



Checklist

**Preguntas poderosas
para detectar talento
de alto desempeño
en una entrevista**

Introducción

El presente documento contiene recomendaciones de mejores prácticas para formular preguntas efectivas para detectar al talento más afín a nuestra organización, puesto y expectativas generales.

En la primera parte se proporcionan los elementos a considerar antes de formular las preguntas; en la segunda se dan ejemplos de preguntas efectivas que nuestros especialistas han utilizado en los casi 20 años de experiencia en atracción y selección de talento que tenemos en **Brivé®**; y en la tercera se proporcionan *checklists* como tal para poder operacionalizar el conocimiento aquí compartido y usarlo en tu proceso de entrevistas.



Establece tus objetivos generales

Lo primero por hacer es definir qué esperas obtener con las preguntas que harás. Todo cuestionamiento debe tener un objetivo específico y explorar diferentes variables asociadas al desempeño de un colaborador.

Entre los objetivos más comunes de una entrevista laboral, están conocer:

- Experiencia laboral
- Orientación vocacional
- Estilo de trabajo y liderazgo
- Habilidades técnicas y aptitudes
- Personalidad y actitudes
- Valores e integridad



Tip Brivé®

Asegúrate de crear un **proceso de entrevista integral** que evalúe todas estas variables; en caso de no hacerlo, corres el riesgo de que el candidato experimente problemas al ocupar su puesto de trabajo al decidir con un perfil incompleto.

Define las características del candidato

Las características que debes buscar en el candidato se basan en las actividades que se espera que desempeñe. Para esto, apóyate en la **descripción del puesto**, que es una definición operativa que debe contener:

- Tareas y objetivos estratégicos de la posición
- Cualidades, habilidades técnicas y facultades requeridas al candidato
- Formación académica y credenciales indispensables
- Condiciones bajo las que desempeñará el trabajo
- Competencias laborales



Tip Brivé®

Complementa la descripción del puesto con el **perfil oculto**, que es una serie de características que debe cubrir el colaborador para ayudarlo en su cumplimiento satisfactorio, pero que no se incluyen formalmente dentro del perfil. Por ejemplo:

- “Deberá trabajar con un líder temperamental y confrontativo”; es decir, el candidato debe tener **diplomacia y resiliencia**
- “Deberá tratar con clientes que han mostrado molestia con colaboradores anteriores en su puesto”; es decir, debes buscar a alguien **conciliador y persuasivo**
- “Deberá recorrer largas distancias a pie como parte de sus actividades”; es decir, deberá tener **buen estado físico**

Tomando el último ejemplo, no podríamos publicar en la descripción de puesto que no contrataremos a alguien con obesidad o incluso alguna discapacidad motriz, ya que esto es discriminatorio; por eso forma parte del perfil oculto.



Rapport para un contexto adecuado

Para que una entrevista fluya de la mejor manera, es necesario crear vínculos de confianza y cooperación mutua; eso es el *rapport*. ¿Cómo lograrlo? aquí te dejamos estos consejos que parecen obvios, pero suelen olvidarse al momento de efectuar la entrevista, y que aplican tanto para entrevistas presenciales como para entrevistas en video, que están ganando terreno a un ritmo veloz y en las cuales debemos prestar especial atención, ya que la barrera de la pantalla puede ser algo nuevo y retador para ambas partes:

- Sé cortés (sé puntual, vístete adecuadamente, pregunta por su salud y la de su familia, etc.)
- Muestra interés al escuchar (no estás llenando un cuestionario, sino estableciendo una conversación humana)
- Haz preguntas extensas (esto permitirá que el candidato se explice y “se suelte”)
- Abre la entrevista con *áreas familiares y preguntas ajuste** (nunca abras con temas controversiales o difíciles)
- Aclara que la información íntima que surja de la entrevista se tratará de manera confidencial
- Da libertad al candidato de no contestar ciertas preguntas si no quiere; esto, paradójicamente, empoderará al entrevistado y será más probable que conteste todas las preguntas

*Más adelante profundizaremos en las preguntas ajuste



Metodología STAR

El último de los factores antes de pasar a la formulación de tus preguntas, es tener en cuenta este *tip*: a veces caemos en el error de hacer preguntas hipotéticas, intentando indagar en aspectos que nos interesa saber de nuestros candidatos; en cambio, es mejor establecer preguntas orientadas a hechos concretos.

Es más importante saber lo que nuestro entrevistado ha hecho en determinados contextos, qué, cómo y cuándo lo hizo, los resultados obtenidos y si cumplió o no las expectativas, que aquello que consideras “bueno” o “malo”, lo que se “haría” o las expectativas que se tienen.

