

Hola equipo, esperamos que estén bien.

Gracias por sumarse a este proyecto, sus experiencias son clave para transformar este proceso en una píldora de aprendizaje rápido, dinámico y de alto valor para otros líderes.

Para ayudarnos a estructurar el contenido, por favor responda a estas breves preguntas (intenta ir directo al grano):

¿Cuál es el principal beneficio o "salvavidas" que este proceso le ofrece al líder en su día a día?

Ej: *Le ahorra tiempo, evita que legalmente tenga problemas, mejora el clima de su equipo.*

Si el líder solo pudiera recordar una sola cosa de este proceso para no cometer errores, ¿cuál sería?

Ej: No se puede iniciar un proceso de selección sin requisición.

¿Cuáles son los 2 o 3 "No Negociables" o errores críticos que un líder jamás debe cometer en este proceso?

Ej: esto no debe faltar en tu entrevista

Lineamientos clave del formato:

- **Duración:** Máximo 5 minutos.
- **Idioma:** Español.
- **Evaluación:** El aprendizaje se medirá a través de simulaciones de situaciones reales.
- **Material extra:** Si necesitas profundizar, puedes adjuntar las guías, manuales o infografías que consideres necesarias.
- **Fecha de entrega máxima:** Viernes 26 de junio.

¡Contamos con tu apoyo!

RESPUESTAS

¿Cuál es el principal beneficio o "salvavidas" que este proceso le ofrece al líder en su día a día?

Adquisición de talento es tu socio *end-to-end*, entiende las necesidades del negocio, asegura la idoneidad cultural y blinda el futuro del proyecto atrayendo, reclutando, seleccionando y contratando el talento adecuado. Esto te permite enfocarte en la estrategia y en los resultados, con la certeza de que cuentas con las personas clave para lograrlos.

Si el líder solo pudiera recordar una sola cosa de este proceso para no cometer errores, ¿cuál sería?

Talent Acquisition es un socio estratégico del negocio. Mantener una comunicación constante, compartir expectativas claras y participar activamente en el proceso permite lograr mejores resultados de contratación.

¿Cuáles son los 2 o 3 "No Negociables" o errores críticos que un líder jamás debe cometer en este proceso?

Iniciar la búsqueda sin requisición formal aprobada ni un descriptor de cargo actualizado: No se puede comenzar ningún reclutamiento sin justificar la vacante, asegurar el presupuesto y alinear el perfil con Atracción de Talento.

Abandonar, congelar o retrasar el proceso y la toma de decisiones: El líder debe involucrarse activamente, evitar reprogramar entrevistas y dar indicaciones de avance constantes.

Esperar hasta el último momento para solicitar un requerimiento crítico: Las solicitudes deben ser proactivas, considerando que los tiempos de cierre estipulados por los SLA varían entre 6.5 y 9.5 semanas según la banda de la posición

Las decisiones de contratación deben basarse estrictamente en las competencias de los candidatos y en el cumplimiento transparente de todas las etapas del proceso de selección.

Guion

Hola.

Como líder, sabes que contar con el equipo correcto es la base de cualquier resultado. Por eso, en el área de Atracción de Talento somos tu socio estratégico de principio a fin: entendemos tus necesidades, te acompañamos para asegurar la idoneidad cultural de cada perfil, y nos encargamos de atraer, reclutar, seleccionar y contratar al talento adecuado. Este respaldo te permite enfocarte por completo en la estrategia y en los resultados, con la certeza de que cuentas con las personas clave para lograrlos.

Si de este proceso solo pudieras recordar una cosa, que sea esta: la contratación exitosa es un esfuerzo compartido. Nosotros potenciamos tu área, pero el resultado depende de tu participación activa, de que mantengamos una comunicación constante y de que alineemos las expectativas desde el primer momento.

