

Fecha de recepción: octubre 2022
Fecha de aprobación: noviembre 2022
Fecha publicación: diciembre 2022

Diseño Estratégico Organizacional: Guía de Entrevista para Proceso de Integración en Etapa de Selección de Capital Humano

Ana Luisa Zenteno Bonola ⁽¹⁾, Lucía Ordoñez Hernández ⁽²⁾
y Katia Guadalupe García Barrueta ⁽³⁾

Instituto Tecnológico de Toluca, Estado de México

Resumen: En cualquier organización es de vital importancia contratar al talento humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. En este estudio se presenta una propuesta de los contenidos básicos en la estructura de una entrevista necesaria en el proceso de integración de capital humano, la cual permite conocer y profundizar en las capacidades del postulante y determinar si el candidato es apto para ocupar la vacante. Esta herramienta se fundamenta de acuerdo con el análisis y descripción de puestos y se complementa con la revisión de la solicitud de empleo y el currículum respectivo.

Palabras clave: Diseño estratégico organizacional - Entrevista - Reclutamiento - Capital humano

[Resúmenes en castellano y en portugués en las páginas 216]

⁽¹⁾ **Ana Luisa Zenteno Bonola** es Licenciada en Administración de Empresas (Universidad Autónoma del Estado de México). Maestra en Administración de la Educación (Escuela Normal Superior del Estado de México). Desde 2016 es investigador en el área de ciencias económico-administrativas del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Toluca. Trabaja en proyectos relacionados a la competitividad empresarial en las PyMES en el Estado de México.

⁽²⁾ **Lucía Ordoñez Hernández** es Licenciada en Administración de Empresas (Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cerro de Azul). Maestra en Administración (Universidad Autónoma del Estado de Morelos). Desde 2016 es investigadora en el área de ciencias económico-administrativas del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Toluca. Trabaja en proyectos relacionados a la competitividad empresarial en las PyMES en el Estado de México.

⁽³⁾ **Katia Guadalupe García Barrueta** es Estudiante del noveno semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Toluca.

Introducción

Existe una problemática inherente al área de capital humano: el índice de rotación de personal, que afecta directamente a la eficiencia de la organización. Uno de los factores clave de esta rotación está vinculado con la inadecuada selección de los candidatos a ocupar los puestos vacantes. Y cuando un empleado de nuevo ingreso decide terminar la relación con la empresa representa una pérdida por los recursos que se invirtieron, por lo que nace la inquietud de realizar este trabajo para contribuir con una guía como herramienta para realizar de mejor manera la selección del personal para nuevo ingreso, lo que será de gran apoyo para aminorar los impactos negativos.

La necesidad de contar con el talento humano adecuado a cada puesto y función es el punto clave de cualquier organización. Bayona, Goñi y Madorrán (2000) mencionan que, en el diseño estratégico de las organizaciones, el análisis interno es especialmente importante; el análisis externo no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial. Por ello y desde el enfoque de la Teoría de Recursos (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), se identifican los recursos de todo tipo de la compañía, se analiza cómo se combinan adecuadamente para generar capacidades y cómo son estas últimas las que consiguen ventajas sostenibles y duraderas sobre el resto de las organizaciones.

Considerando entonces la Teoría de Recursos es que esta investigación se enfocó al capital humano teniendo en cuenta que de los recursos que conforman una empresa, los colaboradores que la integran son los que pueden lograr una diferencia significativa en el alcance de los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión organizacionales. Resaltando que Hamel y Prahalad (2005) sostienen que para crear una ventaja competitiva es necesario, entre otros aspectos, “proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente”. Existen diversas propuestas respecto a la clasificación de la teoría de recursos, las cuales se exponen en la *Tabla 1*.

