



# **Sistema de Gestión de Adultos: Guía de Entrevista por Competencias y Detección de Comportamientos**

V-202308

## Tabla de Contenido

	pp.
Introducción .....	3
Enfoque por Competencias .....	4
La Entrevista por Competencias .....	5
Preparación de la Entrevista .....	6
Ejemplos de competencias, comportamientos y preguntas tipo para la entrevista STAR.....	11

## Introducción

La Política Mundial de Adultos en el Movimiento Scout es bastante explícita en su mensaje: **iseleccione y reclute a la persona adecuada!** Conseguir a la persona idónea para un cargo lleva tiempo e inversión de recurso en la búsqueda, atracción y selección, y luego si lo formamos, asesoramos y apoyamos, es más probable que permanezcan más tiempo en el Movimiento Scout.

Para que el Movimiento Scout crezca y se desarrolle, necesita voluntarios que tengan una amplia gama de habilidades y experiencias. A veces, la visión de quién puede ser voluntario para apoyar el Movimiento Scout es demasiado estrecha, en ocasiones falta claridad sobre lo que se espera de los voluntarios y, a veces, no hay consciencia de lo que los voluntarios esperan de la organización.

De allí que la entrevista por competencias es importante porque permite evaluar las habilidades y competencias de un candidato de manera objetiva y sistemática. A diferencia de las entrevistas tradicionales, que se centran en la experiencia y la formación del candidato, la entrevista por competencias se enfoca en las habilidades y comportamientos que el candidato ha demostrado en situaciones reales de trabajo.

Esto permite al evaluador predecir cómo el candidato se desempeñará en situaciones similares en el futuro. En resumen, la entrevista por competencias es una herramienta valiosa para la selección del adulto scout que necesitamos, ya que permite identificar a los candidatos más adecuados para un cargo o función.

Así, el presente documento está diseñado para orientar en la comprensión de la técnica de la entrevista por competencias que implementará el supervisor inmediato o el asesor personal de formación afín que le permita obtener una valoración objetiva de los comportamientos esperados de los adultos scouts bajo su acompañamiento y seguimiento.

## Enfoque por Competencias

El Sistema de Gestión de Adultos en el Movimiento Scouts de la Asociación Scouts de Venezuela, apegado a la Política Interamericana y a la Política Mundial de Adultos en el Movimiento, establece el diseño e implementación de varios procesos en el Ciclo de Vida del Adulto en un cargo o función bajo un enfoque por competencias, con el cual se procura desplegar su máximo potencial.

Definir un concepto de competencia involucra muchas características ya que consiste en un conjunto de rasgos personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación de los objetivos y estrategias organizacionales.

Por consiguiente, es a través de la elaboración de un Diccionario de Competencias, que contempla tanto esenciales, como específicas adaptadas a las estrategias y valores del movimiento scout, se consigue alinear a los adultos y facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, así como asegurar un buen ajuste entre la persona y la labor que desempeña en la institución.

Dado lo antes descrito, el enfoque por competencias propone el desarrollo de dos tipos de competencias:

**Competencias Esenciales:** generales para todos los adultos de la organización sin importar su cargo o función ya que están relacionadas con la misión, visión y los valores de la organización.

**Competencias Específicas:** son las relacionadas con conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar el cargo efectivamente y las buenas relaciones dentro de la organización, por lo tanto, son aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el adulto y dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

### Descripción de los Niveles de Desarrollo

Para el esquema establecido en el Diccionario propuesto, cada competencia se presenta en tres niveles de desarrollo, cada uno evidenciado en comportamientos observables que se describen de la siguiente manera:

#### **NIVEL 1: Comprensión y Aplicación.**

Buen nivel de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran ejecución, comprensión y establecimiento de relaciones entre elementos en términos de causa-efecto.

#### **NIVEL 2: Análisis y Síntesis**

Nivel alto de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran análisis y reconocimiento de los elementos y los resultados de su aplicación y facilidad para encontrar soluciones a las situaciones.

### **NIVEL 3: Evaluación y diseño**

Grado máximo de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran capacidad de proposición de nuevos elementos, mejora continua y evaluación autocrítica de la aplicación de los elementos.

El esquema de competencias con niveles de desarrollo ofrece varios beneficios:

**Claridad en la definición de las competencias:** Al establecer diferentes niveles de desarrollo para cada competencia, se puede tener una definición más clara y detallada de lo que se espera de cada nivel.

