

Taller de Estrategias de Selección por Competencias

MDO Claudia Caballero

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a large, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the phrase "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops displaying data charts and graphs. The overall scene suggests a professional training or business meeting environment.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Mi nombre es: Claudia Caballero

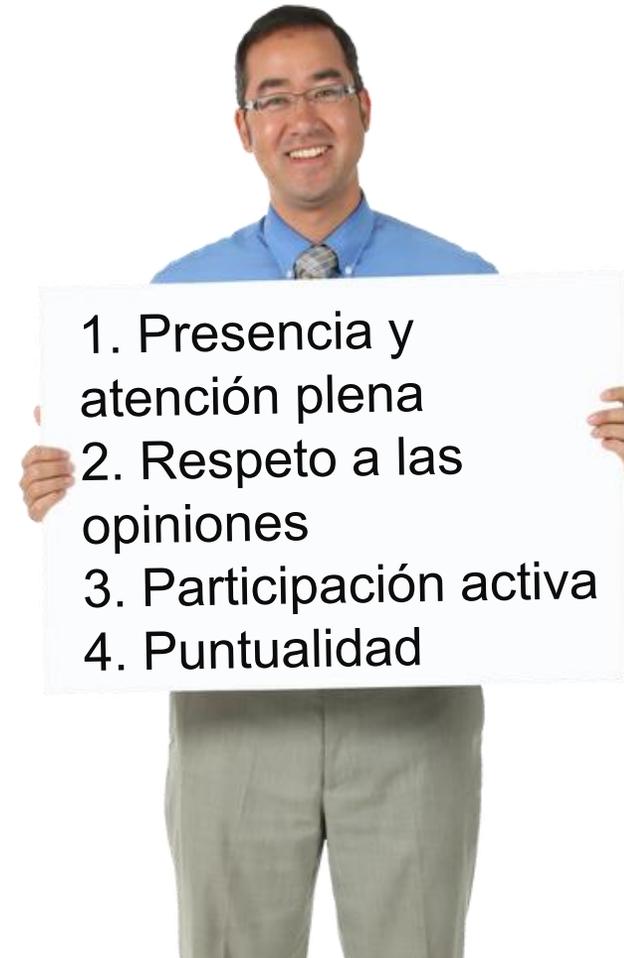
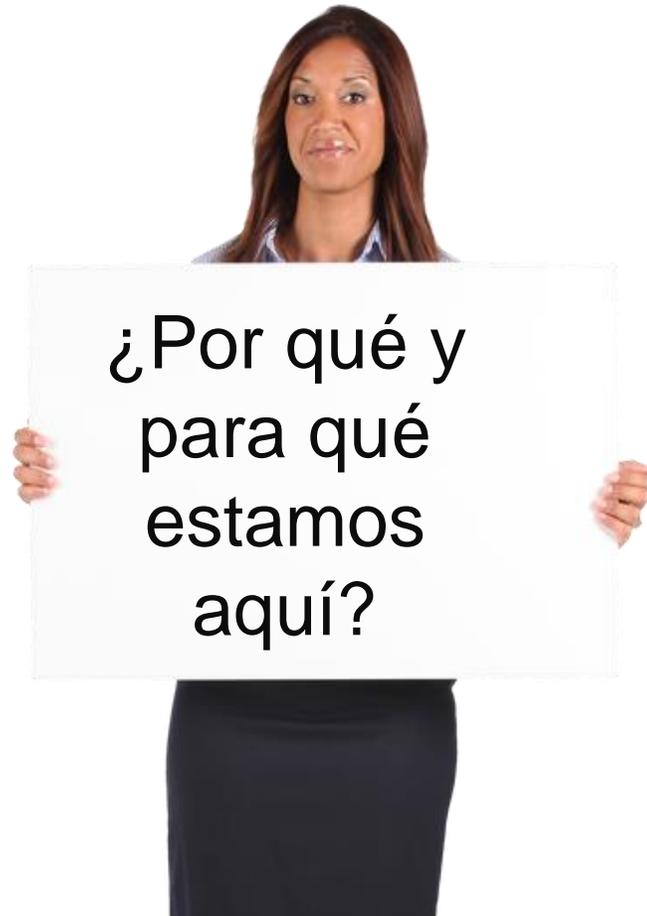
Maestra en Desarrollo Organizacional y Facilitadora certificada de procesos de Change Management y transformación cultural, con 19 años de experiencia en áreas estratégicas de Recursos Humanos y 6 años como Consultora en Gestión del Talento.