Tabla 1*Teoría de recursos humanos*

Enfoque		
Teoría de Recursos		
AUTOR	Barney (1991)	Capital Humano Capital Físico Recursos Organizativos
	Grant (1996)	Humanos Tangibles Intangibles
	Hamel y Prahalad (2005)	Trabajadores Capacidades
	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Tecnología Mercadotecnia Recursos Humanos Recursos Financieros Producción Logística

Nota. Elaboración propia.

Se resalta al capital humano, que a decir de González *et al.* (2017) en el mundo administrativo mexicano se incorporó sin problema aparente dicho término como consecuencia de la fuerte tendencia globalizadora que viven las organizaciones. En cuanto a Naumov (2018) define al capital como “las capacidades, conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias que una persona va acumulando a través de su vida, personal y profesional, haciéndola más valiosa cada día en la aplicación de sus actividades y responsabilidades” (p. 32). Por lo que Chiavenato (2020) resalta que las personas y sus conocimientos, habilidades, actitudes y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. Considerando entonces el análisis de los factores que impactan en la competitividad de las organizaciones, utilizando la hermenéutica mediante revisión bibliográfica que llevan a cabo García *et al.* (2014) y que plasman en su artículo *Factores de competitividad organizacional: su gestión para la sostenibilidad empresarial*, determinan los elementos que fortalecen la competitividad, concluyendo que el factor humano, innovación, recursos financieros, tecnología de información y comunicación, gestión ambiental y factores diferenciadores, constituyen factores de competitividad cuya gestión adecuada fortalece la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Conforme a lo que indica Chiavenato (2020) “la planeación estratégica de la gestión de talento humano (*Ver Figura 1*) no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo las operaciones; implica mucho más que eso” (p. 125). Es por ello por lo que se requiere diseñar estratégicamente la estructura organizacional, iniciando con un análisis del entorno interno y externo que permita generar un diagnóstico de los recursos

humanos que se requieren, y con base en la misión y visión organizacionales, definir los perfiles de puestos, en donde se plasman las capacidades, competencias, responsabilidades, esfuerzos y requerimientos. Para que, a partir de esto, se establezcan los objetivos y las estrategias que permitan atraer e incorporar al capital humano idóneo. Importante mencionar la necesidad de establecer las políticas y prácticas del área de recursos humanos para dar claridad a este proceso.

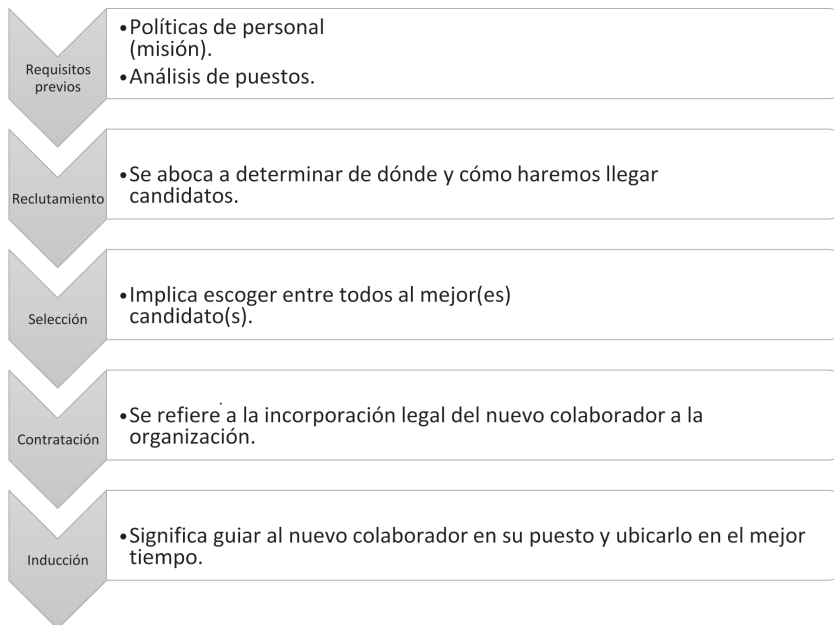
Proceso de la gestión estratégica.



