo gestionarías posibles desafíos logísticos.

Además, ¿cómo garantizarías que todos disfruten de la experiencia según sus intereses?

# Cómo establecer verdadero rapport

El rapport es esencial al iniciar cualquier tipo de proceso de evaluación. Este proceso, a menudo subestimado, establece un ambiente de confianza y apertura entre el evaluador y el participante. Aquí hay algunos elementos clave para generar un rapport efectivo:

- Saludo y presentación: Inicia con un saludo cordial y una breve presentación para establecer una conexión inicial amigable.
- Comunicación no verbal: Presta atención a la comunicación no verbal, como el lenguaje corporal y el contacto visual. Mantén una postura abierta y receptiva.
- Establecer objetivos comunes: Comparte el propósito de la entrevista y cómo ambos, evaluador y participante, pueden colaborar para lograr una evaluación justa y precisa.
- Empatía: Demuestra empatía y comprensión, mostrando interés genuino en la experiencia y habilidades del participante.
- Ambiente relajado: Crea un ambiente relajado para alentar la apertura y la sinceridad durante la entrevista.
- Explicación del proceso: Brinda una breve explicación del proceso de evaluación para que el participante se sienta cómodo y comprenda lo que se espera.

# Aplicación de test

Los test en los procesos de evaluación son instrumentos fundamentados en diversas teorías y que deben ser elegidos según lo que es necesario confirmar en el participante. Conforman una serie de estímulos organizados y planteados con un objetivo, es por ello que su clasificación es amplia.

- Evite copiar programas de test empleados por otras organizaciones.
- La elección de kit de test que emplearemos en las políticas de selección y gestión del desempeño, es la clave para obtener resultados satisfactorios en la toma de decisiones, por lo que evaluar los instrumentos, su obsolescencia, la adecuación a las características étnicas y de lenguaje, la confidencialidad, el uso generalizado y hasta las copias y fotocopias son variables a considerar.
- Es responsabilidad de las organizaciones que la personas que apliquen y analicen resultados de los test, se encuentren correctamente capacitadas, ya que todo influye en la validez y confiabilidad de los resultados.
- Los test poseen unas normas para su interpretación, sin embargo, en el caso de test proyectivos hay otras teorías y elementos involucrados por lo que la calificación profesional adecuada es imprescindible.
- Al incluir un test en un programa de evaluación, es necesario tener clara la fundamentación para hacerlo, hay información que puede no ser relevante para el objetivo, pero que pueden formar parte de los sesgos en la selección.

# Aplicación de test

- No base las decisiones solo en los test, se requiere contrastar con otros elementos y herramientas.
- En el caso de las pruebas psicométricas que constan de un cuadernillo u hoja de trabajo y su manual, si solo se posee el cuadernillo puede estar trabajando a ciegas con el instrumento, siempre revise:.
- Las instrucciones para evaluador y participante.
- La variable que mide y si es un test de ejecución máxima o mínima, para poder saber en qué momento emplearlo y las condiciones que se requieren.

## Otras consideraciones:

- Si incluyen recomendaciones especiales.
- Cuáles son las normas (teorías) que contiene y cómo fue construida, recordando que se basan en información general, por lo que hay que complementar con información propia de la población que atraemos.
- Definir el orden en la aplicación de herramientas.
- Importancia de material de registro e informes. Toda la información será útil.

# Aplicación de test

- Aprovechamiento de la data y trazabilidad en sistemas o bases de datos, desarrollar procedimientos de revisión e incluso en normas de gestión del desempeño hacer imprescindible ficha de antecedentes o de resultados de otros mecanismos de evaluación en los que haya participado el colaborador.
- Si la decisión de selección se toma con el resultado de varias pruebas, generalmente los expertos recomiendan usar reglas que permitan combinar los resultados o establecer puntos mínimos de corte.

# Aplicación de test

## La prueba DISC

Basada en la teoría emocional y conductual de William Moulton Marston, esta metodología ayuda a estudiar la tendencia de comportamiento de las personas en diversas situaciones.

**D**

### Dominancia

Orientados al logro  
Firmes  
Contundentes  
Desafiantes

**I**

### Influencia

Extrovertidos  
Entusiastas  
Optimistas  
Sociables

**S**

### Estabilidad

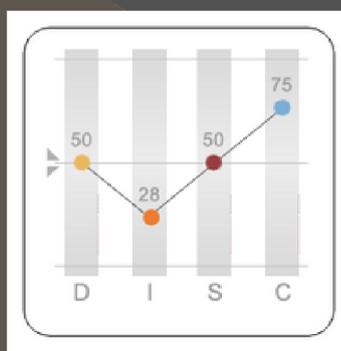
Estables  
Pacientes  
Humildes  
Diplomáticos

**C**

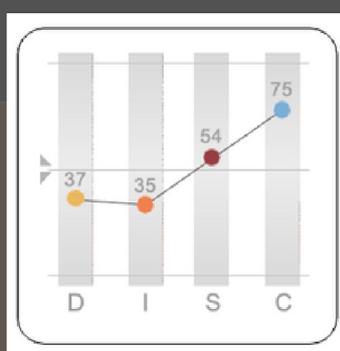
### Cumplimiento

Analíticos  
Reservados  
Precisos  
Escrupulosos

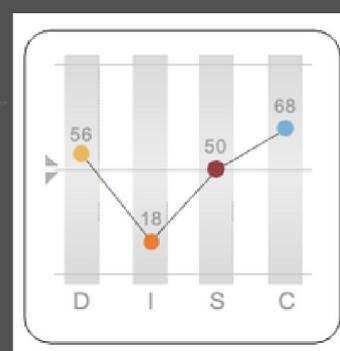
### Imagen propia



### Adaptación laboral



### Conducta bajo presión





Talent  
**Pathways**

**Transformamos desafíos en  
oportunidades, y juntos,  
escribimos historias de éxito  
duraderas.**



**[contact@talentpw.com](mailto:contact@talentpw.com)**



**[www.talentpw.com](http://www.talentpw.com)**