¡Bienvenid@s!



Alineación de expectativas

| Pautas de la sesión



Objetivo del taller



- Que el participante obtenga **conocimientos teórico-prácticos para la adecuada selección de personal** que cubra las necesidades de la organización, tenga un adecuado fit cultural y que contribuya con el logro de los resultados estratégicos.
- Proporcionar **técnicas que le permitan al participante realizar una correcta entrevista laboral**, basada en la observación de competencias y de manera general mejorar la efectividad del proceso de adquisición de talento.



Temario

1. Proceso de Reclutamiento & Selección

1. Los retos del proceso de R&S en la actualidad
2. Flujo del proceso de Selección

2. La entrevista laboral

1. Importancia de la entrevista
2. Elementos del proceso de la entrevista
3. La planeación de la entrevista (pasos previos)

3. Tipos de entrevista

1. Individual, Grupal, Conductual

Modelo de Selección por Competencias

1. Pasos y factores clave de éxito
2. Ejemplos de Procesos de Selección actuales

4. Habilidades del entrevistador

1. Habilidades y comportamientos clave de un buen entrevistador
2. Flujo de una entrevista efectiva

5. Evaluación del Fit Cultural

1. Qué sí y qué no preguntar
2. Guía de recomendaciones

6. Guía de preguntas sugeridas por competencias, modelo Lominger

1. Revisión de preguntas sugeridas (ejemplos)
2. Formato de evaluación para panel
3. Tabla comparación de candidatos

TEMA 1.

Proceso de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento & Selección en la actualidad

- El mundo del reclutamiento está en constante cambio, cada día hay nuevos retos, oportunidades y desafíos a los que nos enfrentamos:

Medios tradicionales aún vigentes	Medios actuales que se han sumado
Portales de empleo (OCC, Computrabajo, Bumeran)	Redes sociales (<u>LinkedIn</u> , FB, Glassdoor, Freelancer, Fiverr, Upwork, Simply hired)
Contactos y referidos internos	Redes de profesionales de un mismo sector productivo (Linkedin/ FB)
Ferias de empleo nacionales	Ofertas de empleo / Convenios Internacionales (USA- MX – Canadá)
Bolsas de empleo (Instituciones educativas)	Grupos cerrados por Telegram
Head Hunters & Tercerización de la selección	Plataformas de IA & Plataformas SaS

Reclutamiento & Selección en la actualidad

1. Hoy más que nunca, la decisión final también la toma el candidato, ellos pueden elegir en todo momento si aceptan una oferta de empleo o no



Es clave la venta adecuada de la Cultura, de la posición, así como la transparencia en todo el proceso de selección

2. El candidato puede compartir su experiencia con otros y ser un promotor o un detractor de la empresa, de acuerdo a como vivió el proceso de selección de inicio a fin



Es clave mantener un adecuado trato hacia el candidato, así como cumplir con lo acordado durante todo el proceso

3. El candidato (especialmente Centennials y Millennials), asignan un peso alto a motivadores como **trabajo en remoto o híbrido, balance de vida/ trabajo, oportunidades de crecimiento y alineación de la misión con su propósito personal**



Es clave brindar una imagen clara de la empresa (marca empleadora y cultura), comprender las diferencias generacionales, hablar sobre el plan de desarrollo y salario emocional que se ofrece

Algunas tendencias actuales..