Nota. Fuente
Chiavenato, 2020.

El proceso de integración de personal (*Ver Figura 2*) es de vital importancia para el cumplimiento del logro de los objetivos con los que se encuentre fundada la organización. Se encontrará vinculado con todas las operaciones dentro de la empresa, no olvidar que la productividad va a depender de la forma en la que cada colaborador pueda interactuar y utilizar los recursos extra que se puedan proveer, por lo que es vital establecer de forma detallada el proceso por el cual se va a elegir al recurso humano idóneo.

Las etapas que conforman el proceso de integración de personal son: requisitos previos, reclutamiento, selección, contratación e inducción. De acuerdo con Rodríguez (2017) los requisitos previos comprenden las políticas de personal, el análisis y descripción del puesto y la requisición de personal. En cuanto al reclutamiento se aboca a determinar de dónde y cómo haremos llegar candidatos. Respecto a la selección, implica escoger entre esos candidatos al mejor, para proceder con la contratación que se refiere a la incorporación legal del nuevo colaborador a la organización y, por último, la inducción que significa guiar al nuevo colaborador en su puesto y darle a conocer la organización.

Figura 2*Proceso de la gestión estratégica*

Nota. Fuente, Rodríguez (2017).

Claramente dentro del área de recursos humanos se espera la búsqueda minuciosa de aquel candidato idóneo para cubrir cada una de las vacantes que se encuentren abiertas en su momento, para poder lograr esto se deberá establecer cada función y actividad a desarrollar de manera efectiva para dar los resultados establecidos en el proceso.

Este estudio se enfoca en la etapa de selección, la cual debe considerar los aspectos legales y que de acuerdo con Arias y Heredia (1999) se refieren a:

a. Declaración Universal de Derechos Humanos (la cual ha sido signada por México), que en su Artículo 2º. indica: “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión, política o cualquiera otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquiera otra condición”. Y en el Artículo 23 se establece: “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”.

b. Ley Federal de Trabajo, que en su Artículo 3º de manera resumida dice: “El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades

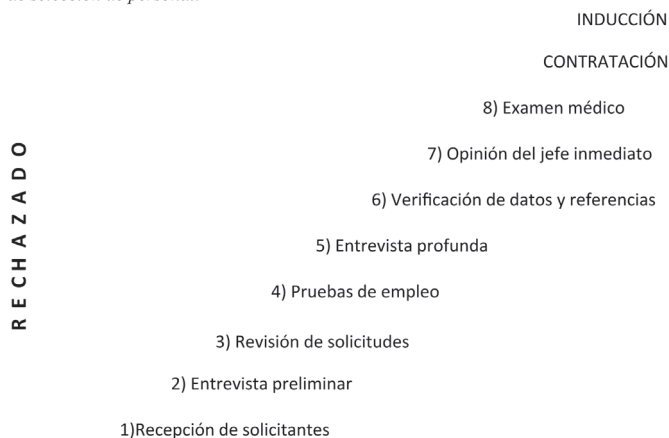
y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”.

En otros países existe una Ley de Igualdad de Oportunidades, y ahí es un atentado al derecho de trabajar si se niega el empleo a alguien por algún motivo fuera de su competencia para el trabajo. Es ilegal dejar de contratar a alguien por motivos de presencia física, origen étnico, sexo, escuela de origen, etcétera, a menos que estos aspectos influyan directamente en el desempeño del trabajador. Un candidato puede demandar judicialmente a la empresa si siente que ha sido discriminado injustificadamente en la contratación. La empresa está obligada a probar con datos que las características, habilidades y/o estilos de personalidad del candidato influirían negativamente en su desempeño. Por lo tanto, es importante que al llevar a cabo la selección de la persona que va a ocupar una vacante dentro de la organización se debe ser objetivo, claro y apegado a los requisitos establecidos en el análisis y descripción de puestos.