**Evaluación más precisa:** Al tener comportamientos observables asociados a cada nivel de desarrollo, se puede evaluar con mayor precisión el desempeño de una persona en relación a una competencia específica.

**Identificación de áreas de mejora:** Al conocer los diferentes niveles de desarrollo, se pueden identificar fácilmente las áreas en las que una persona necesita mejorar para alcanzar un nivel superior.

**Desarrollo Continuo:** El uso de un esquema de competencias con niveles de desarrollo puede ayudar a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que les permite enfocarse en su Ruta de Formación y su perfeccionamiento continuo para mejorar su desempeño en el cargo o función.

En resumen, el uso de un esquema de competencias con niveles de desarrollo puede ayudar a la organización a tener una evaluación más precisa del desempeño de sus adultos y ser más eficientes.

## **La Entrevista por Competencias**

A fin de evidenciar los comportamientos descritos en el perfil de competencias de los adultos que integran la organización, se presenta la entrevista por competencias como una herramienta fundamental, que funciona para los procesos de captación de nuevos adultos, así como para validar comportamientos del desempeño de los adultos que ya forman parte de la ASV, para tal efecto, se ofrece información sobre los pasos para realizar una entrevista de manera correcta y que se puedan evidenciar los comportamientos.

Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos y su forma de actuar, con la intención de establecer una relación e indagar información.

### **Entrevista Tradicional vs por Competencias**

Ambas entrevistas no son excluyentes, de hecho, se pueden aplicar ambas en el proceso, La Asociación Scouts de Venezuela adopta el Enfoque de Competencias en el Sistema de Gestión de Adultos por lo cual es de suma importancia que todos dentro

de la organización manejen la entrevista por competencias tanto para los procesos de selección, como para los procesos de evaluación siendo estas determinantes para evidenciar comportamientos.

La entrevista por competencias busca información sobre detalles específicos para poder obtener un mejor enfoque de la persona «en acción» (qué es lo que dijo, hizo, pensó y sintió en un momento determinado), centrándose especialmente en experiencias recientes entre 1 año máximo 2 años.

En una entrevista tradicional se obtendrá información sobre la punta del iceberg, inteligencia, experiencia, conocimientos y en una por competencias se busca identificar los motivos, imagen de sí mismo, roles, características de personalidad en acción y otros aspectos que generen los resultados superiores que se buscan y que sean sostenidos en el tiempo.

### **Preparación de la Entrevista**

**La entrevista** debe realizarse de forma organizada y planificada para conseguir la información requerida en un tiempo limitado (45 a 60 minutos). Es importante tener en mente ciertos elementos a la hora de entrevistar por competencias, con el fin de obtener el mejor candidato para el cargo o función requerido y poder verificar si la persona desarrollo los comportamientos esperados.

#### **Pasos para Preparar una Entrevista:**

1. Determine los objetivos de la entrevista, ¿Qué pretende averiguar del entrevistado?
2. Lea el perfil del cargo o función del entrevistado, así como el Plan Personal de Formación de ser el caso.
3. Determine las competencias que va a evaluar, así como el nivel de desarrollo correspondiente.
4. Disponga de un ambiente apropiado y sin interrupciones.
5. Planifique las preguntas a realizar.

#### **Durante la Entrevista:**

1. Cree un clima adecuado generando sintonía con el entrevistado, es conveniente presentarse y si es el caso presentar a nuestra organización.
2. Comience con preguntas que permitan obtener información general.
3. Tome nota.
4. Explique el tipo de entrevista que va a realizar.
5. Realice el cierre de la entrevista.
6. De la oportunidad al entrevistado de aclarar dudas y realizar preguntas.