	Actividad	Propósito	Duración
	Videos cortos tipo tik – tok	Que el candidato se presente haciendo un comercial de sí mismo; por qué le interesa la posición y por qué es el candidato ideal	1-3 minutos
	Videoconferencias 1:1	Entrevistas abiertas, cerradas o por competencias en un formato virtual	45 a 75 minutos
	Entrevistas grupales	Entrevistas por roles asignados, donde cada evaluador hace preguntas sobre diferentes competencias y entre todos evalúan el desempeño observado	45- 60 minutos
	Assessment Center virtual	Ejercicios controlados bajo un escenario real de negocios en donde el candidato puede resolver casos de negocio, simular una venta consultiva, elaborar un plan de acción o un plan de trabajo con información real o ficticia sobre un territorio a su cargo, con el fin de evaluar las competencias como: <i>análisis, planeación, pensamiento estratégico, comunicación, escucha activa, presentaciones efectivas, liderazgo, habilidades de ventas, etc.</i>	

Proceso de Reclutamiento y Selección



1

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo identificar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

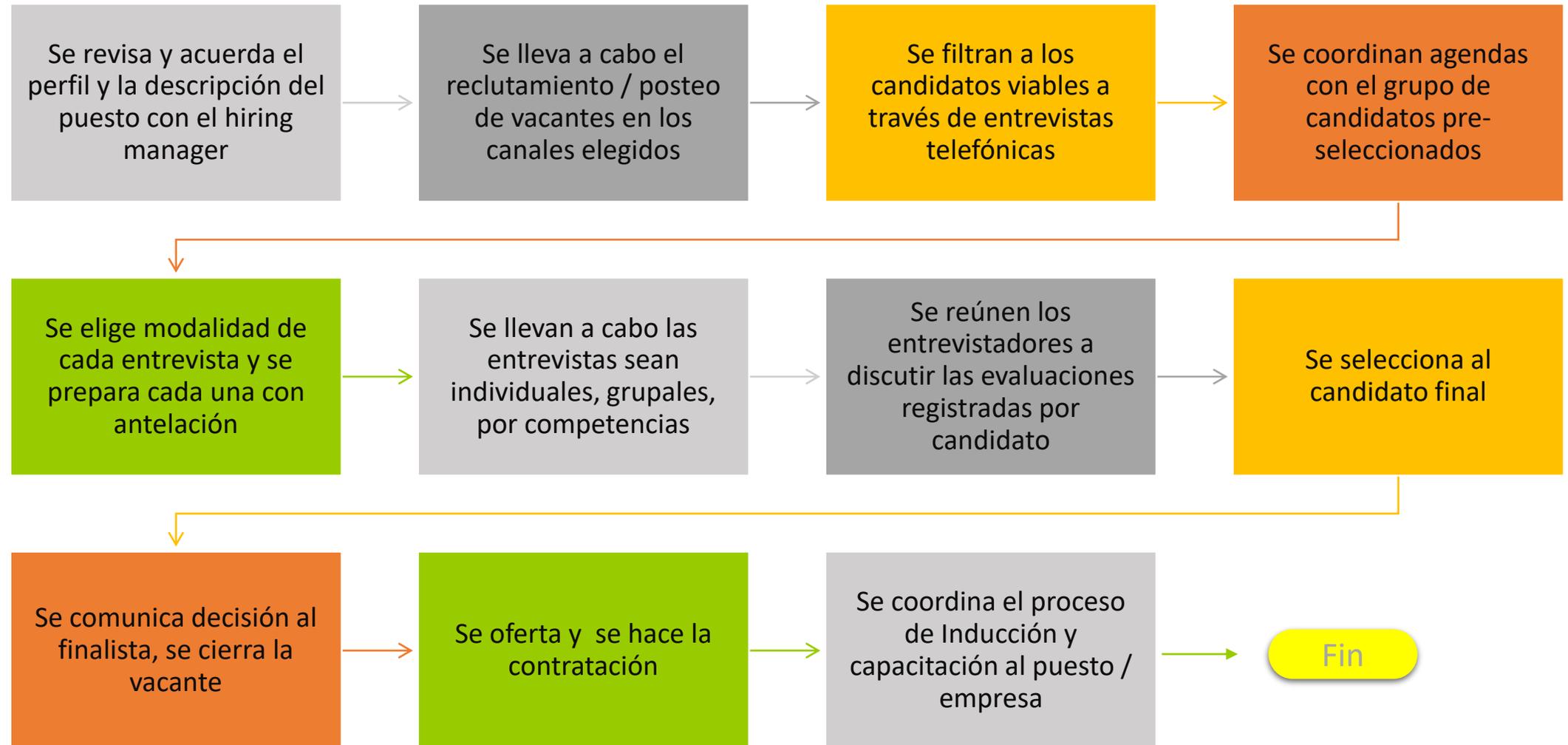
2

Empieza con la **definición del perfil del candidato y la descripción del puesto**; continuando con la **búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes**, la etapa de **evaluación, la selección y contratación del candidato más idóneo**.