La selección implica encontrar a quienes cuentan con las características que exige el puesto. En pocas palabras, es la elección de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. Existen una serie de elementos que conforman esta etapa, y una diversidad de autores de recursos humanos que los proponen; sin embargo y para el análisis de este estudio, se consideran a Arias y Heredia (1999). Por lo que en la *Figura 3* se puede observar el proceso de selección propuesto. Hay que aclarar que la aplicación de dichos elementos depende de los objetivos y recursos de cada organización.

Figura 3

Proceso de selección de personal.



Nota. Fuente, Arias y Heredia (1999).

Entrevista

Respecto a la entrevista preliminar, su objetivo es obtener información básica sobre los candidatos por lo que se propone la realización de una guía que nos permita detectar una mayor cantidad de datos personales y profesionales, con ello se logra tener bases que permitan evaluar diversos campos y finalmente utilizarlos como herramienta para elegir entre un grupo de aspirantes al más calificado para desempeñar sus labores en la posición ofertada. La entrevista es una herramienta que se utiliza para lograr una comunicación interpersonal cuya finalidad es proporcionar o recabar información. Por lo general la realiza un especialista. De acuerdo con Werther y Davis “el entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto de las otras personas que lo han solicitado?” (2014, p. 147). Consta de tres etapas:

1. *Rapport*: su intención es disminuir las tensiones del solicitante. Se hacen preguntas que no provoquen tensión; también las posturas y ademanes del entrevistador deben ayudar en el relajamiento del entrevistado.
2. *Climax*: Representa el desarrollo de la entrevista, se exploran las áreas de interés para la organización. Permite al reclutador explicar en qué consiste el trabajo y sus requisitos.
3. *Cierre*: En esta etapa se termina el diálogo, se anuncia el final y se le otorga un tiempo al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes en relación con el puesto y a la organización. También es importante que exprese las impresiones de la entrevista. Así mismo, el entrevistador informa de los siguientes pasos en el proceso de selección.

A continuación, se procede a describir la propuesta de la guía de entrevista para eficientar el proceso de integración en la etapa de selección. La metodología *STAR* fue la que se utilizó para la elaboración de la guía, que corresponde a las siglas del acrónimo: *Situation* – *Situación*; *Task* – *Tarea*; *Action* – *Acción* y *Results* – *Resultados*. Fue diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el candidato posee o no la competencia que se pretende evaluar según el perfil que se busca. Con este método se busca seguir una secuencia fija en la entrevista de trabajo, permite ser directo con el candidato pidiendo que exponga un caso en su anterior trabajo donde manifieste sus condiciones como líder.

En ese sentido, será más sencillo para el reclutador tomar decisiones durante el proceso de selección, ya que detectará si el candidato cuenta con el *know how* en un contexto determinado. Además, se puede realizar la comparación de respuestas entre postulantes y establecer al más apropiado para desempeñarse en el puesto. Como se puede observar en la *Tabla 2*, se expone el procedimiento para la elaboración de la guía, para posteriormente presentar la estructura final.

Tabla 2

Procedimiento para la elaboración de la guía de entrevista de candidatas.