#### **Después de la Entrevista:**

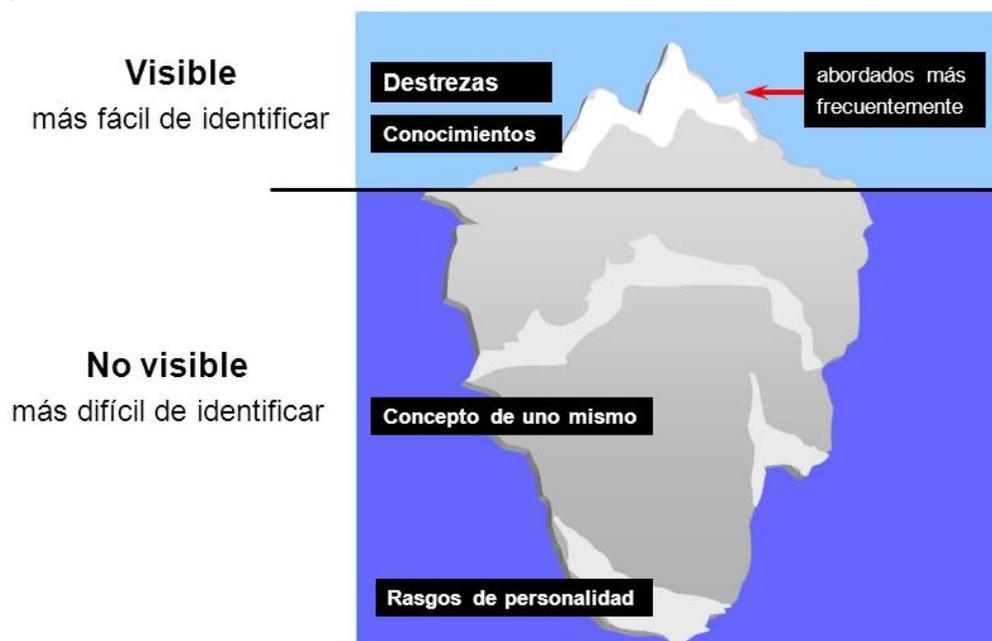
1. Analice la información que obtuvo en la entrevista.
2. Determine las conclusiones y apreciaciones generales de la entrevista.

## La Entrevista por Competencias (STAR)

La entrevista basada en competencias nos permitirá, a diferencia de una entrevista tradicional, tomar evidencias de las características subyacentes de un individuo a través de las preguntas adecuadas y de las vivencias de las personas, cada individuo tiene rasgos visibles fácilmente y otros que no son visibles a simple vista.

La metodología STAR, es una manera sencilla de organizar la conducción de una entrevista de selección que busca evaluar competencias.

El modelo de Iceberg (Spencer & Spencer 1993), clasifica las competencias en *Competencias Visibles* (fáciles de detectar) como los conocimientos y destrezas y *No Visibles* o menos fáciles de detectar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores, entre otros.



### Visibles:

**Habilidades:** "Capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado". Chiavenato (2006, p. 21)

**Conocimientos:** Relacionado a toda la formación que posee la persona en un área específica o de varias áreas.

### No visibles

**Actitudes:** Predisposición a comportarse o reaccionar de un modo determinado.

**Autoconcepto:** Como la persona se percibe a sí mismo, creencias, valores personales.

**Rasgos de personalidad:** Las características de cada sujeto que determinan sus conductas, su forma de relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre sí mismo.

**Motivos:** Necesidades subyacentes que impulsan, seleccionan y orientan comportamientos hacia determinadas metas.

## Metodología STAR

### Pasos previos a la entrevista

1. Es fundamental que la persona que realiza la entrevista se evalúe a sí mismo, con el fin de remover barreras personales y prejuicios que pudiesen entorpecer el buen desarrollo de la entrevista, como instrumento objetivo de medición.
2. La autoevaluación permite al entrevistador identificar y eliminar cualquier prejuicio personal que pueda afectar su capacidad para evaluar al entrevistado de manera justa. Al hacerlo, se asegura que la entrevista sea un instrumento objetivo de medición y se maximiza la calidad de la información obtenida. Para alcanzar esta meta, considere los siguientes aspectos:
  - 2.1. Evite la formulación de preguntas capciosas.
  - 2.2. Escuche atentamente al entrevistado y demuestre interés en él.
  - 2.3. Deje cualquier otra actividad que esté realizando para fijar la total atención en la entrevista.
  - 2.4. Anime al entrevistado a preguntar acerca del cargo y la organización.
3. Defina cuáles serán las competencias que revisará en la entrevista.
4. Para ello, debe revisar y comprender el perfil del cargo requerido para concluir qué habilidades y comportamientos debe tener el adulto.
5. Realice un análisis de todos los instrumentos de referencia que ha recopilado del Adulto Scout con la finalidad de tener un contexto cercano del objetivo a lograr.
6. Escriba una lista de preguntas abiertas para hacer a los postulantes, en relación a las competencias más relevantes, debe contemplar la mayor parte del tiempo de la entrevista, haciendo preguntas basadas en las competencias requeridas para el cargo.
7. Planifique y organice con tiempo el lugar y la hora de realizar la entrevista de forma tal que no parezca improvisada y sin el carácter formal que debe tener el proceso.

