



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Guía de entrevista para evaluar
competencias en el área de recursos
humanos de Vitalmex**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Mikkel Gatzwiller

ASESOR DE INFORME

Mtro. José Gonzalo Guerrero Zepeda



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2025

Índice

Índice.....	1
Introducción.....	2
Contexto de la empresa	3
• Valores:	4
• Personalidad:	4
Planteamiento del problema	5
Justificación.....	6
Objetivos	7
Antecedentes	7
Alcances y metas.....	13
Metodología	13
Estado inicial.....	15
Intervención en la empresa.....	16
Resultados	16
Preguntas para evaluar competencias:	18
Preguntas para evaluar competencias:	22
Preguntas para evaluar competencias:	26
Aprendizajes.....	31
Referencias	33
Anexos	35
Anexo 1: Fichas de Evaluación por Competencias.....	35
Anexo 2: Rúbricas de evaluación y documento STAR.....	38
Anexo 3: Mapa de proceso de atracción de talentos	40

Introducción

Vitalmex Internacional S.A. de C.V. es una empresa privada 100% mexicana fundada en 1976 que pertenece al sector salud, tiene operaciones en Alemania, México, Estados Unidos y Chile. La organización se establece de la siguiente manera:

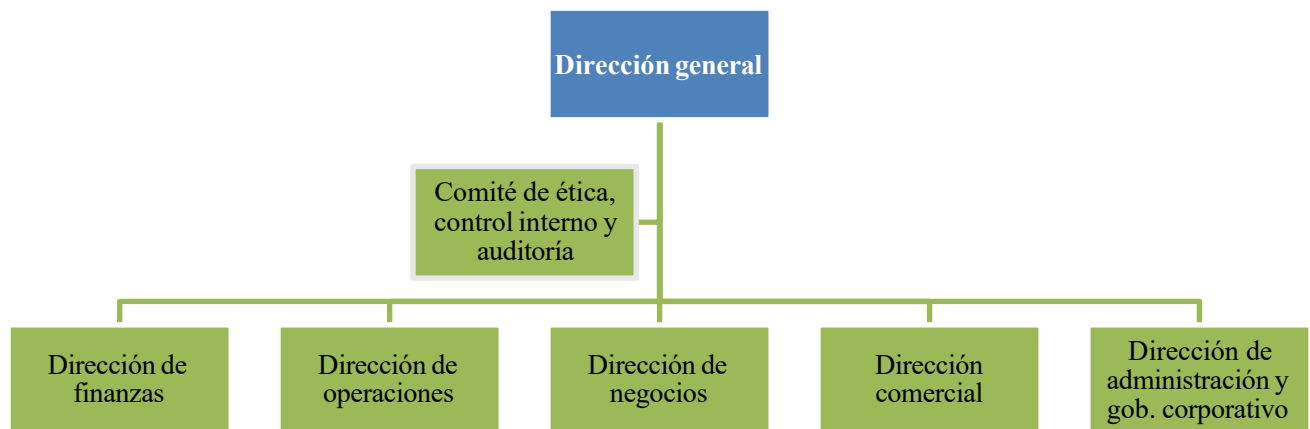


Ilustración 1. Organigrama general de Vitamex. Elaboración propia

En la dirección de administración y gobierno corporativo se encuentra la subdirección de capital humano, la cual se divide en cuatro áreas: atracción de talentos, compensaciones y beneficios, capacitación y administración de personal, y salud ocupacional. En la subdirección de capital humano de Vitalmex existe el proceso de atracción de talentos, el cual consta de 19 pasos e involucra a cuatro áreas (atracción de talento, compensaciones, administración de personal y jefe directo de la vacante). Se ha identificado que en el paso nueve (entrevista con el jefe inmediato) exista un área de oportunidad debido a que este paso suele ser más tardado y con menor calidad dentro del proceso.

Mediante la metodología de los cinco por qué's se llega a la conclusión de que la causa raíz de este problema es que el jefe inmediato no está debidamente capacitado para elaborar entrevistas basadas en competencias. La solución propuesta es elaborar guías de entrevista para que los jefes inmediatos puedan elaborar las mejores entrevistas posibles en un menor tiempo.

Se elaboraron tres guías de entrevista para tres niveles jerárquicos distintos (operativo, contribuidor individual, y jefe, coordinador y supervisor), en los cuales se explican las

competencias a evaluar, qué se busca evaluar con dicha competencia y ejemplos de cómo poder evaluar cada competencia.

Contexto de la empresa

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e información (INEGI) el sector salud está definida como¹ "La producción del sector salud está compuesta por los bienes y servicios generados por las actividades económicas que están relacionadas con la prevención, la curación y el mantenimiento de la salud humana, incluyendo a las instituciones que tienen la facultad de regular y administrar dichas actividades". El sector salud representó en el 2018 5.7% del PIB nacional mexicano, lo cual equivale a 1,346,012 millones de pesos mexicanos. Además de la clara valor económico que ofrece el sector salud, es importante mencionar el valor que ofrece en cuanto a la salud y el bienestar; con un sector salud desarrollado de la manera correcta se puede salvar vidas que con un sector de salud deficiente no se podría. En la pandemia del COVID-19 podemos notar la importancia de un fuerte sistema de salud respaldado con un sector salud resistente.

Vitalmex es una empresa que se encuentra dentro del sector salud, específicamente en el sector de servicios integrales del sector salud. Esto significa que la empresa se dedica a ofrecer todos los servicios que podría llegar a requerir un hospital, como podría ser: insumos, capacitaciones, instrumentos, mantenimiento, equipo médico, personal técnico, personal médico, soluciones personalizadas, adecuación de instalaciones, entre otros. A pesar de que el giro suena bastante específico existe un gran mercado, el cual sigue creciendo, el cual busca éstos servicios para poder hacer más sencilla su operación. En sí lo que ofrecen las compañías de este sector es proporcionar soluciones sencillas y hacer menos complicada la cadena de suministros, es decir, lo que ellos ofrecen es tener un único proveedor que proporcione todos los servicios para evitar tener una enorme cantidad de proveedores y así complicar la operación.

Este sector industrial puede llegar a ofrecerle servicios a dos tipos de clientes: hospitales públicos y hospitales privados. La cadena de suministros relacionada con cada uno y la manera de relacionarse con ellas es parecida; los productos algunas veces varían pero los tiempos de entrega y la forma de entrega permanece igual.