3

El proceso se cierra con la **inducción y capacitación de la persona seleccionada**, haciendo entrevistas de ajuste a la posición y un plan detallado de onboarding a los 3, 6 y 9 meses.

Flujo del proceso de selección



TEMA 2.

**La entrevista laboral:
importancia de este proceso,
planeación y preparación**

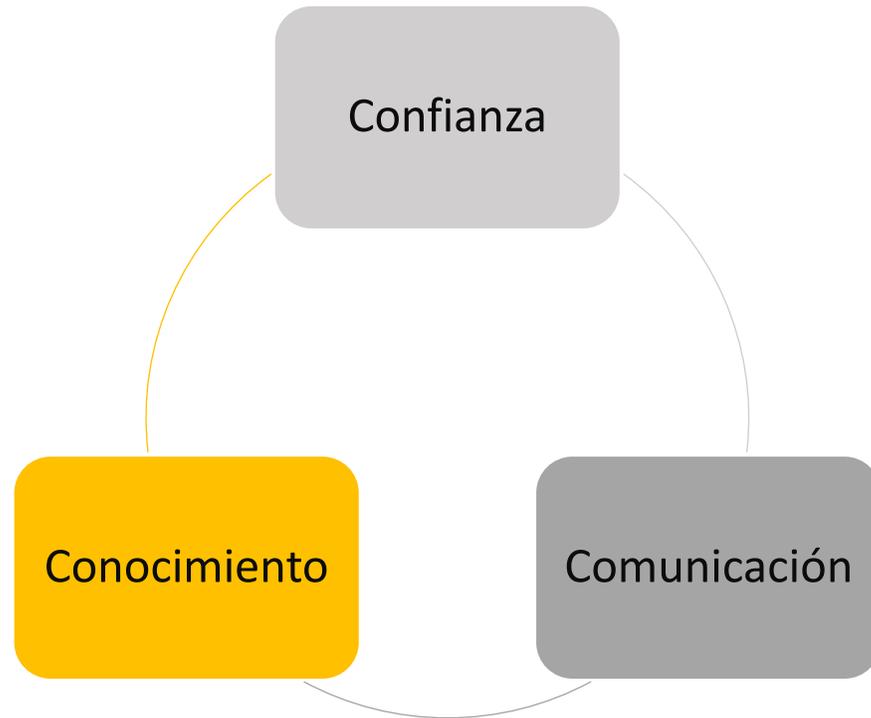
La entrevista



La entrevista es el momento más importante del proceso de selección.

- La entrevista es un espacio donde dos o más personas conversan, se conocen, preguntan y responden cierta información. Es un diálogo donde se **cubren inquietudes y expectativas de ambas partes.**

Elementos de una buena entrevista



El objetivo de todo entrevistador es lograr que sus entrevistas sean:

- Recordadas
- Únicas
- Valoradas
- Alentadoras

Importancia de la entrevista

Para el entrevistador:

Es el momento donde evaluaremos si el candidato es o no la persona adecuada son base en sus:

- **1. Competencias**
- **2. Experiencias**
- **3. Expectativas**
- **4. Comportamientos**
- **5. Fit cultural**

(Si la persona comparte valores con la organización y podrá adaptarse al puesto y a la cultura de la compañía)

Para el candidato:

Es el primer acercamiento del empleado con la empresa y es el momento donde el candidato podrá:

- **1. Tener una imagen clara de la empresa**
- **2. Conocer al jefe y saber si hará fit con él/ ella**
- **3. Aclarar sus expectativas sobre la posición, desarrollo y crecimiento**
- **4. Conocer la relevancia del puesto en la organización**
- **5. Conocer el clima y ambiente interno**

