

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## CONTEXTO

En Tuya **fomentamos la igualdad de oportunidades** con el fin de facilitar la integración de todas las personas y construir un mejor país. En el proceso de selección se ha elaborado el presente **protocolo** para uso del equipo de Selección y Líderes, que incluye tanto una declaración de principios, como las directrices a seguir para evitar cualquier discriminación en el proceso de entrevistas a través de parámetros objetivos, tales como la experiencia, desempeño y formación de la persona candidata, obviando las cuestiones relativas al sexo o a los roles, estereotipos de género u otras características relativas a la diversidad.

Con el desarrollo de esta guía se busca primordialmente, **facilitar y mejorar la selección de personal de la organización**, sin caer en los prejuicios culturales y sociales con el propósito de transformas vidas positivamente.

## ENTREVISTAS CONSCIENTES

Es un proceso de Selección no discriminatorio que consiste en hacer una valoración a todas las personas aspirantes a un puesto de trabajo, valorando únicamente **criterios objetivos**, tales como: sus capacidades profesionales, académicas y experiencia laboral; y obviando todas aquellas que no sean relevantes para el desempeño del puesto como edad, sexo, orientación sexual, religión, política, u otras circunstancias personales o familiares.

## DIRECTRICES:

- No serán entrevistas abiertas, sino que se estructurarán mediante unas pautas previamente elaboradas por el equipo de Selección para evitar sesgos.
- Evitar las improvisaciones, centrándose las cuestiones en las relacionadas con el desempeño del puesto y evitando así las preguntas de índole personal y del ámbito privado que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria.
- Se cuidará no sobrevalorar las habilidades y rasgos identificados socialmente como características propias de un sexo u otro.



IDEAL

Tuya

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## EVITAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Qué edad tienes?
- ¿Cuál es tu situación civil o familiar?
- ¿Estás casado/a?
- ¿Tienes pareja?
- ¿Estás embarazada, tienes o quieres tener hijos?
- ¿Estarías cómoda/o trabajando solo con hombres/mujeres?
- ¿Estarías cómoda/o trabajando con personas más jóvenes?
- ¿Cuál es tu nacionalidad?
- ¿Eres creyente? ¿Cuál es tu religión?
- ¿Cuáles son tus simpatías políticas?
- ¿Te han multado o arrestado alguna vez?
- ¿Tienes buena salud?
- ¿Fumas o has tenido problemas con el alcohol?
- ¿Tienes alguna enfermedad/discapacidad?
- ¿Cuál es tu altura o peso?
- Preguntas sobre orientación sexual, religión o ideología
- ¿Estás medicado?
- Afiliación sindical
- Cuestiones relativas al sexo

## **Ruta de preguntas enfocadas en *atributos y competencias***

## PREGUNTAS ROMPE HIELOS:

- ¿Qué tal ha sido tu día?
- Cuéntame un poco sobre ti
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Cómo es un típico fin de semana en tu vida?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu carrera?

## PARA CONOCER RASGOS DE PERSONALIDAD:

- ¿Cuál crees que es tu mayor virtud y cuál es tu mayor defecto?
- Cómo te ves a corto, mediano y largo plazo
- Menciona los 3 valores más importantes para ti
- ¿Qué es el éxito para ti?
- ¿Qué es lo que las personas más resaltan de ti?
- ¿Qué es lo que a las personas más cercanas no les gusta de ti?

## PARA EVALUAR SU CAPACIDAD RESOLUTIVA:

- ¿Cuál fue el conflicto más grave que tuviste en tu trabajo anterior y cómo lo resolviste?
- ¿Cuál ha sido el mayor riesgo laboral que has tomado?
- Menciona un error que hayas cometido y que ahora te dé risa
- ¿Recuerdas algún momento en el que tuvieras que esforzarte mucho para aprender algo o conseguir algo?
- Si te ponen a realizar una función que no conoces, ¿cómo lo manejarías?
- Por lo general cuando tienes muchas funciones, ¿cómo priorizas?



**IDEAL**

*tuya*

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## PARA CONOCER SU TRAYECTORIA PROFESIONAL

- ¿Qué tareas hacías en tu empleo anterior?
- ¿Cuál ha sido el trabajo que más te ha gustado hasta ahora?
- ¿Qué resaltaría tu jefe anterior en ti?
- ¿Cuánto duraste en tu empleo anterior?
- ¿Te mantienes actualizado en tu campo?, ¿cómo?
- ¿Cuál consideras que ha sido el proyecto o trabajo que mejor te ha quedado, el que te da más orgullo?

## SOBRE EL PUESTO Y FIT CULTURAL

- ¿Cuál sería tu trabajo ideal?
- ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?
- ¿Qué te motiva a trabajar con nosotros?
- De nuestros valores empresariales, ¿cuál es el más relevante para ti?
- ¿En qué tipo de equipo te sientes más cómodo y crees que logras mejores resultados?
- ¿Cómo prefieres que te den retroalimentación o correcciones?
- ¿Te gusta trabajar en entornos creativos o prefieres trabajar en entornos serios y silenciosos?
- ¿Qué fue lo que más te gustó de esta oferta y de la empresa?
- ¿Con que tipo de personas te gusta trabajar?