Fase 1. Preparación e inicio.	Durante la primera fase se realizarán propuestas para la parte de PREPARACIÓN e INICIO DE LA ENTREVISTA en esta parte se buscará tener el material suficiente antes de conocer al candidato y algunos pasos para estar listos e iniciar la entrevista. También se dejará plasmada la REVISIÓN DE ANTECEDENTES donde se van a establecer puntos fundamentales a conocer de nuestro entrevistado.
Fase 2. Realización de los factores a evaluar.	Se fijarán factores a evaluar a través del método STAR, con el que se tendrán resultados a evaluar y datos específicos del candidato, los cuales serán fundamentales en la 4° y 5° fase.
Fase 3. Diseñar preguntas de seguimiento a factores.	Como apoyo al reclutador se diseñarán preguntas que permitan obtener resultados que garanticen la eficacia del método STAR.
Fase 4. Cierre.	Se dará una propuesta para el cierre de la entrevista como un protocolo fijo en ella, también se diseñará una evaluación de los datos obtenidos.
Fase 5. Anexos.	Se anexará material para concentrar la información del candidato, así como su puntaje obtenido en un cuadro, el cual permitirá comparar en caso de que se tengan a más candidatos.
Fase 6. Hacer diseño digital de la guía para su uso interno.	Se le dará un formato apropiado para la organización y de fácil uso durante el proceso.
Fase 7. Aplicación para hacer pruebas y corregir.	Se harán previas revisiones de la guía, en donde se buscarán áreas de oportunidad, se dará una retroalimentación para realizar ajustes.
Fase 8. Compartir el material.	Poder compartir el material con las personas interrelacionadas en el área que sirva la guía como anexo al proceso de reclutamiento para su uso dentro de la organización.

Nota. Elaboración propia.

Con base en lo anterior se diseñó la estructura final de la guía, la cual se redactó para ser aplicada por la persona que llevará a cabo el proceso de selección. Se presenta a continuación:

Primera etapa: Preparación

Cuando se tenga una entrevista agendada por vacante abierta, se ha de requerir previamente el CV (*curriculum vitae*) del candidato para poder iniciar con la actividad, una vez obtenido dicho documento, se comience con la preparación.

Revisar brevemente el material del candidato (*curriculum vitae*).

De ser necesario, revise los puntos clave de la experiencia del candidato con relación a sus antecedentes laborales, formación académica, conocimientos, experiencias y motivaciones.

1. Prepare la sección de preguntas basadas en competencias:

- Identificar en qué consiste la competencia y cuáles son sus comportamientos.

- De ser necesario, modificar las preguntas en función de los conocimientos y experiencia del candidato.
 - Determine el orden en que realizará la serie de preguntas.
 - Desarrolle preguntas adicionales si lo considera necesario.
2. Considere el tiempo necesario para abordar cada sección de la presente guía de entrevista. Registre el tiempo al inicio y al cierre.

Segunda etapa: Inicio de la entrevista

Es importante desde el inicio de la entrevista crear una atmósfera de confianza y armonía, por lo que se recomienda lo siguiente.

1. Salude al candidato mencionando su nombre y grado académico.
2. Es importante desde el inicio plantear el propósito de la entrevista: asegurarse de que tanto usted como el candidato, obtengan la información necesaria acerca de la vacante para tomar buenas decisiones.
3. Describa brevemente la estructura que llevará la entrevista:
Revisión breve de los antecedentes laborales y formación académica (si se requiere).
Realizar preguntas en relación con el historial laboral, experiencia y conocimientos.
Se proporcionará la información que correspondan a las preguntas del candidato relacionadas a MARELLI Toluca y a la posición de la vacante.
4. Explique que durante el proceso de la entrevista realizará notas.
5. Proceda con la primera sección de la entrevista.

Tercera etapa: Revisión de antecedentes

Se inicia con la revisión de la formación académica de acuerdo con el puesto solicitado, se pueden realizar algunas preguntas para puntualizar este aspecto, como apoyo:

1. ¿Cuenta con alguna experiencia o capacitación adicional?
2. ¿De qué manera tu educación te ha preparado para esta posición?
3. ¿Qué materias disfrutaste más? ¿Por qué?
4. ¿Qué materias disfrutaste menos? ¿Por qué?