Para esto, apóyate en la metodología STAR:

- Situación
- Tarea
- Acción
- Resultado

Guía la formulación de tus preguntas procurando introducir estos cuatro pilares en las mismas, **¡obtendrás información muy precisa con pocas preguntas!**



Video para repasar estas recomendaciones

Si deseas ahondar en las recomendaciones que te hemos dado, te dejamos el video donde nuestro especialista en Talento lo explica más a fondo, **¡te será muy útil!**



[Ve el video aquí](#)



Formula preguntas clave

Ahora que sabes qué buscar en tu candidato y habiendo creado el contexto adecuado, llegamos a la parte de la formulación de preguntas. Para ello, usa estas recomendaciones.

- **Realiza un cuestionario semi-estructurado para homologar preguntas a un mismo puesto**
Esto ayudará a hacer comparativas objetivas entre las ternas de candidatos finalistas, toda vez que los reactivos serán exactamente los mismos.
- **Asegúrate de resolver tus dudas**
Muchas veces las respuestas recibidas harán surgir otras tantas preguntas relevantes para el objetivo de la entrevista; si esto sucede, no dejes de preguntar hasta que tengas la información suficiente.
- **No te dejes endulzar el oído... ni los ojos**
Hay gente con gran seguridad, capacidad de persuasión y excelente retórica, pero esto no necesariamente garantiza un buen desempeño. Recuerda contratar al más apto para el puesto y no al más extrovertido, simpático e incluso atractivo.

Dicho esto, apóyate para abrir la entrevista con las siguientes preguntas ajuste...



Preguntas ajuste

Las siguientes preguntas son sólo ejemplos, mismos que puedes usar tal cual o adaptar a tus propios intereses. Su finalidad es generar una aproximación amigable con el entrevistado, además de darte una noción de sus motivaciones, propósitos, hábitos, costumbres, preferencias y preocupaciones.

- ¿A qué dedicas tu tiempo libre?
- ¿Cómo te visualizas en cinco años?
- ¿Podrías definir tu personalidad con tres adjetivos?
- ¿Cómo sería tu trabajo ideal?
- ¿Cuál consideras que ha sido tu mayor logro profesional?
- ¿Qué es lo que menos disfrutas de tu trabajo?
- ¿Has considerado la posibilidad de seguir estudiando?; ¿en qué te gustaría especializarte?
- ¿Qué no te gusta de ti mismo?
- ¿Cuál ha sido la empresa donde menos te ha gustado colaborar y por qué?
- ¿Cuál es tu mayor motivación profesional en este momento?
- ¿Cuál es tu mayor preocupación en caso de obtener este empleo?
- ¿Por qué deberíamos contratarte?; ¿que te hace el candidato idóneo?



Tip Brivé®

No inviertas más de 15 minutos en preguntas ajuste, ya que eventualmente tendrás que enfocarte en preguntas que te brindarán información más sustancial.



Preguntas poderosas

Aquí algunas de las preguntas que puedes tomar y/o adaptar a tus propios procesos para detectar el talento ideal para tus vacantes.

Habilidades técnicas

¿Qué sabes hacer?/¿Dónde lo has hecho?/¿Qué resultados obtuviste?

Ej.: *“Platícame, ¿en qué empleos has realizado pre-nomina?, ¿qué esquema de pagos tenían estas organizaciones?, ¿cómo capturabas incidencias?, ¿cuáles fueron los principales problemas que enfrentaste con esta actividad...?”*

Orientación vocacional

¿Qué expectativas tienes de tu futuro profesional?/¿En qué quieres capacitarte?

Ej.: *“Si pudieras cambiar tu profesión actual y dedicarte a otra cosa, ¿a qué te dedicarías?, ¿por qué no decidiste estudiar esta otra opción?, ¿tienes contemplado cambiar tu giro de trabajo eventualmente...?”*

Estilo de trabajo y liderazgo

Es importante conocer lo que sabe hacer, pero también cómo lo hace.

Orientación a objetivos

¿Cómo consigue sus metas?/¿Qué haces para cumplir tus deberes?

Ej.: *“Háblame sobre alguna ocasión en la cual estuvieras casi seguro de que no ibas a terminar un trabajo importante, ¿por qué tenías esa sensación?, ¿qué complicaciones enfrentaste?, ¿qué hiciste para conseguir tus objetivos?, ¿conseguiste entregar tu trabajo a tiempo...?”*



Liderazgo

¿Cómo gestionas a tu equipo de trabajo?/¿Cómo manejas los conflictos con tus compañeros?

Ej.: “¿Cuál ha sido el equipo de trabajo más difícil que has tenido que liderar?, ¿cómo eran tus colaboradores?, ¿qué retos enfrentaste?, ¿tuviste que despedir a alguien?, ¿conseguiste los objetivos del equipo...?”