Vitalmex se caracteriza por siempre buscar el mejor servicio para sus clientes, pacientes y colaboradores, lo cual se ve reflejado en su misión, visión, valores, política de calidad y personalidad.²

¹ INEGI. (2019). Cuenta Satélite del Sector Salud de México, 2018. De INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5444>

² <https://www.vitalmex.com.mx/>

- **Misión:** *Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de soluciones personalizadas, diferenciadas y rentables.*
- **Visión:** *Consolidar un liderazgo de clase mundial que revolucione los Sistemas de Salud.*
- **Valores:**
 - **Lealtad.** *Tengo un profundo respeto y fidelidad con la filosofía y la ética de la empresa. Soy responsable de mi conducta, del impacto que genero y sus consecuencias.*
 - **Humanidad.** *Comprendo, me conmuevo y actúo ante cualquier condición humana con fraternidad y empatía.*
 - **Colaboración.** *Brindo servicio en beneficio de todos, ofrezco la mejor versión de mí e impulso el trabajo en equipo.*
 - **Bienestar.** *Genero valor en lo humano, social y económico, y lo comparto en equidad.*
- **Política de calidad:** *Incrementar la satisfacción del cliente por medio de la mejora continua del Sistema Vitalmex y el cumplimiento de la garantía de beneficios acordados, así como de los requisitos aplicables a nuestros productos y/o servicios.*
- **Personalidad:**
 - **Cercana.** *Inspiramos y comunicamos efectivamente y a través de la dirección positiva y consciente de personas, hacemos equipo.*
 - **Innovadora.** *Tomamos la iniciativa hacia las tendencias futuras y somos creativos a través de la generación de ideas para el beneficio de los colaboradores, los pacientes y la sociedad.*
 - **Proactiva.** *Tenemos la capacidad de reinventarnos y optimizar nuestros procesos a través del autodesarrollo y gestión del conocimiento generado. Somos ágiles y cambiantes.*
 - **Experta.** *Tenemos un profundo conocimiento de lo que hacemos. Nos orientamos al cliente y a la promoción de resultados benéficos a través del análisis y solución de problemas ambiguos de la empresa y del sector salud.*

Vitalmex cuenta con 1,100 empleados, lo cual lo hace una empresa grande³. Al año realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos, lo cual es el 17% de los cinco millones que se realizan anualmente en México.⁴ Vitalmex se encuentra trabajando con aproximadamente el 85% de los hospitales públicos y 15% de los privados en México.

Planteamiento del problema

En el marco de los procesos de gestión de recursos humanos y en específico el subproceso de atracción de talento provoca que el requerimiento de una vacante conlleve una serie de actividades y tiempos que influyen directamente en el resultado. El proceso contiene 19 pasos y, de acuerdo con observaciones internas, el paso 9 (la entrevista con el jefe directo) representa un cuello de botella. De esta forma, se ha observado que en muchas ocasiones la demora en la respuesta de otras áreas, en las cuales se origina la petición de la vacante, hace que el proceso de selección tarde más, afectando en la mayoría de los casos los indicadores que lo evalúan. Es decir, las áreas que solicitan vacantes no están adecuadamente capacitadas para elaborar y realizar entrevistas para sus candidatos, lo cual resulta en un proceso más lento y lerdo.

Se ha detectado que el paso 9 tiene una duración promedio de entre 10 y 20 días, mientras que el resto del proceso por parte del área de Capital Humano no supera los 3 días por etapa. Esto significa que estamos teniendo una prolongación innecesaria en el proceso, la subdirección ha establecido un tiempo máximo para el proceso completo de máximo 20 días, hoy en día es de aproximadamente 30 días.

La importancia en el mejoramiento de este subproceso radica en la interdependencia que tiene con las demás áreas de la organización, así mismo, podría llevar a resultados más favorables para el desempeño de los procesos de capital humano. Más allá del tiempo, se ha observado que la calidad de las entrevistas realizadas por los jefes inmediatos es bastante variable. Al decir “calidad” nos referimos a la capacidad de la entrevista para identificar correctamente el nivel de competencias del candidato, evitando realizar preguntas sesgadas o irrelevantes para el perfil requerido. Este indicador de calidad ha sido observado a través de retroalimentación de las áreas solicitantes posterior a la contratación, entrevistas repetidas por con conformidad con los candidatos seleccionados, y casos de rotación temprana.

³ Según la clasificación de INEGI

⁴ FT Mercados. (2020). Vitalmex realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos al año, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/especiales/vitalmex-realiza-850-000-procedimientos-quirurgicos-ano>

A través de la herramienta de análisis de causa raíz, los cinco por qué's, se logró identificar que el problema fundamental del paso 9 (entrevista con el jefe inmediato) es la falta de capacitación estructurada y estandarizada para realizar entrevistas por competencias. Por lo tanto, los jefes inmediatos necesitan contar con lineamientos y un proceso claro para evaluar con confianza, objetividad y profundidad las competencias clave de la vacante.

Esta clase de entrevistas requiere conocer las competencias a evaluar y, sobre todo, saber cómo evaluar su nivel dominio de estas, comparando las respuestas del candidato con los compartimientos esperados. De acuerdo con Martha Alles (2012)⁵, una entrevista efectiva por competencias contiene:

- Un listado claro de competencias por puesto.
- Indicadores conductuales para cada nivel de dominio
- Rúbricas estructuradas que permitan comprar candidatos objetivamente.

Asimismo, muchos jefes no conocen o no dominan la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), lo cual los puede hacer vulnerables a ser influenciados por candidatos deshonestos o que aporten ejemplos poco verificables. Esto puede ocasionar que se sobreestime el nivel de competencia de un candidato, y así afectando la calidad del proceso de selección.

Por otro lado, debemos considerar la detección de sesgos cognitivos frecuentes, por ejemplo⁶:

- Sesgo de afinidad, preferencia por candidatos similares al evaluador
- Sesgo de confirmación, buscar validez una impresión previa
- Sesgo de halo, generalizar una impresión positiva a todas las competencias
- Sesgo de contraste, evaluar al candidato no en función de criterios objetivos, sino comparándolo con el candidato anterior
- Sesgo de anclaje, dar un peso excesivo a la primera impresión o a una respuesta inicial
- Sesgo de estereotipo, hacer suposiciones del candidato basándose en su género, edad, origen étnico, apariencia física u otra característica, en lugar de su experiencia o competencia real

Justificación

Mediante la resolución del problema se espera contar con varias guías para elaborar entrevistas

⁵ Alles, M. (2012). *Construcción de herramientas para la evaluación por competencias*. Granica.

⁶ Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). *The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature*. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.

que sean genéricos y que se puedan utilizar en cualquier industria para sus respectivos niveles jerárquicos y competencias a evaluar.

Adicionalmente este material se puede utilizar como punto de partida para personal, colaboradores y estudiantes que no tengan experiencia en el campo de entrevistas de empleo y así conozcan algunas competencias a evaluar, por qué se evalúan y cómo evaluarlas.

La mejora de este subproceso es estratégica para Vitalmex por tres razones principales:

- Disminución en tiempos de cobertura de vacantes. Disminuir la duración del paso 9 mejorará el tiempo total de cobertura de una vacante. Esto repercute directamente en la continuidad operativa de la empresa
- Incremento en la calidad de las contrataciones. Con las guías de entrevistas los jefes inmediatos podrán evaluar de forma más estandarizada y objetiva a los vacantes contra el perfil del puesto. Así lograremos disminuir las contrataciones inadecuadas, reducir la rotación temprana, y elevar la satisfacción del área que contrata
- Escalabilidad y replicabilidad. Las guías están diseñadas por nivel jerárquico, lo cual las hace aplicables en distintas áreas y futuras contrataciones. Además, podrían ser complementadas en el futuro por plataformas digitales de entrevistas con la ayuda de la inteligencia artificial.