Posteriormente se analiza la experiencia o historia laboral, enfatizando con las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué motivo dejaste este empleo?
2. Describe tus responsabilidades y actividades realizadas.
3. ¿Qué te gustaba más/menos de este empleo?
4. ¿A qué se debe la inactividad laboral en este tiempo? (En caso de que aplique)

Cuarta etapa: Evaluación por competencias

Se le pide al reclutador mantenerse objetivo durante el desarrollo de la entrevista y uso de la presente guía, durante el proceso se encontrará con apartados que servirán para evaluar competencias del candidato. La calificación otorgada del candidato será colocada en cada esquina de la competencia a evaluar y posteriormente en un concentrado que nos permitirá conocer su resultado final, poner en comparativa a diferentes candidatos en caso de que sea necesario.

Esta etapa consta de cinco apartados (*Ver Tabla 3*), es decir, cinco competencias a evaluar, cada una se calificará de 0 a 2, donde 0 es la calificación no aprobatoria y 2 la máxima que podrá obtener a cada rubro, para que finalmente se sumen estas cinco y obtener la evaluación final del candidato.

Tabla 3

Escala de evaluación por competencias.

Puntaje	Criterio
2- Mucho más que aceptable	Excede significativamente los criterios de un desempeño laboral exitoso.
1.5- Más que aceptable	Excede los criterios de un desempeño laboral exitoso.
1- Aceptable	Cumple con los criterios de un desempeño laboral exitoso.
0.5- Menos que aceptable	Generalmente no cumple con los criterios de un desempeño laboral exitoso.
0-Mucho menos que aceptable	Significativamente muy por debajo de los criterios de un desempeño laboral exitoso.

Nota. Elaboración propia.

Las competencias que el reclutador va a evaluar en el candidato son las que se describen a continuación (*Ver Tablas 4, 5, 6, 7 y 8*):

Tabla 4*Orientación a resultados*

Definición:	Acciones clave:	Puntaje
El candidato establece objetivos ambiciosos para el logro personal y grupal; utiliza métodos de medición para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos; trabaja tenazmente para cumplir o exceder los objetivos, obteniendo satisfacción derivada del logro de estos y de la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades. • Establece objetivos ambiciosos. • Alcanza los objetivos. • Se mantiene enfocado. 	

Nota. Elaboración propia.

Escenarios

1. *Benchmarking* puede ser un proceso de gran alcance. Hablar de una ocasión en la que se hayan establecido metas personales o grupales basándose en la información obtenida de un proceso de *Benchmarking*.
2. No siempre se logra estar satisfechos con el desempeño. Mencionar sobre alguna ocasión en la que no se haya estado satisfecho con su desempeño.
3. Hablar sobre un proyecto en el cual se hayan presentado varios obstáculos para su realización ¿Qué fue lo que llevaste a cabo para superar dichos obstáculos?

Tabla 5*Innovación*

Definición:	Acciones clave:	Puntaje
El candidato genera soluciones innovadoras en situaciones de trabajo; intenta formas diferentes y novedosas para lidiar con problemas y oportunidades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Reta paradigmas. • Aprovecha diversos recursos. • Piensa expansivamente. • Evalúa múltiples soluciones. • Asegura mantener enfoque en lo que es relevante. 	

Nota. Elaboración propia.

Escenarios

1. Hablar acerca de un problema que en donde se haya sido responsable de solucionar; en donde se sabía que se requeriría una solución única/no convencional. ¿Qué fue lo que se hizo?
2. Desde que se asume su actual posición “_____” ¿qué cambios se han implementado?
3. ¿Cuál ha sido la contribución más creativa que se ha realizado en su actual empleo?

Tabla 6*Orientación al cliente*

Definición:	Acciones clave:	Puntaje
El candidato se asegura que la perspectiva del cliente es la fuerza impulsora detrás de las decisiones y actividades del negocio; elabora y aplica prácticas de servicio que cumplen con las necesidades del cliente y las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar comprender al cliente. • Identificar aspectos de servicio al cliente. • Crear prácticas centradas en el cliente. • Asegurar la satisfacción del cliente. 	

Nota. Elaboración propia.