## **Para evaluar las competencias alineadas a nuestra cultura**

### INNOVACIÓN

- ¿Qué cambios lograste realizar en tu cargo actual?
- Háblame de alguna ocasión en la que se te ocurriera una mejor forma de hacer algo en tu trabajo, ¿qué hiciste?

### DESARROLLO DE TALENTO

- Cuando tienes una persona en tu equipo que no tiene un ritmo de trabajo adecuado, ¿qué estrategias utilizas para mejorar su trabajo?
- ¿Qué estrategias utilizas para desarrollar a las personas que tienes a tu cargo?

### VISIÓN DIGITAL

- Describe una ocasión donde hayas promovido el uso de alguna herramienta o aplicación tecnológica.
- ¿Cómo fue tu acercamiento a ésta? ¿Cómo conociste esta innovación?
- ¿Esta nueva tecnología generó algún impacto en tu trabajo o desempeño?

### BALANCE DE STAKEHOLDERS

- ¿Cuáles son tus redes de relacionamiento, tanto formales como informales?
- Cuéntame una situación laboral donde hayas tenido que gestionar los requerimientos, las expectativas y las necesidades de tus clientes internos o externos.
- Cuéntame alguna experiencia donde hayas manejado situaciones de tensión con efectividad mediante conversaciones valientes.



**IDEAL**

*Tuya*

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## VISIÓN DE FUTURO

- ¿Qué estrategias utilizas para estar actualizado de lo que pasa en el entorno?
- ¿A futuro, cuáles son las amenazas u oportunidades que crees tiene la compañía en la que laboras?
- ¿Cómo te informas de los avances que va a tener tu carrera a futuro?
- ¿Cuáles son las plataformas o medios de información que utilizas para proyectar el desarrollo de las competencias profesionales en tu perfil laboral?

## SENSIBILIDAD POR EL CLIENTE

- ¿Alguna vez has tenido impacto negativo en algún cliente? ¿Cómo resolviste la situación?
- ¿En tu proceso has implementado algún procedimiento para evaluar la satisfacción de tus clientes o cómo lo realizan?
- ¿Quiénes son los clientes en tu rol y que haces para mejorar su experiencia?

## RESILENCIA Y CAMBIO

- En tu experiencia laboral, ¿cuáles son los cambios más comunes que últimamente atraviesan las organizaciones? ¿Cómo los has enfrentado? ¿Cómo impactaron estos cambios en ti y cuáles fueron las repercusiones de tus acciones?
- ¿Cuál ha sido el cambio laboral más difícil que has enfrentado y cómo lo hiciste?

## COLABORACIÓN

- ¿Has trabajado con equipos o personas que te parecían complicadas? ¿Cómo lo enfrentaste?
- Cuéntame una ocasión en la que hayas trabajado en equipo: ¿Cuál fue tu rol? ¿Qué resultado obtuvieron?
- ¿Qué entiendes por un trabajo en grupo y un trabajo en equipo colaborativo?
- ¿Qué rol asumes en el momento de desarrollar un proyecto en un equipo colaborativo?
- ¿Qué tipo de líder te consideras cuando trabajas en equipo?

## **10 consejos para lograr una entrevista consciente**

1. Realiza a cada aspirante exactamente el mismo conjunto de preguntas
2. No seas la única persona que haga las preguntas, crea una entrevista con varias personas para recibir diferentes perspectivas
3. Empieza con una prueba de teléfono
4. Diseña un proceso eficiente, en términos de pruebas técnicas
5. Anonimiza los resultados del aspirante
6. Sé constantemente consciente de los prejuicios y estereotipos que se pueden dar en el proceso de selección
7. **Mantén las conversaciones no planificadas en lo mínimo:** una conversación personal fuera de lugar puede conducir inconscientemente a sesgos.
8. Haz las preguntas en el mismo orden. Esto ayudará a determinar cuáles son **las competencias claves para el éxito.**
9. Prepara de antemano entre **siete y diez preguntas** que permitan evaluar los atributos del aspirante
10. No realices preguntas cerradas.



**IDEAL**

*Tuya*

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## GUÍA DE SEGOS A EVITAR

Para hacer consciente el proceso de entrevistas se complementa este protocolo con una guía de sesgos que se deben evitar en el momento de la entrevista.

## SESGO DE QUIEN ENTREVISTA

Situación en la que la persona a cargo del proceso juzga a los aspirantes no por sus habilidades y destrezas, sino por impresiones personales irrelevantes que nublan su juicio. Todas las personas usan sin saberlo atajos mentales, por eso el sesgo de la entrevista es, en la mayoría de los casos, involuntario e inconsciente. También hay diferentes tipos de sesgo y es crucial conocerlos para aprender a evitarlos.