Personas y actitudes



Tip Brivé®

Dado que la variable “Personalidad” es muy amplia, debes definir aquellas características que consideres indispensables para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto deseado.

Creatividad

Nuevas ideas/Generación de procesos desde cero/Implementación de herramientas innovadoras

Ej.: “Cuéntame sobre alguna iniciativa innovadora que hayas podido implementar dentro de tu trabajo, ¿qué necesidad cubría esta iniciativa?, ¿cómo fue que la ideaste?, ¿qué resultados obtuviste...?”

Gustos y opiniones

Inclinaciones/Predisposiciones/Afinidades

Ej.: “¿Te gusta trabajar al aire libre?, ¿prefieres el trabajo individual o colectivo?, ¿qué opinas del home office...?”



Valores e integridad

Honestidad

Ej.: *“Es un hecho estadístico que todos mentimos, de diferente manera y por diferentes razones, ¿bajo qué circunstancias llegas a mentir?, ¿cuál fue la última mentira delicada que dijiste?, ¿cuál ha sido la peor consecuencia que has sufrido por mentir...?”*

Fraude

Ej.: *“¿Te han invitado a ser parte de algún tipo de fraude?, ¿por qué crees que te invitaron específicamente a ti?, ¿accediste en alguna medida a cooperar?, ¿los denunciaste de alguna manera...?”*

Agresión

Ej.: *“¿Alguna vez has sentido que pierdes el control de tus acciones por estar demasiado alterado?, ¿podrías darme un ejemplo en el que esto sucediera?, ¿qué consecuencias enfrentaste...?”*



***Checklist* para formular preguntas efectivas**

Ahora sí, con todo lo visto anteriormente, estás listo para conformar un cuestionario poderoso y efectivo que te ayude a obtener la información más relevante para cubrir exitosamente tu vacante.

A continuación, el formato que podrás trabajar, imprimir y llevar durante tu proceso de entrevistas para asegurar que ninguno de estos elementos fundamentales se te pase por alto.



Checklist previo a la entrevista

Elemento general	Elemento específico	
Objetivo	Experiencia laboral	☐
	Orientación vocacional	☐
	Estilo de trabajo y liderazgo	☐
	Habilidades técnicas y aptitudes	☐
	Personalidad y actitudes	☐
	Valores e inseguridad	☐
Descripción del puesto	Tareas y objetivos estratégicos	☐
	Cualidades, habilidades técnicas y facultades requeridas	☐
	Formación académica y credenciales indispensables	☐
	Condiciones bajo las que desempeñara	☐
Perfil oculto, elemento 1	[Ej.: tolerancia a la frustración]	☐
Perfil oculto, elemento 2	[Ej.: manejo de conflictos]	☐
Perfil oculto, elemento 3	[Ej.: Resiliencia]	☐



Checklist de preguntas ajuste

Preguntas ajuste	Respuesta
¿Cuál es tu <i>hobby</i> ?	
¿Cómo te ves en cinco años?	
Usa tres adjetivos para definirte	
¿Cómo sería tu trabajo ideal?	
¿Cual es tu mayor logro profesional?	
¿Qué disfrutas menos de tu trabajo?	
¿En que te gustaría desarrollarte/especializarte?	
¿Qué no te gusta de ti mismo?	
¿Cuál es tu mayor motivacion profesional?	
¿Por qué contratarte a ti?	



Checklist para formular preguntas poderosas

Copia y pega este formato para **cada una de las preguntas que quieras formular.**

Elementos de pregunta	Respuestas
Objetivo	[Ej.: Experiencia/Habilidades/Personalidad]
Aspecto del puesto que resuelve	[Ej.: Tarea/Formación/Competencias]
Situación	[Ej.: Proyecto/Conflicto/Nuevo reto]
Tarea	[Ej.: Crear estrategia de expansión/Abrir canal de ventas/Diseñar]
Acción	[Ej.: Tácticas/Incorporación de herramienta/Llegar a un acuerdo]
Resultado	[Ej.: Nuevo punto de venta/Mejor posicionamiento/Más ventas]
[Escribe tu pregunta con estos elementos]	[Escribe la respuesta de tu candidato]



Ejemplo de *checklist* con preguntas efectivas

Mira cómo se ve el *checklist* lleno y replica para tus propias preguntas

Elementos de pregunta	Respuestas
Objetivo	Validar la experiencia de su CV y las habilidades que maneja
Aspecto del puesto que resuelve	Formación académica y certificaciones
Situación	Trabajos anteriores
Tarea	Innovar implementando nuevas herramientas
Acción	¿Qué hizo en el pasado?
Resultado	¿Qué números reflejó su acción?
En algún trabajo anterior en el que se te pidió innovar tu área con alguna nueva herramienta, ¿qué hiciste y cuáles fueron los resultados?	Como líder del área de Mercadotecnia pedí implementar HubSpot en su versión Pro para el módulo de marketing, que venía manejando meses atrás; una vez aprobado el presupuesto capacité a mi equipo en el uso de la herramienta y en 3 meses ya teníamos 10 flujos de correo automatizados a partir de formularios inteligentes integrados con Salesforce, lo que mejoró nuestros tiempos de seguimiento a prospecto en un 50%. También la productividad aumentó gracias a esta automatización, liberando una hora diaria de trabajo manual.