Objetivos

Desarrollar e implementar guías de entrevista estructurada por competencias para los distintos niveles jerárquicos dentro de Vitalmex, con el fin de mejorar la calidad, estandarizar y reducir el tiempo relacionado con el proceso de entrevistas realizadas por el jefe inmediato durante la atracción de talento. Los objetivos específicos son:

- Disminuir tiempos de entrevistas elaboradas por los jefes directos al menos 30%.
- Aumentar la calidad de las entrevistas elaboradas por los jefes directos, refiriéndose a evaluar las competencias particulares de cada nivel jerárquico y evitar utilizar tiempo para evaluar competencias innecesarias.
- Estandarizar el proceso de entrevista elaborada por el jefe directo.

Antecedentes

Hay muchas formas de seleccionar talento para trabajar en una organización. Durante un proceso de selección se trata de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, para lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación éste que posee. La selección tradicional se centra en analizar el currículum del candidato y valora mucho si la persona ha desempeñado un puesto similar anteriormente.

Sin embargo, la selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto. Las competencias pueden ser habilidades técnicas (*hard skills*), habilidades personales o habilidades interpersonales (*soft skills*), entre otras.

De acuerdo con Martha Alles⁷, una entrevista por competencias debe estar compuesta por:

- Una definición clara de las competencias requeridas para el puesto.
- Comportamientos esperados para cada nivel de competencia (rango de dominio).
- Preguntas estructuradas basadas en incidentes críticos (por ejemplo, método STAR).
- Un sistema de evaluación que permita comparar candidatos con rango de desempeño objetivo, como las rúbricas.

⁷ Alles, M. (2012). *Construcción de herramientas para la evaluación por competencias*. Granica.

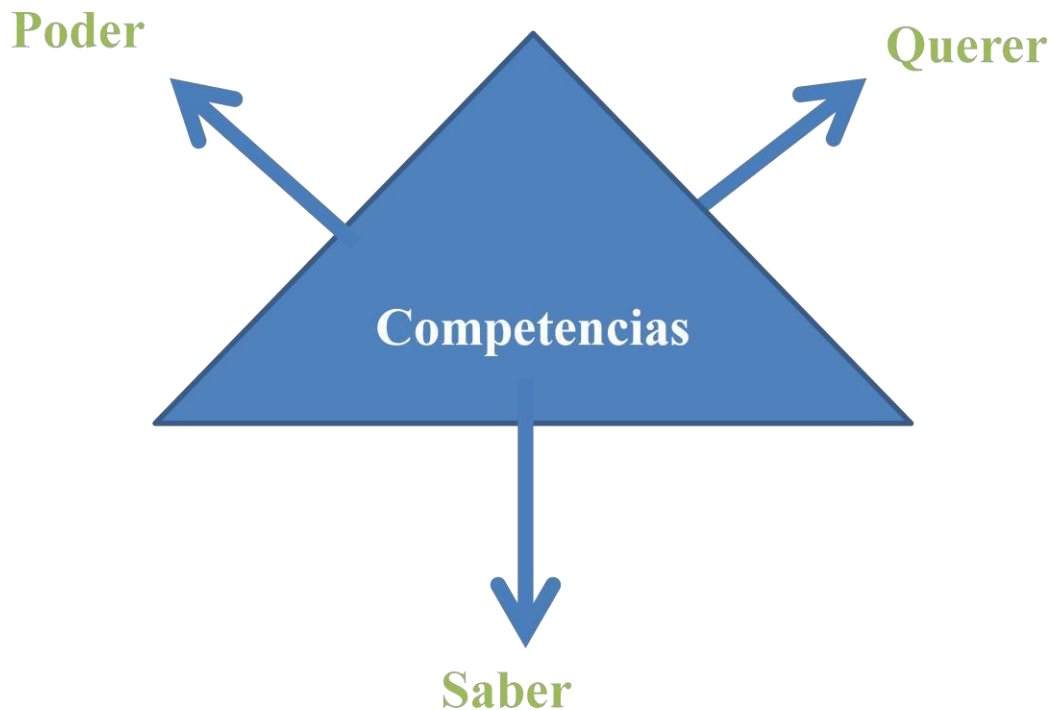


Ilustración 2. Competencias. Elaboración propia

El primer paso para mantener una organización productiva es contratar a personas de alta calidad. La buena selección de profesionales aporta numerosas ventajas al gerente, y a la organización. Por ejemplo:

- Mejores resultados: El empleado más productivo normalmente es el doble de productivo que el menos productivo. Efectivamente el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos.
- Menor tiempo de entrenamiento: Como la formación se está haciendo cada vez más complicada y cara, la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se vuelve más importante. Algunas personas se hacen con las nuevas tareas rápidamente, y se hacen productivos mucho más velozmente que otros. Las organizaciones y los empleados se benefician, cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el periodo más corto posible.
- Mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe. El jefe a menudo dedica mucho tiempo a que los empleados con bajo rendimiento alcancen niveles de desempeño mínimos. Cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño mínimos, el gerente puede entonces dedicar el

tiempo a conseguir que varios empleados puedan alcanzar las cotas más altas de productividad. La mayoría de los gerentes prefieren utilizar el tiempo con estos últimos. Efectivamente, la organización se beneficia teniendo empleados con más talento. Pero los empleados también se benefician. Las personas que trabajan a niveles significativamente por encima de lo mínimamente requerido tienen mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.

- Menor rotación. Muchas organizaciones no se dan cuenta de los costes reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado. Deben considerarse varios tipos de gastos, incluyendo el tiempo de los especialistas de Recursos Humanos y directivos, los anuncios, los problemas de operación sin el empleado en la posición (trabajo extra de otros empleados, pérdida de ventas, servicio de baja calidad al cliente), formación, y menor productividad durante el periodo de incorporación.
- Más tiempo para dirigir. Además de formar, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad. Esto se vuelve más difícil cuando tiene que gastar mucho tiempo “apagando fuegos” provocados por empleados poco competentes. Los gerentes normalmente dedican el 60 por ciento de su tiempo tratando asuntos que tienen que ver con el 5 ó el 10 por ciento de las personas de sus equipos. Algunos problemas siempre ocurrirán. Pero la mayoría de los gerentes sueñan probablemente con cuánto podrían lograr si tuvieran menos empleados poco competentes.⁸

La selección por competencias aporta grandes ventajas:

- Permite escoger al mejor candidato para el puesto al evaluar, no sólo los conocimientos en la materia, sino también las habilidades que la persona posee para desempeñar el puesto con éxito.
- Mejores resultados en los procesos de selección. La selección de personal consiste en predecir comportamientos futuros de las personas. Cuantos más datos tengamos para establecer esa predicción, menos errores cometeremos.
- Ayuda en la difícil tarea de cubrir determinados puestos para los que hay pocos

⁸ Fernando Corral. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias . Venezuela: EOI- UCAB, Caracas.

profesionales en el mercado. A través de la selección por competencias, al centrarse más en las habilidades del candidato que en la experiencia y conocimientos, es posible detectar buenos candidatos para un puesto determinado sin que tengan experiencia previa en esa tarea concreta.