Pasos previos a la entrevista

1. Revisión de la descripción de puesto:

1. Información estructurada acerca de las **habilidades, aptitudes, actitudes y experiencias** que debe tener la persona (competencias)
2. **Resumen de responsabilidades, funciones y tareas de la posición**
3. **Competencias suaves y técnicas**, así como conocimientos clave
4. **Objetivo del puesto** y su contribución a la organización
5. Priorización de los **aspectos obligatorios** vs. los deseables



Es un documento sumamente importante para poder atraer a los candidatos óptimos y en consecuencia llevar a cabo entrevistas más estructuradas y enfocadas

Pasos previos a la entrevista

2. Filtros telefónicos

- 1. Indagar sobre sus **experiencias previas**
- 2. Validar su **formación académica y educación continua**
- 3. **Expectativa salarial**
- 4. **Motivadores frente al cambio**, en caso de estar activo laboralmente
- 5. Saber si cubre **requerimientos indispensables** (como el dominio del inglés, o el conocimiento de cierta línea terapéutica, conocimiento de trabajo hospitalario, venta directa, etc.)



Pasos previos a la entrevista

3. Preparación de la entrevista

Definir el tiempo; lo que queremos evaluar, elegir el tipo de entrevista que haremos



Definir el medio para la entrevista (preguntar al candidato sobre el mejor horario para él o ella) buscando la forma de generar un ambiente confortable



Realizar la convocatoria, señalando día y hora de la entrevista, dónde o cómo se llevará a cabo, con quién se entrevistará



Pasos previos a la entrevista

4. Estudiar al candidato

- Educación, experiencia, competencias/habilidades
- **Logros** en cada etapa de su carrera profesional
- Voluntariado, reconocimientos, intereses
- **Fechas de permanencia** entre un empleo y otro
Espacios de **mucha inactividad laboral** o fechas que no coincidan entre los trabajos
- Revisar si la **percepción salarial y/o los puestos desempeñados fueron en aumento o en descenso**
- **El tipo de trabajos que ha desempeñado**, tipos de empresas, si hay un denominador común



TEMA 3.

Tipos de entrevista

Tipos de entrevista

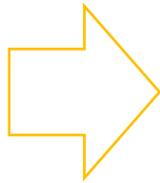
Entrevista individual 1:1



- **Directa o dirigida:** es la que se realiza con ayuda de un formulario, hay un esquema preestablecido de preguntas para obtener la información específica que se busca
- **Abierta o no dirigida:** es la que se realiza de forma más improvisada como una conversación de café, es casual y no se dirige por el entrevistador si no por el entrevistado para favorecer la comunicación
- **Mixta o semidirigida:** es la que mezcla preguntas estructuradas y no estructuradas

Tipos de entrevista

Entrevista grupal



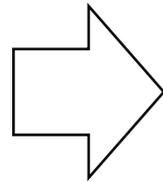
- Es una modalidad de entrevista que permite a los candidatos **trabajar** en un entorno real de negocios, **interactuar** con funciones, aspectos o procesos clave de la organización y **relacionarse** con otros.
- Es conocido como **Assessment Center** e incluye a varios candidatos y varios evaluadores u observadores, que podrán observar y evaluar competencias como: comunicación, liderazgo, iniciativa, autonomía, negociación, empatía, escucha activa y trabajo en equipo. Existen varias modalidades:



Tipos de entrevista

- Es una modalidad de entrevista que consiste en la **búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas**; preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona se ha enfrentado en su vida y cómo las ha gestionado:

Entrevista conductual



“David McClelland (Profesor de Harvard) demuestra que el desempeño adecuado de un puesto radica más en las características propias de la persona “sus competencias”, que en su perfil psicológico o de inteligencia racional y lógica.”