### TIPOS DE SEGOS DE LA ENTREVISTA

**Sesgo no verbal:** se produce cuando se evalúa a un aspirante basándose en su lenguaje corporal: una sonrisa, un apretón de manos, una postura general, etc. Es un error no solo porque no se juzga a los aspirantes en función de sus aptitudes o experiencia, sino también porque una entrevista es siempre una situación estresante y su lenguaje corporal no es el mismo que en el día a día.

**Sesgo de primera impresión:** suele estar relacionado con el sesgo no verbal. Ocurre cuando se evalúa a los aspirantes en función de cómo se comportan durante los primeros minutos de la entrevista, lo que implica tanto la comunicación verbal como la no verbal.

**Sesgo de contraste:** es bastante común y ocurre cuando hay múltiples entrevistas seguidas y quienes reclutan comparan a los aspirantes basándose en supuestos inapropiados. Tener el conjunto de habilidades adecuadas y ser un buen ajuste cultural se vuelve menos importante que la forma en que los aspirantes se comparan entre sí.

**Sesgo de énfasis negativo:** se produce cuando una persona que entrevista juzga a un aspirante basándose en preferencias personales e irrelevantes, como la altura, el tono de voz o el peinado.

**Sesgo de estereotipado:** se produce cuando quien entrevista juzga a un aspirante no en función de sus rasgos y aptitudes individuales, sino de una opinión estereotipada sobre todo el grupo al que pertenece. No sólo es ilegal, al menos en la mayoría de los países, sino también costoso. Un estudio reciente de la [Boston Consulting Group \(BCG\)](#) ha descubierto que las empresas con una gestión diversa tienen 19 % más de ingresos gracias a la innovación. Esto no puede ser ignorado, especialmente por las empresas tecnológicas, las nuevas empresas y las empresas bajo la transformación digital donde la innovación es crucial.



IDEAL

Tuya



# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

**Sesgo de 'similar a mí':** se produce cuando tanto el aspirante como quien entrevista tienen cosas en común que afectan positivamente a la evaluación de un aspirante. Este comportamiento altamente no profesional es a menudo inconsciente, ya que todos tienden a tener más afecto hacia una persona [que es similar o parece serlo](#).

**Sesgo de efecto de halo:** es otro tipo de sesgo de quien entrevista cuando una sola característica o comportamiento colorea una impresión general que eclipsa las habilidades y destrezas.



## HOJA DE VIDA CONSCIENTE

Para complementar el proceso de entrevista consciente, la Compañía ha definido una metodología como soporte que permitirá tener un proceso de selección sin prejuicios, estereotipos y así evitar la discriminación. Esta herramienta se ha definido como hoja de vida consciente.

## PARA QUÉ SIRVE LA HOJA DE VIDA CONSCIENTE

Un CV ciego u hoja de vida consciente, se conforma únicamente de información relacionada con desempeño laboral, experiencias de trabajo anteriores, formación, habilidades y competencias. El resto de los datos como edad, sexo, religión, e inclusive domicilio no están incluidos.

La finalidad del CV CONSCIENTE es, precisamente, seleccionar a las personas óptimas para cubrir las posiciones solicitadas sin tener sesgos algunos que generen afinidad por algún participante en el proceso de selección, buscando lograr una objetividad mayor en los procesos de talento humano.

## Rol del liderazgo en este proceso

La persona en el rol de líder es parte fundamental en el proceso de CV consciente, ya que su actitud abierta a esta nueva modalidad es lo que genera el éxito del ejercicio. Se espera que se enfoquen en las habilidades blandas y técnicas de los aspirantes y eviten preguntas discriminatorias o sesgos.

## Cómo funciona

Preseleccionar los aspirantes solo con conocimiento de experiencia laboral y estudios.

Realizar pruebas técnicas a ciegas.

Enfocar las entrevistas a preguntas técnicas, en este documento encontrarás las preguntas que no se deben realizar y algunas preguntas que te sirven como apoyo para el proceso.



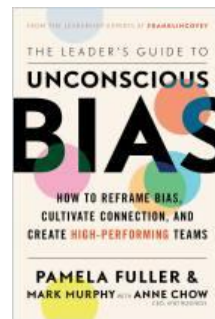
**IDEAL**

*Tuya*

# Protocolo de actuación en *entrevistas conscientes con perspectiva de diversidad e inclusión*

## **Ruta de recursos para sensibilización**

1. Política de selección y política de diversidad e inclusión.
2. Película "yo también".
3. [Lectura - Diversidad e inclusión](#): La diversidad y la inclusión son aspectos cruciales de la estrategia de reclutamiento y retención de cada empresa. Comprender la diversidad ayuda a sus empleados a trabajar bien juntos y a crear un entorno seguro donde las ideas florezcan.
4. Libro: [La guía del líder sobre el sesgo inconsciente](#).



**¡Contamos contigo para hacer que  
*nuestras diferencias hagan la diferencia!***



**IDEAL**

*tuya*