- Será más sencillo detectar talento afín a los valores de la empresa.
- La flexibilidad organizativa que requieren las empresas hoy en día, hace imprescindible la selección por competencias. Seleccionando por competencias estamos seleccionando el talento adecuado para la organización, más allá de seleccionar sólo el talento adecuado para un puesto concreto. Ante los cambios del mercado y la necesidad de modificar las pautas de trabajo en consecuencia a las tareas de un puesto de trabajo, el talento de nuestra organización será capaz de asumir esos nuevos retos. Como hemos seleccionado basándonos en múltiples habilidades, éstas podrán ponerse en práctica para desempeñar tareas diferentes.⁹

Para poder elaborar de manera adecuada una entrevista basada en competencias es importante seguir las siguientes fases:

- Conocer las competencias que hacen exitosas a las personas que desempeñan ese mismo puesto en la empresa. Si el puesto es de nueva creación se puede extraer información de puestos similares en la propia organización o en organizaciones similares.
- Definir clara y específicamente esas competencias y categorizarlas. Cuáles son imprescindibles y cuáles son deseables y en qué nivel.
- Establecer cómo medir esas competencias en los candidatos como por ejemplo preguntas a realizar en la entrevista, cuestionarios que midan esas competencias, etc
- Evaluar las competencias de los candidatos aplicando los puntos anteriores y asegurándose que realmente el candidato encaje con aquello que se está buscando.

La selección de candidatos por competencias pone el foco en las habilidades que posee, y las

⁹ Carmen Corral. (2015). ¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?. 5 de noviembre del 2019, de Talent Clue Sitio web: <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>

posibles ventajas que éstos puedan traer a la empresa.

Las competencias para el presente trabajo fueron seleccionados por Vitalmex acorde a su filosofía empresarial. Dichas competencias son:

- Trabajo en equipo. Uno de los valores de la empresa es colaboración, es decir, los colaboradores trabajan en beneficio de todos, ofreciendo lo mejor de ellos e impulsan el trabajo en equipo.
- Autodesarrollo. Vitamex busca revolucionar los sistemas de salud, y esto se logra únicamente saliendo de la zona de confort, desarrollando al talento y tener talento que busca desarrollarse a sí mismo. Un valor de Vitalmex es el bienestar, generar valor en lo humano, social y económico.
- Orientación al cliente. La misión de Vitalmex es mejorar la calidad de vida de los pacientes, su principal cliente final. Para lograr esto el cliente tanto interno como externo debe quedar satisfecho con el trabajo de los colaboradores, por lo tanto debe quedar claro que espera el cliente y satisfacer su requerimiento.
- Orientación a resultados. Se proporciona una inmensa confianza en los trabajadores para que ellos puedan llegar a sus objetivos, por lo tanto se buscan colaboradores que se guíen por los resultados y que los obtengan.
- Creatividad. Para poder obtener un liderazgo de clase mundial que revolucione los sistemas de salud se debe buscar alternativas creativas para solucionar los problemas que se presenten, y así obtener mejores resultados.
- Tolerancia al estrés. Debido a la naturaleza del sector salud el colaborador debe poder tolerar el estrés y los resultados no se vean severamente afectados por estrés.
- Inteligencia emocional. Se buscan colaboradores empáticos y que puedan controlar de manera adecuada sus sentimientos. Un valor principal de Vitalmex es la humanidad, lo cual significa actuar ante cualquier situación con fraternidad y empatía.
- Dirección. Personal en el puesto de coordinador, jefe y supervisor debe contar con la habilidad de dirigir un equipo de trabajo de manera adecuada, logrando óptimos resultados.

Alcances y metas

Realizar tres guías de entrevistas para los niveles jerárquicos, dentro de los cuales se describirá porque evaluar y qué es cada competencia para su respectivo nivel jerárquico, y con qué preguntas se podría evaluar dicha competencia para dicho nivel.

- **Nivel operativo:** Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, y tolerancia al estrés.
- **Contribuidor individual:** Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, e inteligencia emocional
- **Coordinador, jefe y supervisor:** Dirección, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados, autodesarrollo, e inteligencia emocional.

Además, se diseñará un material básico de inducción y capacitación para jefes inmediatos, orientado a comprender la lógica de la entrevista por competencia, identificar y evitar sesgos cognitivos comunes en las entrevistas.

Se implementará una prueba piloto para evaluar la efectividad del proyecto. Se capacitarán a diez jefes directos en las guías, los principales sesgos y del proyecto. En esta prueba piloto se evaluarán tres indicadores clave, reducción del tiempo promedio de entrevista por jefes directos, calidad percibida del proceso por parte del área de Capital Humano y los jefes directos, y la coherencia percibida por el jefe directo entre la competencia observada en entrevista y el desempeño real del colaborador durante su primer mes

Este proyecto no incluye la automatización digital del proceso ni la medición de desempeño a largo plazo del personal contratado

Metodología

El desarrollo del presente proyecto se basó en una metodología aplicada, exploratoria y centrada en la resolución de problemas reales dentro del proceso de atracción de talento de Vitalmex. Para identificar y analizar las causas del problema, se utilizó la herramienta de mejora continua conocida como “cinco por

qué's'' (5 Why's)¹⁰, la cual permite descomponer un problema observable hasta llegar a su causa raíz.

1. ¿Por qué tarda mucho el proceso de atracción de talentos?

Porque los jefes directos tardan mucho en su parte del proceso

2. ¿Por qué los jefes directos tardan mucho en su parte del proceso?

Porque los jefes directos tardan mucho en sus entrevistas y su selección de candidatos

3. ¿Por qué los jefes directos tardan mucho en sus entrevistas y su selección de candidatos?

Porque no están debidamente capacitados

4. ¿Por qué no están debidamente capacitados?

Porque no existe una capacitación para que los jefes directos puedan elaborar de manera adecuada sus entrevistas

5. ¿Por qué no existe una capacitación para que los jefes directos puedan elaborar de manera adecuada sus entrevistas?

Porque no se ha elaborado

Aunque la falta de capacitación estructurada es la causa raíz principal identificada, también se han detectado otras causas que contribuyen al retraso, como la sobrecarga operativa de los jefes inmediatos, la falta de alineación entre áreas y tiempos de respuesta tardíos en la coordinación de entrevistas. Sin embargo, se consideró prioritario abordar la falta de herramientas estructuradas, ya que impacta directamente en la duración y calidad de las entrevistas.

Aplica el mismo método para averiguar por qué no se evalúan de manera adecuada a los candidatos

1. ¿Por qué no se evalúan de manera adecuada las competencias de los candidatos?

Porque los jefes directos no saben cómo evaluar las competencias

2. ¿Por qué los jefes directos no saben cómo evaluar las competencias?

Porque no están debidamente capacitados

3. ¿Por qué no están debidamente capacitados?