Hoy día la psicometría usada en selección o desarrollo, **no es suficiente para predecir comportamientos o desempeño sobresaliente.**

El *Instituto Carnegie de Tecnología* llegó a la conclusión de que el **15% del éxito de las personas se debe a su experiencia técnica y 85% a sus competencias y cualidades personales.**

Modelo de Selección basado en Competencias

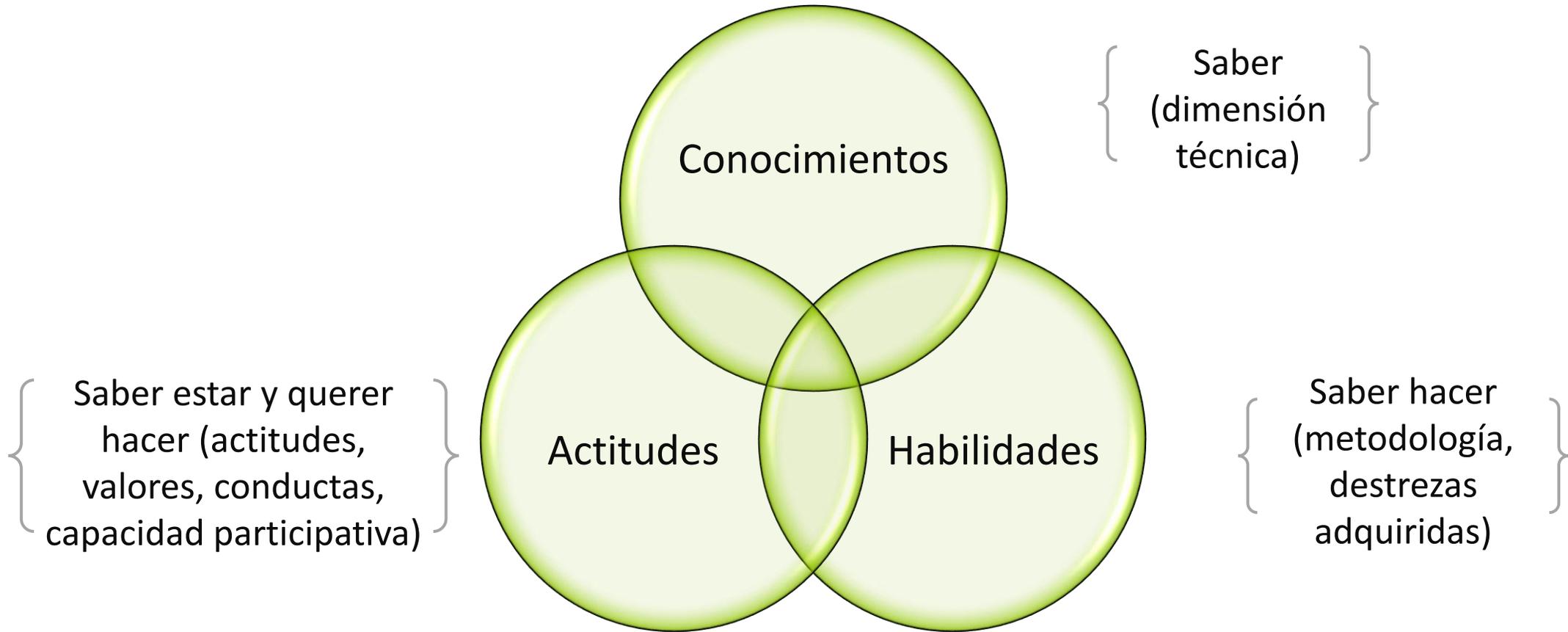
Modelo de Selección basado en competencias

- El modelo de Selección basado en competencias parte de la premisa de que **es posible predecir los comportamientos futuros a través de ejemplos de un desempeño pasado.**
- Gracias a este tipo de modelos podemos **predecir cómo se podría comportar la persona ante desafíos o situaciones específicas que son importantes en nuestra cultura,** o comprender qué aprendizajes ha integrado a su experiencia.



Actualmente, los modelos de Selección por competencias implementados en grandes empresas, **dan más peso a la demostración de habilidades transversales** y no tanto a criterios como formación, títulos universitarios o incluso a la experiencia.

¿Qué entendemos por competencias?



“Es la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica”.