Escenarios

1. ¿Cómo se ha sabido si sus clientes internos o externos han estado satisfechos? Dar un ejemplo de un cliente que se haya estado satisfecho como resultado de su trabajo.
2. Describir algunas acciones centradas al cliente que se hayan tomado o implementado y que se hayan generado resultados positivos para el negocio. Mencionar un ejemplo específico.
3. Hablar acerca de lo más que se ha hecho para obtener información que permita entender las necesidades de un cliente interno o externo. ¿Qué fue lo que se hizo?

Tabla 7*Coaching*

Definición:	Acciones clave:	Puntaje
El candidato proporciona orientación oportuna y retroalimentación para ayudar a otros a fortalecer conocimientos / habilidades de áreas específicas, necesarias para realizar una tarea o resolver un problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Aclara la situación actual. • Explica y demuestra. • Brinda retroalimentación y reforzamiento. • Utiliza principios claves. 	

Nota. Elaboración propia.

Escenarios

1. Describir una tarea difícil o complicada que se haya podido enseñar a alguien más a desempeñar. ¿Cómo se abordó?
2. Describir una ocasión en la que se haya brindado retroalimentación para ayudar a alguien a mejorar su desempeño. ¿Cómo fue su intervención?
3. De vez en cuando, ocurre que se termina trabajando con un colega que no hace un buen trabajo. Mencionar de una ocasión en la que esto haya pasado.

Tabla 8*Construye relaciones de confianza*

Definición:	Acciones clave:	Puntaje
El candidato usa acertadamente estilos interpersonales para establecer relaciones efectivas con los clientes y socios internos; interactúa con los demás de tal manera que promueve la apertura y la confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones. • Ayuda a otros en sus logros. • Refuerza la autoestima de los demás. • Demuestra que es confiable. 	

*Nota. Elaboración propia.***Escenarios**

1. En ocasiones, la interacción con otros llega a ser algo retador. Hablar acerca de alguna ocasión en la que haya sido difícil llevarse bien con un colaborador o con alguien de otra área.
2. En ocasiones, se necesitan construir relaciones con compañeros que tienen puntos de vista muy diferentes a los nuestros. Describir alguna ocasión en la que se haya encontrado en esta situación.
3. ¿Cómo se ha logrado ganar la confianza de un nuevo supervisor o jefe? Mencionar un ejemplo específico.

Se sugiere realizar las siguientes preguntas como apoyo en la evaluación de las competencias anteriormente descritas de acuerdo con la metodología STAR (*Ver Tabla 9*):

Tabla 9*Evaluación de las competencias*

Situación / Tarea	Acción	Resultado
Describe una situación en la cual...	¿Qué se hizo exactamente...?	¿Cuál fue el resultado?
¿Por qué tú...?	Describir específicamente cómo se hizo...	¿Cómo salieron las cosas?
¿Cuáles fueron las circunstancias en torno a...	¿Qué se hizo primero...? ¿Qué se hizo después?	¿Qué resultados se obtuvieron?
¿Cuál fue tu reacción ante...?	Describir su contribución específicamente en... Describir los pasos que seguiste para...	¿Qué retroalimentación obtuviste?

Nota. Elaboración propia.

Quinta etapa: Cierre de la entrevista

Se recomienda realizar todas las preguntas adicionales que se consideren necesarias para ayudar a aclarar y completar las notas. Importante que se proporcione información acerca de la posición asignada, organización o ubicación, además preguntar al candidato si tiene alguna duda y que podría impedirle aceptar la propuesta una vez que ésta se realice. Termine explicando los siguientes pasos en el proceso de selección y agradeciendo al candidato por lo productivo de la entrevista.