**S**

**T**

**A**

**R**

La metodología STAR, es una manera sencilla de organizar la conducción de una entrevista de selección que busca evaluar competencias. La cantidad de letras que muestra este acrónimo revela cuatro pasos a seguir para preguntar acerca de las competencias, que va de lo general a lo particular:

**Situación:** Se recomienda comenzar haciendo preguntas abiertas sobre una situación específica que revele algún comportamiento pasado, referida a una competencia o habilidad determinada. Puede hacer preguntas como: "cuénteme sobre alguna ocasión en donde usted..." o "deme un ejemplo en que usted...". ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Con quién?

**Tarea:** Se procura obtener información exacta mediante preguntas, sobre la responsabilidad y objetivos de la persona en esa situación pasada. Haga preguntas como: ¿cuál era su rol en este ejemplo?, ¿qué se le pidió hacer? ¿Para qué? ¿Cuáles fueron sus funciones en esa situación?

**Acción:** Proporciona la información más importante de la entrevista, ya que debe lograr captar y entender las acciones concretas que realizó la persona, ya que muestra los comportamientos, que hizo o dejó de hacer para tratar de resolver dichos eventos.

Utilice preguntas como: "¿Qué hizo o dijo?", "¿Qué pasos llevó a cabo para abordar la oportunidad o para solucionar el problema?", "¿En qué diferenciaron sus acciones de? ¿Cómo reaccionó? Describa específicamente lo que hizo, Describa su papel específico en el proyecto, ¿Cuál fue su parte del proyecto y cómo lo manejo, Describa los pasos que siguió, ¿Qué dijo usted específicamente? Describa específicamente cómo hizo eso. Describa paso a paso las medidas que tomó.

**Resultados:** Son los efectos de las acciones de la persona, finalice indagando sobre qué resultados obtuvo el candidato. Si corresponde, también puede preguntarle que aprendizaje rescata de la situación. Utilice preguntas como: ¿cómo se solucionó la situación?, ¿qué lección le dejó?, ¿Cuál es el efecto? ¿Cómo supo usted que lo que hizo fue eficaz? ¿Qué retroalimentación ha obtenido? ¿Cómo afectaron sus acciones el resultado?

### **¿Qué debemos evitar en una entrevista STAR?**

1. Preguntas vagas, teóricas y enfocadas a futuro
2. Planteamientos ambiguos o con muchos adornos que no proporcionan datos específicos sobre lo que hizo la persona.
3. Las opiniones ya que son ideas, juicios o creencias y no muestran información sobre los comportamientos.
4. Planteamientos teóricos orientados al futuro, nos dicen lo que una persona "haría", le "gustaría hacer" o "habría hecho", no lo que realmente ha hecho.
5. Preguntas que sugieren la respuesta.

## Ejemplos

### Preguntas teóricas que evitar

- ¿Qué te hace pensar que eres un buen líder?
- ¿Por qué crees que puedes trabajar con jóvenes?
- ¿Cómo manejaría la queja de un representante?

Para validar comportamientos y realmente tener la evidencia de este se deben realizar preguntas de seguimiento tales como:

### Preguntas de comportamientos

- ✓ **Hábleme de una situación donde lideró un equipo de trabajo, ¿Cómo lo hizo y que resultados obtuvo?**
- ✓ **Cuénteme de alguna situación donde trabajó con jóvenes, ¿Cómo lo hizo?**
- ✓ **Describe una ocasión en la que tuvo que atender la queja de una persona, ¿Cómo lo manejo y qué resultados obtuvo?**

### Preguntas que sugieren la respuesta que evitar

- Supongo que a usted le gusta trabajar con los jóvenes
- No pasaría por alto que alguien se saltara las reglas ¿no?
- Cuando se equivoca o comete un error ¿le notifica a su supervisor?

### Preguntas de comportamientos

- ✓ **¿Qué es lo que más y lo que menos le gusta de trabajar con jóvenes? Descríbame una situación donde pudo hacer eso que le gustaba.**
- ✓ **¿Qué hizo cuando se dio cuenta que se saltaban las reglas?**
- ✓ **Cuando se equivoca o comete un error ¿Qué hace?**

## Ejemplos de competencias, comportamientos y preguntas tipo para la entrevista STAR

### **Competencia: Trabajo en Equipo**

**Definición:** Es la capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.

#### **Comportamientos:**

- Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y promueve que cada cual realice aportes a los objetivos del nivel al que pertenece.
- Proporciona o asegura el apoyo necesario para desarrollar el equipo.
- Genera un clima de trabajo que promueve el espíritu y cooperación del equipo.
- Ayuda a los miembros de su equipo a aprender a comunicarse e interactuar con otros equipos o grupos.
- Contribuye con la construcción de una visión compartida entre los miembros del equipo.