Para asegurar la efectividad del proceso y cuidar la experiencia de los candidatos, existen tres “no negociables” que debes tener en cuenta:

1. Iniciar búsquedas sin estructura: no podemos comenzar ningún reclutamiento sin una requisición formal aprobada y la descripción del cargo actualizada (Job Description). Es fundamental que aseguremos el presupuesto y alineemos el perfil antes de salir al mercado.
2. Perder el ritmo del proceso: el talento calificado es altamente demandado. Postergar entrevistas o retrasar la toma de decisiones puede hacer que perdamos al candidato ideal. Tu agilidad marca la pauta.
3. Solicitar requerimientos sin el tiempo necesario: la planeación proactiva es clave. Recuerda que, según los niveles de la posición, los tiempos estipulados de contratación varían entre 6.5 semanas y 9.5 semanas.

Finalmente, recuerda siempre que nuestras decisiones se basan estrictamente en las competencias de los profesionales y en la transparencia de cada etapa. Hagamos equipo para atraer el mejor talento Amrize.

Material extra

 Programa de Referidos Amrize Colombia

1. Checklist interactivo antes de la entrevista

Formato: scorm de 3 minutos (aprox.)

Checklist del líder: entrevista efectiva Amrize

Antes de la entrevista:

- ☐ Revisa la descripción del cargo e identifica los requisitos indispensables

- ☐ Lee la hoja de vida del candidato con foco en sus experiencias previas
- ☐ Define qué competencias clave necesitas validar
- ☐ Prepara preguntas S.T.A.R. alineadas al perfil

Regla de oro Amrize: mantén los criterios acordados desde el inicio. Evita crear “nuevos requisitos” a mitad de camino.

Durante la entrevista:

- ☐ Crea rapport: preséntate, explica tu rol y el propósito general de la posición
- ☐ Indaga con S.T.A.R: formula preguntas abiertas buscando ejemplos concretos de conductas pasadas
- ☐ Toma notas: registra hechos e interacciones basadas en evidencia, no en suposiciones
- ☐ Reserva espacio para el candidato: permítele hacer preguntas sobre el equipo o el rol
- ☐ Cierre: explica que Talent Acquisition (TA) comunicará los próximos pasos

Después de la entrevista:

- ☐ Registra y comparte tu feedback con TA lo antes posible (mientras la conversación está fresca)
- ☐ Evalúa a todos los candidatos bajo la misma vara y criterios objetivos
- ☐ Diferencia los requisitos indispensables de las competencias que se pueden desarrollar en el rol

Línea roja: nunca contactes directamente al candidato para comunicar la decisión o negociar condiciones. Ese canal es exclusivo de Talent Acquisition.

2. Guía de bolsillo - Metodología S.T.A.R.

Formato: guía PDF (1 página)

Método S.T.A.R. en la práctica

S - Situación: ¿cuál era el contexto o el reto?

T - Tarea: ¿cuál era su responsabilidad específica?

A - Acción: ¿qué hizo concretamente (en primera persona)?

R - Resultado: ¿qué logró, qué impacto tuvo y qué aprendió?

Ejemplo de re pregunta S.T.A.R.

Si el candidato responde de forma vaga o general: en mi equipo siempre manejamos bien los conflictos con clientes...

Tú debes preguntar:

Cuéntame una ocasión específica en la que tuviste que manejar a un cliente molesto.
¿Cuál era el problema exacto (situación), qué tenías que lograr (tarea), qué pasos diste tu personalmente (acción) y cómo terminó el caso (resultado)?

3. Banco de preguntas “ready to use” para líderes

Formato: PDF interactivo

Banco de preguntas para entrevistas

Aplica este menú de preguntas según la dimensión que necesites validar del candidato:

Desempeño y trabajo en equipo - Job & Team Fit

Objetivo: evaluar cómo ejecuta, prioriza y se relaciona con sus pares.

- Cuéntame sobre un proyecto complejo que hayas liderado o en el que hayas tenido un rol clave
- ¿Cómo priorizas tus tareas cuando recibes múltiples solicitudes urgentes al mismo tiempo?
- Háblame de una ocasión en la que tú y un compañero no estaban de acuerdo en un proyecto. ¿Cómo lo resolvieron?
- ¿De qué manera te apoyas en otros miembros de tu equipo para mejorar tu propio trabajo?