Técnica STAR para la Selección por Competencias



- La forma en la que se obtendrán las evidencias sobre los comportamientos que buscamos es a través de la técnica STAR:

S	Situación	Explica lo que sucedió o describe un hecho/ evento específico o simplemente narra el contexto
T	Tarea	Define la tarea que tenía asignada o encomendada
A	Acción	Describe las acciones o pasos que siguió la persona ante tal situación, tarea o desafío o bien; cómo reaccionó
R	Resultado	Muestra el impacto de las acciones de la persona

Ejercicio 1 “ Identificación de Stars”



• Instrucciones:

- Cada persona elaborará una **situación personal en donde haya logrado un objetivo o el cumplimiento de un reto importante**; debe describir cuál fue la situación o el contexto (1), cuál fue la tarea o reto a cumplir (2), cuáles fueron las acciones que implementó (3) y cuál fue el resultado (4).
- 5 minutos de preparación y 5 de conversación por persona, posteriormente cambiamos roles, total 15 minutos

S Situación

Explica lo que sucedió o describe un hecho/ evento específico o simplemente narra el contexto

T Tarea

Define la tarea que tenía asignada o encomendada

A Acción

Describe las acciones o pasos que siguió la persona ante tal situación, tarea o desafío o bien; cómo reaccionó

R Resultado

Muestra el impacto de las acciones de la persona

Proceso de Selección Amazon

- En el proceso de selección intentan descubrir aptitudes de sus entrevistado tanto a **nivel profesional como personal**.



1. ALTOS NIVELES DE EXIGENCIA

Durante el proceso de contratación la filosofía de Amazon está latente. Por lo tanto, demostrar ganas de superación y esfuerzo es fundamental para superar este proceso.

2. TRANSMITEN LA CULTURA CORPORATIVA

En el proceso de selección exponen al máximo los estándares corporativos de la empresa, dejando claro los valores de su proyecto para determinar si los candidatos encajan con el perfil deseado. **(Iniciativa, obsesión por el cliente, enfoque en los pequeños detalles, exigencia y capacidad de superación constantes).**

3. PASAN UN ALTO FILTRO A SUS CANDIDATOS

A través de diferentes test y pruebas como pedidos en línea, entrevistas telefónicas, en línea, etc.

SUS 7 FAMOSAS PREGUNTAS

1. ¿Conoces a nuestro CEO? ¿Cómo se pronuncia su nombre?
2. Háblame de la última vez que te disculpaste con alguien
3. ¿Cuál es la situación más difícil a la que te has enfrentado en la vida? ¿Cómo la afrontaste?
4. ¿Quién ha sido tu cliente más difícil?
5. ¿Qué harías si descubrieras que tu mejor amigo en el trabajo está robando?
6. Si tu supervisor directo te ordenara hacer algo con lo que no estás de acuerdo, ¿qué harías?
7. ¿Estarías dispuesto a trabajar diez horas al día, cuatro días a la semana?

Proceso de Selección Google

Google es una empresa a la que se le reconoce el mérito de haber creado una **cultura de reclutamiento** única, por lo que su sistema de **contratación de personal** es uno de los más admirados e imitados.

1. Valoran la diversidad

La empresa se enfoca en conformar equipos de trabajos diversos, desde el aspecto étnico, cultural, de formación y hasta de intereses

2. La experiencia laboral y títulos académicos no lo son todo

Una persona con talento es capaz de aprender rápido; por eso, Google no valora demasiado la experiencia profesional o académica, valoran el POTENCIAL.

3. Usan técnicas de selección por competencias

Para evaluar a qué tipo de situaciones se ha enfrentado, cómo lo hizo y qué es lo que en realidad considera difícil.

4. Aplican evaluaciones numéricas

Antes de las entrevistas clasifican a los candidatos, evaluando del 1 al 5, y sólo pasan por lo diferentes filtros aquellos con 4 y 5.

5. Panel de Entrevistas

Usualmente, el candidato realiza cuatro entrevistas con cuatro personas diferentes, y cada una evalúa cualidades específicas

6. Invierten cuantiosos recursos en reclutamiento

Saben de primera mano que existe mucha competencia por contratar a los mejores talentos y que la pérdida de un candidato brillante es un error costoso