#### **Preguntas:**

##### **SITUACIÓN:**

Cuénteme de la última vez que usted, hizo una contribución a una meta grupal, o participó de un proyecto en equipo.

##### **TAREA:**

- ¿Cuál era la meta que el equipo intentaba alcanzar?
- ¿Cuál era su rol dentro del equipo?
- ¿Conocía a los miembros del equipo?
- ¿Cuál era su relación con ellos?

##### **ACCIONES:**

- Dígame ¿Qué fue exactamente lo hizo usted para contribuir al equipo?
- ¿Cómo fueron distribuidas las funciones?
- ¿Cómo era su relación con los miembros del equipo?

##### **RESULTADOS:**

- ¿Qué resultados se obtuvieron?
- ¿Se consiguió lo que esperaban?
- ¿Qué fue lo más difícil de este trabajo?
- ¿Cómo se sintió?

## **Competencia: Comunicación Eficaz**

**Definición:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

### **Comportamientos:**

- Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
- Promueve el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas.
- Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
- Utiliza los canales de comunicación a su alcance de forma provechosa para la ejecución de su labor.

### **Preguntas:**

#### **SITUACIÓN:**

Describe una situación que haya debido transmitir algún objetivo o meta compleja a su equipo. ¿Cuándo ocurrió?

#### **TAREA:**

Específicamente ¿cuál era el mensaje que tenía que comunicar?  
¿Cuál era su posición en el equipo?  
¿Por qué era complejo el objetivo?

#### **ACCIONES:**

¿Qué opciones o medios de comunicación utilizó para dar el mensaje?  
¿Qué tipo de acercamiento utilizó para transmitir el mensaje?  
¿cómo respondió su audiencia al mensaje?  
¿Solicitó apoyo o consejo a personas con experiencia?

#### **RESULTADOS:**

¿Cuál fue la retroalimentación que tuvo acerca de la recepción del mensaje?  
¿Logró lo que esperaba?  
¿Cómo se sintió con los resultados?

## **Competencia: Liderazgo**

**Definición:** Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

### **Comportamientos:**

Sabe mantener a su equipo debidamente unido y cohesionado, fomentando un clima armonioso y de respeto mutuo.

- Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo.
- Tiene poder de convocatoria, logrando que todos participen.
- Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros.
- Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.

### **Preguntas:**

#### **SITUACIÓN:**

Cuénteme de alguna vez en donde haya liderado formal o informalmente a un equipo de trabajo. ¿Hace cuánto tiempo ocurrió?

#### **TAREA:**

¿Cuál era su cargo o función?

Si no era el líder natural del equipo ¿Por qué se vio en la necesidad de liderar el equipo?

¿Tenían algún objetivo que lograr?

#### **ACCIONES:**

¿Cómo logra que su equipo o grupo responda ante una tarea determinada?

¿Qué hizo para mantener al equipo motivado y comprometido?, Deme un ejemplo.

¿Qué hace para incentivar el crecimiento de las personas de su equipo?

#### **RESULTADOS:**

¿Logró lo que buscaba?

¿Qué tipo de retroalimentación recibió por parte del equipo?

¿Logró algún cambio?

¿Cómo se sintió?

## **Competencia: Negociación**

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.

### **Comportamientos:**

- Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización.
- Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse.
- Realiza acuerdos satisfactorios para la organización.
- Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas.

### **Preguntas:**

#### **SITUACIÓN:**

Cuénteme de alguna situación en la cual le haya tocado llegar a acuerdo o conciliar diferentes puntos de vista entre usted y su supervisor inmediato o algún compañero de equipo.

#### **TAREA:**

- ¿Cuál era el acuerdo que se quería alcanzar?
- ¿Qué posición ocupaba?
- ¿Por qué era importante llegar a un acuerdo?

#### **ACCIONES:**

- ¿Qué argumentos utilizó?
- ¿En qué se enfocó para proponer sus puntos de vista?
- ¿Cómo enfrentó las objeciones?
- ¿Utilizó algún medio de apoyo?

#### **RESULTADOS:**

- ¿Logró los acuerdos?
- ¿Fue positivo para ambas partes?
- ¿Cómo se sintió?

**Nota: Ubique la plantilla de Excel sugerida para realizar entrevistas**