Porque no existe una capacitación para que los jefes directos puedan elaborar de

¹⁰ Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. [Método de los 5 Why's]

manera adecuada sus entrevistas

4. ¿Por qué no existe una capacitación para que los jefes directos pueden elaborar de manera adecuada sus entrevistas?

Porque no se ha elaborado

Posterior al análisis de la causa raíz del problema, se determinan acciones correctivas para eliminar la causa del problema y mejorar el proceso de atracción de talento. Se detectaron cuatro líneas de acción:

- **Diseño de guías de entrevista por competencia.** Se diseñaron tres guías alineadas a los niveles jerárquicos con preguntas estructuradas (formato STAR) y competencias definidas por la empresa.
- **Diseño de rúbricas de evaluación.** Las guías incluyen rúbricas para calificar las respuestas de los candidatos con criterios de evaluación comparables, escalables y claros.
- **Capacitación a jefes directos.** Se planea capacitar a diez jefes directos sobre el uso adecuado de las guías y las rúbricas, además de cómo aplicar el método STAR y evitar sesgos en la evaluación.
- **Evaluación piloto y retroalimentación.** Se implementará un piloto del proceso real para validar las guías, recopilar retroalimentación, y ajustar en función de los resultados observados en tiempos, calidad y desempeño.

Estado inicial

El proceso de atracción de talento se encuentra definida (anexo 1), es decir, se tiene identificado qué áreas intervienen en cada paso del proceso y cuáles son sus funciones respecto al proceso. Este proceso consta de 19 pasos y participan cuatro áreas, las primeras tres son de capital humano: atracción de talento, compensaciones, administración de personal y el área que solicita la vacante (jefe inmediato).

Una vez identificado el proceso completo de atracción de talento se identificó que en el paso nueve no se cuenta con algún apoyo para el jefe inmediato para que pueda evaluar de manera adecuada a los candidatos, lo cual resulta en tiempos de entrevista más prolongados y preguntas sesgadas y, a veces, innecesarias.

Intervención en la empresa

Becario de capital humano (24 de junio del 2019 - 13 de diciembre del 2019). Principales tareas:

- Seguimiento y proyecto estratégico de capital humano en las diferentes filiales internacionales, Estados Unidos, Alemania y Chile.
- Contribuir a la continuidad de la operación mediante la atracción de talento (búsqueda, selección, entrevista y seguimiento) de técnicos de servicio para los diferentes hospitales y líneas de negocios en los que Vitalmex colabora (cirugía de mínima invasión, cirugía de alta especialidad, control de infecciones, y cirugía convencional).
- Administración y seguimiento con becarios.
- Búsqueda y selección de candidatos para cubrir vacantes administrativas, tanto nacionales como internacionales, en distintas bolsas de trabajo existentes en internet.

Resultados

Se logró elaborar las tres guías de entrevista para niveles jerárquicos de: operativo; contribuidor individual; y coordinadores, jefes y supervisores, los cuales se encuentran a continuación. Cada guía incluye competencias clave seleccionadas con base en los valores, misión y visión de la empresa, descripción conductual clara de cada competencia, preguntas guía estructuradas bajo el modelo STAR, y rúbricas de evaluación con tres niveles (bajo, medio y alto).

Durante el periodo de becario distribuí las guías a la subdirección de Capital Humano y se inició la fase de distribución y sensibilización interna, dirigida a los jefes inmediatos involucrados en procesos de atracción de talento. Las actividades específicas fueron: presentación ejecutiva de las guías a Capital Humano, capacitar a los 10 primeros jefes directos, y diseño del material básico sobre la metodología STAR, las rúbricas de evaluación, y identificación y mitigación de sesgos en entrevistas. Actualmente se está ejecutando la planeación de la fase piloto.

Si bien los efectos finales de las guías aún están en fase de validación y ejecución, se establecieron tres indicadores de seguimiento a monitorear tras su implementación:

- Reducción del tiempo promedio de entrevista realizada por los jefes directos.

Actualmente el paso de entrevista con jefe inmediato representa la duración más larga del proceso.

- Percepción de calidad del proceso. Evaluada mediante encuestas breves al finalizar las entrevistas. Aún está pendiente de establecer, hasta finalizar el primer ciclo de aplicación piloto.
- Concordancia entre el nivel de competencia evaluado y el desempeño observado del candidato contratado durante los primeros tres meses. Este indicador será monitoreado mediante revisión con Capital Humano y los propios jefes directos.

La hipótesis de que la falta de capacitación es la causa principal fue validada mediante entrevistas con líderes de área y revisión de tiempos de respuesta históricos. Aunque no puede descartarse completamente la existencia de factores adicionales, la intervención propuesta fue diseñada estratégicamente para atacar la causa que tiene mayor impacto directo en el proceso de entrevista y que puede generar resultados visibles en menor plazo.

La implementación piloto permitirá comprobar si efectivamente esta intervención mejora los tres indicadores definidos: tiempo, calidad percibida y concordancia entre entrevista y desempeño.

El análisis con los cinco por qué's permitió levantar dos hipótesis clave:

- Que los jefes directos tardan más en sus entrevistas por falta de capacitación y ausencia de herramientas estructuradas y estandarizadas.
- Que la evaluación de competencias es de baja calidad por falta de criterios objetivos

A través del diseño e implementación de las guías y las futuras sesiones de capacitación y evaluación se espera comprobar o refutar dichas hipótesis de forma empírica.

Los entregables finales están anexados y son:

- Guía de entrevista por competencias nivel operativo
- Guía de entrevista por competencias nivel contribuidor individual
- Guía de entrevista por competencias nivel Coordinadores, jefes y supervisores
- Rúbricas de evaluación asociadas
- Documento de referencia sobre metodología STAR
- Documento guía de capacitación de jefes directos

Manual para entrevista 1: **Nivel operativo**

Cada competencia fue definida en conjunto con el área de Capital Humano con base en los valores organizacionales y los requerimientos del puesto. En el Anexo 1, se describe brevemente el significado de cada una y lo que se busca observar en las respuestas del candidato.

Competencias a evaluar: Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, tolerancia al estrés.

Preguntas para evaluar competencias:

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad de colaboración, comunicación y trabajo en equipo de los candidatos. Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuéntame de una experiencia donde tu trabajo en equipo haya fluido de excelente manera, ¿cómo contribuiste a ello?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Por ejemplo:

- ¿Has tomado un curso de actualización (capacitación) recientemente? ¿Cuál?

- ¿Cómo te ves dentro de cinco años?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente, conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente?
- Describeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- Cuéntame una situación en la que realizaste un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Cuéntame una situación concreta a la que te enfrentaste que te resultara especialmente difícil o dura.
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Creatividad: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad del colaborador de crear nuevas y mejores maneras de llevar a cabo las tareas. Por ejemplo:

- Cuéntame alguna situación en la que hayas detectado un problema y hayas tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera,
- ¿Te consideras una persona creativa? ¿por qué?
- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Eres capaz de transformar una idea absurda en algo concreto?