Sexta etapa: Evaluación

El entrevistador tendrá que obtener la evaluación con base en las siguientes recomendaciones: a) Revise cada STAR para determinar si se ha completado y se ha logrado el objetivo; b) Determine si en cada STAR es efectivo o no; c) Evalúe cada STAR considerando similitud, impacto y lo reciente del ejemplo; d) Evalúe el objetivo general; e) Revise las notas y observaciones realizadas con relación a la comunicación del candidato. Se sugiere utilizar el siguiente formato (Ver Figura 4):

Figura 4

Evaluación

Evaluación		
Candidato:	Entrevistador:	
Puesto:	Fecha:	
Instrucciones: Completa el siguiente formato, una vez que haya entrevistado al candidato y evaluado la información de la entrevista.		
COMPETENCIAS	PUNTAJE	COMENTARIOS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
INNOVACIÓN		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
COACHING		
CONSTRUYE RELACIONES DE CONFIANZA		

Nota. Elaboración propia.

Discusión y Conclusiones

El proceso de integración de personal actualmente se encuentra con un reto muy grande, hoy en día debido a la pandemia nivel mundial, se tienen limitantes que pueden complicar el proceso de reclutamiento y selección (Albizu, 2013). Por lo que el propósito fundamental de la guía que se elaboró es poder consolidar el proceso de entrevista y finalmente lograr una selección más objetiva, que permita ubicar al candidato que cumpla con el perfil a través de identificar las diversas competencias para poder desempeñar las labores de forma cordial en un ambiente de trabajo armonioso, que se confirma con lo mencionado por Chiavenato (2020); en donde el nuevo colaborador se integre de manera óptima para que pueda aplicar sus conocimientos y experiencia en las diversas actividades que se le encomienden y a su vez logre alcanzar un plan de crecimiento y desarrollo en la organización, garantizando su permanencia en la misma.

Referencias

- Albizu, G.G. Landeta, R.J. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos: Teoría y práctica*. México: Pirámide.
- Alles, M.A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. España: Granica.
- Arias, G. F. & Heredia, E. V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas
- Benavides, E.O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), 139-149. ISSN 1019-6838.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- García, J., Prieto, R., & Sanz, D. (2014). Factores de competitividad organizacional. Su gestión para la sostenibilidad empresarial. *VI Jornadas científicas nacionales Dr. Gregorio Hernández*. "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación".
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson Prentice Hall.
- González, M. et al. (2017). *Planeación e integración de los recursos humanos. Capital Humano*. México: Grupo Editorial Patria
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 41 (34), 75-94. ISSN 0210-900X. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad3/Proposito_Estrategico.pdf
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, D.P. (2016). *Manual de recursos humanos*. México: ESIC.

- Naumov, G. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Patria Educación.
- Pérez, J. (2020). Ventas bajas, despidos y quiebras por pandemia en industria del calzado de San Mateo Atenco. *Heraldo Estado de México*. <https://hgrupoeditorial.com/>
- Rodríguez, V. J. (2017). *Administración moderna de personal*. México: CENGACE Learning.
- Werther, W.B., & Davis, K. *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano*. México: Mc Graw Hill.
-

Abstract: In any organisation it is of vital importance to recruit the right human talent that meets the profile of the position. This study presents a proposal of the basic contents in the structure of an interview necessary in the process of integration of human capital, which allows to know and deepen the capabilities of the applicant and determine whether the candidate is suitable to fill the vacancy. This tool is based on the analysis and description of positions and is complemented by the review of the job application and the respective CV.

Keywords: Organisational strategic design - Interview - Recruitment - Human capital

Resumo: Em qualquer organização é de importância vital contratar o talento humano certo que corresponda ao perfil do cargo. Este estudo apresenta uma proposta dos conteúdos básicos na estrutura de uma entrevista necessária no processo de integração do capital humano, que permite conhecer e aprofundar as capacidades do candidato e determinar se o candidato é adequado para preencher a vaga. Este instrumento é baseado na análise e descrição de posições e é complementado pela revisão da candidatura e do respectivo CV.

Palavras chave: Desenho estratégico organizacional - Entrevista - Recrutamento - Capital humano