¡Tu turno!

**Imprime la siguiente
página y usa el formato
para cada una de las
preguntas que formularás.**

Elementos de pregunta	Respuestas
Objetivo	-----
Aspecto del puesto que resuelve	-----
Situación	-----
Tarea	-----
Acción	-----
Resultado	-----
Pregunta:	Respuesta:
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----



el potencial de las organizaciones está en sus personas

+ de 13 millones
de evaluados

+ de 18 países
confían en nosotros

+ de 10 000 equipos
de talento nos usan



Brivé® Soluciones somos una empresa mexicana, líder en el área de **Talento** con casi 20 años de experiencia, en los que hemos diseñado estas soluciones para potenciar a las organizaciones a través de las personas:

évaluatetest®

Contrata
a los mejores con
Inteligencia Artificial
confiable

éntorno+®

Escucha,
cuida y cumple con
tu talento

évou®

Visión integral del
talento para impulsar
los resultados

étegrity®

Mide la integridad
con gamificación

éxprésate24h®

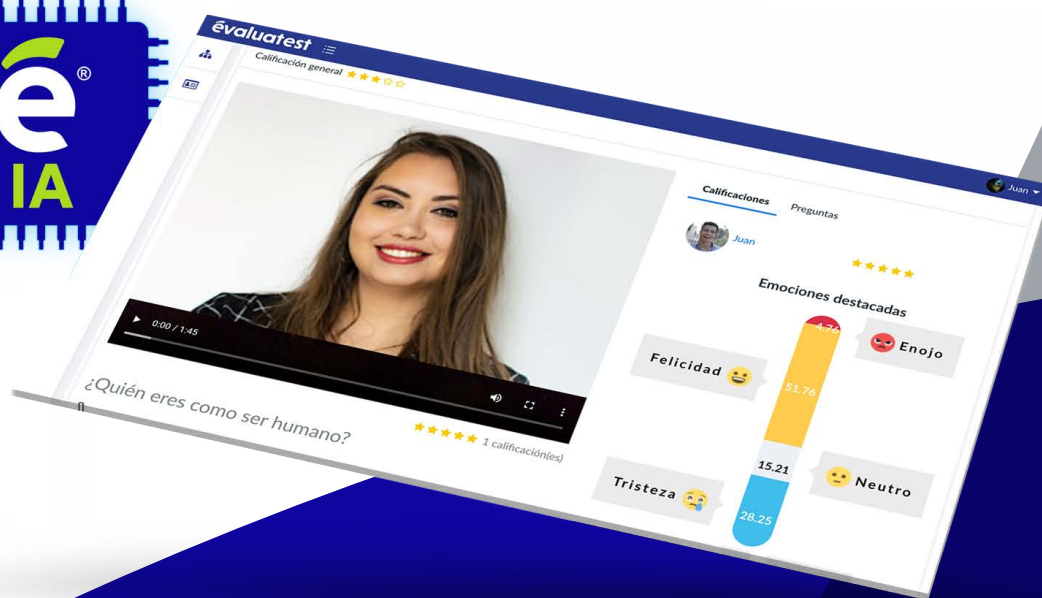
Canal de comunicación
confidencial

Ahora sí tienes lo que necesitas para comenzar a hacer entrevistas más relevadoras con estas preguntas.

Después de estos consejos y con tus *checklists* en mano, tienes todo para aprovechar al máximo el tiempo de tus entrevistas y conseguir la información precisa para decidir mejor sobre el talento a incorporar a tu organización.

Si quieres probar una plataforma que te permita eficientar más aún tu proceso de atracción y selección de talento, reduciendo costos directos por contratación hasta en un 70% y agilizando hasta 10 días en promedio tu cierre de vacantes, solicita tu demo totalmente gratis y apóyate en la **Inteligencia Artificial** para conseguir mejores resultado.

évaluat^{est}



Prueba gratis el #EfectoEvaluatest

Escríbenos
brivesoluciones.com.mx
+52 55 1164 9000



Una
solución **Brivé**