Tolerancia al estrés: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar el desempeño del colaborador bajo circunstancias complicadas o difíciles, y llevar a cabo sus actividades a pesar de éstas. Por ejemplo:

- Cuando tienes presiones en tu trabajo y los problemas se amontonan ¿qué haces para resolverlos? ¿Cómo te enfrentas a esas situaciones?
- Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?
- Si te asignan una tarea abrumadora, con un límite de tiempo apretado, ¿cómo elaboras tu estrategia para cumplir con el plazo? ¿cómo lo has hecho en ocasiones anteriores?
- En caso de que el trabajo se vuelve demasiado demandante, ¿utilizas alguna técnica para tranquilizar y enfocarte?
- cuando estás teniendo un mal día, ¿cómo logras seguir brindando el mejor servicio a los clientes?

Manual para entrevista 2: **Contribuidor individual**

Cada competencia fue definida en conjunto con el área de Capital Humano con base en los valores organizacionales y los requerimientos del puesto. En el Anexo 1, se describe brevemente el significado de cada una y lo que se busca observar en las respuestas del candidato.

Competencias a evaluar: Trabajo en equipo, autodesarrollo, orientación al cliente, orientación a resultados, creatividad, inteligencia emocional.

Preguntas para evaluar competencias:

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad de colaboración, comunicación, socialización y trabajo en equipo de los candidatos. Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuéntame de una experiencia donde tu trabajo en equipo haya fluido de excelente manera, ¿cómo contribuiste a ello?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Además evaluar su inteligencia emocional. Por ejemplo:

- ¿Has tomado un curso de actualización (capacitación) recientemente? ¿Cuál?

- ¿Cómo te ves dentro de cinco años? ¿Cómo planeas llegar ahí?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- Cuéntame de alguna vez que tuviste que aprender algo nuevo, lo cual te resultaba difícil. ¿Cómo lo lograste?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente (tanto interno como externo), conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente (interno o externo)?
- Describeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente (interno o externo).
- Cuéntame una experiencia en el cual un cliente haya tenido dificultades para expresar su requerimiento, ¿Cómo lograste satisfacer sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente (interno o externo).
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes (interno o externo) con los que interactúas?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- Cuéntame una situación en la que realizaste un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Para ti, ¿qué es mejor: entregar un proyecto impecable fuera de plazo, o entregar un proyecto bueno en el tiempo establecido?
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- ¿Cómo administras tu tiempo y recursos para cumplir con tus objetivos y tareas en tiempo y forma?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Creatividad: Estas preguntas se hacen para evaluar la capacidad del colaborador de crear nuevas y mejores maneras de llevar a cabo las tareas. Por ejemplo:

- Cuéntame alguna situación en la que hayas detectado un problema y hayas tomado las acciones oportunas antes de esperar a que alguien más lo hiciera.
- ¿Te consideras una persona creativa? ¿por qué?

- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Eres capaz de transformar una idea absurda en algo concreto?

Inteligencia emocional: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de sentir empatía por otros, entablar relaciones duraderas y controlar sus emociones de una manera saludable. Por ejemplo:

- ¿Cuál cree que es la principal virtud que sus colegas ven en usted? ¿Y su mayor debilidad?
- ¿Podría hablarme sobre alguna ocasión en la que haya intentado hacer algo y no lo logró?
- Cuénteme sobre alguna oportunidad en la que haya recibido comentarios negativos de su jefe. ¿Cómo se sintió?
- ¿Podría describir una situación en la que haya necesitado pedir ayuda para un proyecto?
- Cuéntame un ejemplo de cuando algo no te salió como quisiste, ¿cómo te sentiste?

Manual para entrevista 3: **Coordinadores, jefes y supervisores**

Cada competencia fue definida en conjunto con el área de Capital Humano con base en los valores organizacionales y los requerimientos del puesto. En el Anexo 1, se describe brevemente el significado de cada una y lo que se busca observar en las respuestas del candidato.

Competencias a evaluar: Dirección, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Autodesarrollo, Inteligencia Emocional.

Preguntas para evaluar competencias:

Dirección: Estas preguntas se llevan a cabo para evaluar las capacidades de visión estratégica, toma de decisiones y actitud de servicio del colaborador, así como su iniciativa y sus habilidades liderazgo y desarrollo de personas. Por ejemplo:

- Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entrenó?, ¿cuáles fueron los resultados?
- ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Alguna vez a participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?
- ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejó?, ¿qué hizo usted?, ¿qué resultados obtuvo de ello?
- Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?

- ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?

Trabajo en equipo: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades de colaboración, comunicación, socialización, resolución de conflictos y trabajo en equipo de los candidatos.

Por ejemplo:

- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuando un miembro de su equipo no está llevando a cabo sus tareas de manera eficiente, ¿cómo manejas la situación?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame un ejemplo de cuando un trabajo en equipo no haya salido bien, ¿por qué fue?
- Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Qué ha hecho usted?, ¿cómo lo maneja?

Orientación al cliente: Estas preguntas se hacen para evaluar las capacidades del colaborador de establecer vínculos con y resolver problemas para el cliente (tanto interno como externo), conociendo sus preferencias, necesidades y modo de trabajo. Por ejemplo:

- ¿De qué forma captas las necesidades de tu cliente (interno o externo)?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente (interno o externo) con respecto a los servicios prestados?
- Cuéntame una experiencia en la cual un cliente haya tenido dificultades para expresar

su requerimiento, ¿Cómo lograste satisfacer sus necesidades?

- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

Orientación a resultados: Estas preguntas se hacen con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de lograr los resultados esperados y las metas propuestas de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles. Por ejemplo:

- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar el desempeño de tus subordinados? ¿Y para evaluar tu propio desempeño?
- Para ti, ¿qué es mejor: entregar un proyecto impecable fuera de plazo, o entregar un proyecto bueno en el tiempo establecido?
- ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?
- ¿Cómo administras tu tiempo y recursos para cumplir con tus objetivos y tareas en tiempo y forma?
- A la fecha ¿Cuál es el logro más significativo que ha alcanzado y que deseaba con anhelo? ¿Cómo lo logró?

Autodesarrollo: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la búsqueda activa del colaborador para superarse a sí mismo, adaptarse, vencer nuevos desafíos y encontrando nuevas maneras de crecer. Además evaluar su inteligencia emocional. Por ejemplo:

- En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo.
¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
- ¿Cómo te ves dentro de cinco años? ¿Cómo planeas llegar ahí?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- Cuéntame de alguna vez que tuviste que aprender algo nuevo, lo cual te resultaba difícil.
¿Cómo lo lograste?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

Inteligencia emocional: Estas preguntas se llevan a cabo con el fin de evaluar la capacidad del colaborador de sentir empatía por otros, entablar relaciones duraderas y controlar sus emociones de una manera saludable. Por ejemplo:

- ¿Cuál cree que es la principal virtud que su equipo de trabajo ve en usted? ¿Y su mayor debilidad?
- ¿Podría hablarme sobre alguna ocasión en la que haya intentado hacer algo y no lo logró?