Adaptabilidad y entorno - Cultural Fit

Objetivo: identificar qué lo motiva, sus mecanismos de resiliencia y si se adapta al entorno.

- Si pudieras describir el entorno de trabajo donde eres más efectivo y aportas más valor, ¿cómo sería?
- Cuéntame sobre un pésimo día que hayas tenido en el último año de trabajo. ¿Cómo lo gestionaste y qué aprendiste?
- ¿Qué características tendría la persona o el equipo ideal con el que te gustaría trabajar?

Solución de problemas y resiliencia

Objetivo: describir si aprende de sus equivocaciones, acepta feedback y resuelve problemas.

- Cuéntame sobre un error profesional que hayas cometido y qué aprendizaje te dejó
- Háblame de una meta que no pudiste alcanzar a pesar de tu esfuerzo. ¿Qué harías diferente hoy?
- ¿Cuál es la mejor retroalimentación (feedback) que te ha dado un líder y cómo la aplicaste?
- Explícame un proceso o concepto complejo de tu trabajo actual de forma tan sencilla que yo pudiera enseñarlo mañana

Visión de carrera y proyección

Objetivo: medir la alineación entre las expectativas del candidato y las posibilidades de la empresa.

- ¿Qué es lo más importante para ti en la siguiente etapa o rol de tu carrera?
- ¿Cómo medirías tu éxito personal durante los primeros seis meses en este cargo?
- ¿Qué tipo de apoyo o liderazgo necesitas de mi parte para dar tu máximo potencial?

4. Proceso



NOTA: QUITAR DEL PROCESO EL PASO DE BUSINESS CASE, ENTREVISTA C LEVEL

Evaluación

Casos de estudio

Caso 1: El feedback tardío

El líder entrevista a una candidata que cumple los requisitos, pero entrega su feedback una semana después. Durante ese tiempo, la candidata acepta otra oferta.

Preguntas:

- ¿Cuál fue el principal error?
- ¿Qué impacto tuvo en el proceso?
- ¿Cómo podría prevenirse?

Respuesta esperada:

El feedback tardío retrasó la toma de decisiones y aumentó el riesgo de perder talento. El líder debe entregar comentarios dentro del tiempo acordado, especialmente cuando existen candidatos competitivos en el mercado.

Caso 2: Cambio del perfil

Después de entrevistar varios candidatos, el líder decide que ahora necesita una experiencia técnica que no estaba incluida en el perfil inicial.

Preguntas:

- ¿Qué consecuencias genera este cambio?
- ¿Era realmente un requisito indispensable?
- ¿Qué debería hacer el líder?

Respuesta esperada:

Cambiar el perfil afecta los tiempos, desperdicia esfuerzos y deteriora la experiencia de los candidatos. El líder debe revisar el cambio con Talent Acquisition, justificarlo y acordar nuevamente el alcance de la búsqueda.

Caso 3: Una evaluación subjetiva

El líder rechaza a un candidato diciendo: “No sentí conexión con él”, aunque su experiencia cumple con los requisitos.

Preguntas:

- ¿Este feedback permite tomar una decisión objetiva?
- ¿Qué evidencias debería incluir?
- ¿Podría existir un sesgo?

Respuesta esperada:

La decisión debe basarse en competencias, experiencia y comportamientos observables. El líder debe explicar qué requisito no fue demostrado y aportar ejemplos obtenidos durante la entrevista.

Caso 4: Preguntas personales

Durante la entrevista, el líder pregunta a una candidata si tiene hijos y cómo piensa organizar su tiempo para cumplir con el trabajo.

Preguntas:

- ¿Es una pregunta apropiada?
- ¿Qué riesgo puede generar?
- ¿Cómo se podría validar la disponibilidad correctamente?

Respuesta esperada:

La situación familiar no debe utilizarse como criterio de selección. La pregunta correcta sería: "La posición requiere este horario o modalidad de trabajo. ¿Tienes disponibilidad para cumplirlo?"