- Si de un día para otro las prioridades del negocio cambian, ¿cómo ayudarías a tu equipo a entender y perseguir los nuevos objetivos?
- ¿Cuál es tu hobby favorito? ¿Puedes explicarme de qué se trata como si fuese la primera vez que oigo hablar de ello?
- Háblame de un momento en que un cliente se haya sentido decepcionado con tu trabajo. ¿Cómo respondiste?

Aprendizajes

Anteriormente de haber elaborado el presente trabajo no conocía demasiado de entrevistas de trabajo, mucho menos de entrevistas basadas en competencias. Mediante la extensa investigación elaborada y enseñanzas de personas familiares con el tema, aprendí qué son las competencias, por qué se establecen ciertas competencias para ciertos puestos, por qué se evalúan, y cómo se evalúan. Logrando esto basándome principalmente en los trabajos elaborados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional; el Instituto de Fomento, Empleo y Formación, Martha Alles; así como diversos autores adicionales.

Adicionalmente aprendí cómo llevar a cabo una entrevista de trabajo efectiva y eficiente, en la cual se logra evaluar las competencias del candidato de manera estandarizada en un menor tiempo.

El beneficio de utilizar el método de evaluar los candidatos para un puesto con competencias en lugar de utilizar la experiencia como el principal factor es la potencia considera que un trabajador con mejores competencias y habilidades acabará siendo más competente que uno con solo más experiencia. Por lo tanto, en el largo plazo el colaborador con competencias más adecuadas para el puesto y la empresa tendrá mejores resultados dentro de la misma. El costo relacionado con utilizar esta forma de evaluación es prácticamente igual al de las entrevistas tradicionales, en este caso en particular cada reclutador tuvo un entrenamiento en el material de un día y el tiempo que yo utilicé para desarrollar este trabajo (seis meses). Por lo tanto, la empresa, obtiene un mayor beneficio por el mismo costo. Este método también resulta de beneficio para los aspirantes, particularmente en los casos de aspirantes con poca o ninguna experiencia, si la evaluación se basa únicamente en experiencia o conocimientos técnicos aspirantes con poca experiencia podrían no ser considerados para el puesto, pero utilizando ésta metodología aún tendrán oportunidad para competir por el empleo.

Durante mi trabajo en general como becario de capital humano en Vitalmex descubrí que resolver problemas relacionados con personas es bastante distinto a resolver problemas relacionados con números. Los números siguen ciertas reglas que debemos respetar para poder manipularlos y llegar a los resultados deseados. Mientras que cada persona es distinta, es decir, lo que puede ser efectivo con una persona puede ser completamente el opuesto con otra, por lo tanto se debe tener más cuidado y averiguar cómo lidiar con cada persona.

Adicionalmente, comprendí la importancia de estructurar una entrevista más allá del contenido: se deben considerar aspectos como la etapa de apertura (rapport), la conducción técnica (entrevista por competencias), y el cierre con retroalimentación al candidato y con los líderes. Aprendí también que un buen proceso de selección requiere criterios claros de inclusión y

exclusión, alineados al perfil del puesto, y basados en la retroalimentación objetiva de los entrevistadores.

Finalmente, fue clave identificar los sesgos cognitivos que pueden distorsionar la evaluación, como el sesgo de afinidad o el de halo, por lo que incluir una capacitación en sesgos y estructura de entrevista debe ser un eje central en el entrenamiento de los jefes.

Referencias

- Carmen Corral. (2015). ¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?. 5 de noviembre del 2019, de Talent Clue Sitio web: <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. [Método de los 5 Why's]
- Fernando Corral. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias . Venezuela: EOI-UCAB, Caracas.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). *The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature*. Personnel Psychology
- Campion, M., Palmer, D. & Campion, J. (1997). *A review of structured interviewing: Increasing reliability, validity, and user acceptance*. Personnel Psychology.
- Alles, M. (2006). Diccionario de competencias. Granica.
- Alles, M. (2012). Construcción de herramientas para la evaluación por competencias. Granica.
- Campion, M. et al. (1997). Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types. Personnel Psychology.
- HireVue. (2021). The State of Interviewing in 2021.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). Personality and the prediction of job performance: More than the Big Five.
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2013). EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA UNA SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS . España: Unión Europea.
- Fernández-Aráoz, C. (2007). Great People Decisions. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Oscar Pérez. (2015). Entrevista de Reclutamiento por Competencias. 5 de noviembre del 2019, de People Next Sitio web: <https://blog.peoplenext.com.mx/entrevista-de-reclutamiento-por-competencias>
- Instituto de Fomento, Empleo y Formación. (2012). MANUAL SOBRE CÓMO AFRONTAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS. Junio de 2020, de Ayuntamiento de Cádiz. Sitio web: https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf
- INEGI. (2019). Cuenta Satélite del Sector Salud de México, 2018. junio de 2020, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5444>
- FT Mercados. (2020). Vitalmex realiza 850,000 procedimientos quirúrgicos al año. Junio de

2020, de Milenio Sitio web: <https://www.milenio.com/especiales/vitalmex-realiza-850-000-procedimientos-quirurgicos-ano>

Anexos

Anexo 1: Fichas de Evaluación por Competencias

FICHAS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA - VITALMEX

Trabajo en equipo

Definición: Capacidad del colaborador para colaborar con otros de forma efectiva, asumir responsabilidades compartidas, aportar al objetivo común y comunicarse de forma clara y empática con sus compañeros de trabajo.

Indicadores de observación:

- - Describe experiencias de colaboración real
- - Reconoce y valora la contribución de otros
- - Usa un lenguaje cooperativo ("nosotros", "en conjunto", etc.)
- - Gestiona o menciona conflictos de manera constructiva

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Habla en términos individuales, no refiere trabajo en conjunto, o menciona conflictos sin solución.
Medio	Describe situaciones colaborativas, pero con enfoque parcial o sin evidencia clara de su rol.
Alto	Explica situaciones concretas de colaboración exitosa, reconoce el valor de otros, resuelve conflictos, genera cohesión.

Autodesarrollo

Definición: Capacidad para identificar áreas de mejora personal y profesional, buscar activamente oportunidades de aprendizaje y adaptarse a los cambios con iniciativa.

Indicadores de observación:

- - Describe acciones voluntarias de aprendizaje
- - Tiene metas de desarrollo claras

- - Reflexiona sobre errores y aprendizajes
- - Adapta su comportamiento según la retroalimentación recibida

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	No identifica áreas de mejora o espera a que otros le indiquen qué hacer.
Medio	Muestra disposición a mejorar y menciona acciones concretas, aunque limitadas.
Alto	Es proactivo, busca oportunidades constantes de aprendizaje y demuestra crecimiento sostenido.

Orientación al cliente

Definición: Capacidad para comprender las necesidades del cliente (interno o externo), establecer relaciones de confianza y ofrecer soluciones efectivas.

Indicadores de observación:

- - Escucha activa de necesidades
- - Resuelve problemas de forma eficiente
- - Establece relaciones de largo plazo
- - Adapta su comunicación al perfil del cliente

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Se enfoca solo en tareas propias sin considerar al cliente.
Medio	Responde a las necesidades del cliente cuando se le pide.
Alto	Anticipa necesidades, genera soluciones y relaciones sólidas con el cliente.

Orientación a resultados

Definición: Capacidad de cumplir con objetivos establecidos con eficiencia, perseverancia y enfoque en los resultados clave de su rol.

Indicadores de observación:

- - Cumple metas de manera constante
- - Prioriza actividades de impacto
- - Busca soluciones ante obstáculos
- - Hace seguimiento de resultados obtenidos

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Se enfoca en actividades sin conexión con los resultados esperados.
Medio	Cumple con objetivos, aunque requiere seguimiento.
Alto	Supera objetivos, se anticipa a problemas y mantiene foco constante en resultados.

Creatividad

Definición: Capacidad de generar ideas nuevas, útiles y viables que mejoran procesos, productos o formas de trabajo.

Indicadores de observación:

- - Propone ideas innovadoras
- - Aplica mejoras a procesos existentes
- - Tiene pensamiento divergente
- - Resuelve problemas de forma no convencional

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Se limita a seguir procedimientos establecidos sin cuestionarlos.
Medio	Plantea mejoras puntuales con impacto limitado.
Alto	Propone e implementa ideas innovadoras con impacto relevante en su área.

Tolerancia al estrés

Definición: Capacidad para mantener el control emocional y la eficacia en el trabajo bajo presión, situaciones difíciles o entornos inciertos.

Indicadores de observación:

- - Controla sus emociones en momentos críticos
- - Prioriza bajo presión
- - Busca apoyo sin perder el enfoque
- - Mantiene calidad en entornos demandantes

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Se desorganiza o bloquea ante el estrés.
Medio	Tolera presión con afectación moderada en el desempeño.
Alto	Se mantiene efectivo, regula emociones y actúa con claridad en momentos críticos.

Inteligencia emocional

Definición: Capacidad para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás, favoreciendo relaciones laborales saludables.

Indicadores de observación:

- - Identifica sus emociones y reacciones
- - Muestra empatía con otros
- - Maneja bien conflictos interpersonales
- - Regula sus emociones en entornos laborales

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Reacciona impulsivamente y tiene dificultades para manejar relaciones.
Medio	Reconoce sus emociones y muestra empatía ocasionalmente.
Alto	Gestiona sus emociones con madurez, resuelve conflictos y genera un ambiente positivo.

Dirección

Definición: Capacidad de liderar, influir, desarrollar al equipo y tomar decisiones alineadas a los objetivos estratégicos.

Indicadores de observación:

- - Toma decisiones claras y oportunas
- - Desarrolla y motiva a su equipo
- - Asigna responsabilidades adecuadamente
- - Supervisa y da seguimiento al desempeño

Niveles de dominio esperados:

Nivel	Comportamientos observables
Bajo	Evita asumir responsabilidad o delega sin seguimiento.
Medio	Coordina y da instrucciones básicas con seguimiento parcial.
Alto	Lidera con visión, desarrolla al equipo y toma decisiones estratégicas.

Anexo 2: Rúbricas de evaluación y documento STAR

Rúbricas de Evaluación por Competencias

Cada rúbrica está diseñada para evaluar una competencia específica, asignando niveles de desempeño: **Bajo (1), Medio (2), Alto (3)**. Las rúbricas permiten estandarizar la evaluación y reducir la subjetividad.

Ejemplo 1: Competencia - Trabajo en equipo (Nivel Operativo)

Nivel	Descripción del comportamiento observado
Bajo (1)	Evita colaborar con otros, muestra resistencia al trabajo grupal.
Medio (2)	Participa en el equipo cuando se le solicita, colabora de forma aceptable.
Alto (3)	Se involucra activamente, propone ideas, fomenta la colaboración y ayuda a otros.

Ejemplo 2: Competencia - Orientación a resultados (Todos los niveles)

Nivel	Descripción del comportamiento observado
Bajo (1)	No muestra claridad en sus metas, se enfoca en tareas sin vincularlas a resultados.
Medio (2)	Establece metas y realiza seguimiento, aunque con dificultades para priorizar.
Alto (3)	Define metas claras, prioriza, se anticipa a problemas y cumple objetivos con efectividad.

Ejemplo 3: Competencia - Dirección (Nivel Jefatura)

Nivel	Descripción del comportamiento observado
Bajo (1)	Evita delegar, no establece objetivos claros para su equipo.
Medio (2)	Establece objetivos básicos, delega tareas pero con poco seguimiento.
Alto (3)	Lidera con claridad, asigna tareas según fortalezas, ofrece retroalimentación constante.

Guía de referencia: Metodología STAR

La metodología STAR permite estructurar las respuestas del candidato en entrevistas por competencias, evitando respuestas vagas o poco comprobables.

Definición

- **Situación:** Describe el contexto, lugar o momento.
- **Tarea:** Define qué debía lograrse.
- **Acción:** Explica qué hizo el candidato.
- **Resultado:** Presenta los logros o aprendizajes.

Ejemplo de pregunta

"Cuéntame sobre una ocasión en la que hayas resuelto un conflicto con un compañero de trabajo."

Respuesta esperada (estructura STAR)

- **Situación:** "En un proyecto de 2022, trabajaba con un colega que no cumplía los plazos."
- **Tarea:** "Necesitábamos entregar el informe mensual en tiempo y forma."
- **Acción:** "Decidí hablar directamente con él para entender su situación y redistribuir tareas."
- **Resultado:** "El informe se entregó puntualmente y mejoró la comunicación entre el equipo."

Riesgos comunes

- **Respuestas manipuladas o exageradas:** El candidato puede contar historias que lo favorecen de forma poco realista.
- **Falta de detalles:** Si no proporciona información concreta en cada etapa STAR, la historia puede ser poco confiable.

Se recomienda contrastar la historia con preguntas de seguimiento y buscar coherencia interna.

Documento de capacitación para jefes directos

Objetivo

Brindar a los jefes directos herramientas prácticas para realizar entrevistas por competencias de forma estructurada, efectiva y sin sesgos.

Contenido principal

1. **Introducción a entrevistas por competencias**
2. Qué son y para qué sirven.
3. Diferencia con entrevistas tradicionales.
4. **Uso de las guías y rúbricas**
5. Cómo usar las preguntas por nivel.
6. Cómo calificar con base en la rúbrica.
7. **Aplicación del modelo STAR**
8. Qué preguntar.
9. Cómo identificar una buena respuesta.
10. Cómo detectar respuestas manipuladas o incompletas.
11. **Identificación y reducción de sesgos**
12. Ejemplos de sesgos comunes: afinidad, halo, confirmación, anclaje.

13. Estrategias para evitarlos: entrevistas estructuradas, puntuación comparativa, paneles.

14. **Simulación y retroalimentación** (opcional)

15. Ejercicio de simulación con un caso real.

16. Evaluación de la entrevista realizada.

Duración sugerida

- 90 minutos (virtual o presencial).

Estos tres materiales son clave para garantizar la aplicabilidad del proyecto y cerrar la brecha detectada en el proceso de entrevistas en Vitalmex.

Anexo 3: Mapa de proceso de atracción de talentos