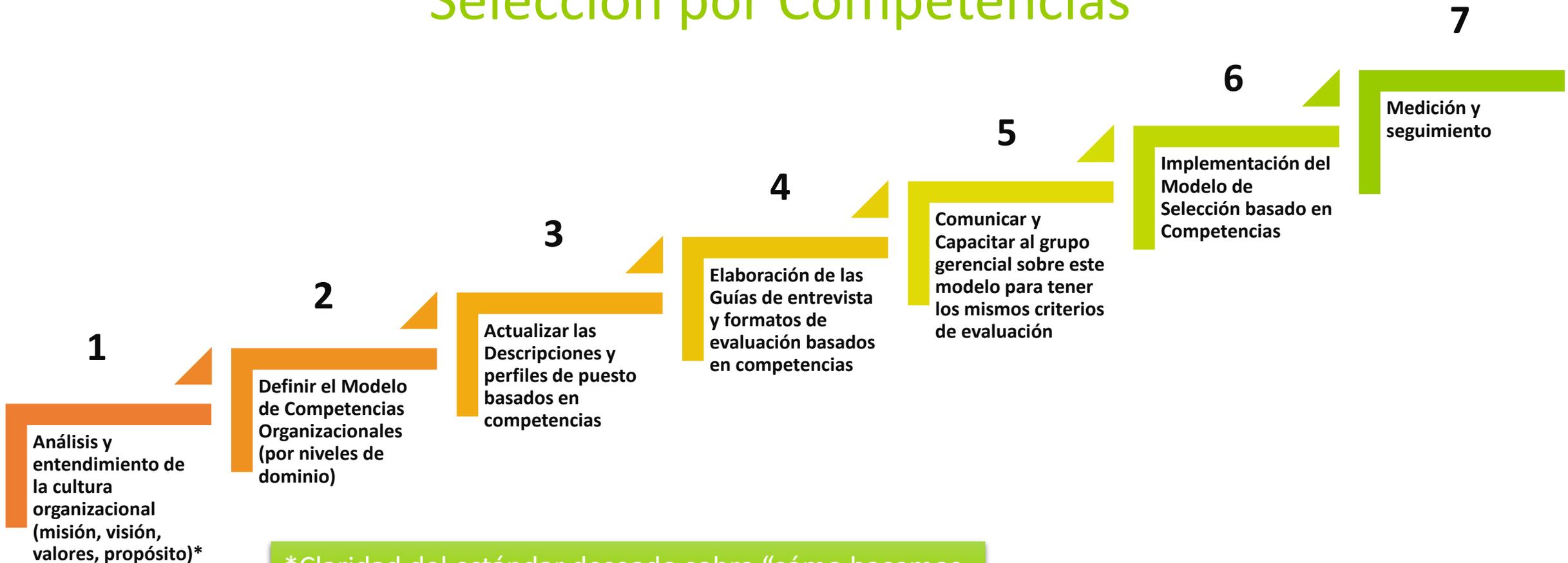


4 GRANDES VARIABLES DE MEDICIÓN

1. Capacidad cognitiva
2. Aptitud para el puesto
3. Conocimiento técnico
4. “Googliness”, que mide la capacidad del candidato para adaptarse a la cultura laboral de la compañía.

• Un estudio realizado por la misma compañía concluye que un empleado sobresaliente genera **300 veces más valor que uno mediocre**

Pasos para la implementación de un modelo de Selección por Competencias



*Claridad del estándar deseado sobre “cómo hacemos las cosas aquí” o “cómo deberíamos hacerlas”

Factor I: STRATEGIC SKILLS	
Cluster A - Understanding Business	
5. Business Acumen	
24. Functional/Technical Skills	
61. Technical Learning	
Cluster B - Making Complex Decisions	
17. Decision Quality	
30. Intellectual Horsepower	
32. Learning on the Fly	
51. Problem Solving	
Cluster C - Creating the New and Different	
2. Dealing with Ambiguity	
14. Creativity	
28. Innovation Management	
46. Perspective	
58. Strategic Agility	

Factor II: OPERATING SKILLS	
Cluster D - Keeping on Point	
16. Timely Decision Making	
50. Priority Setting	
Cluster E - Getting Organized	
39. Organizing	
47. Planning	
62. Time Management	
Cluster F - Getting Work Done Through Others	
18. Delegation	
19. Developing Direct Reports and Others	
20. Directing Others	
27. Informing	
35. Managing and Measuring Work	
Cluster G - Managing Work Process	
52. Process Management	
59. Managing Through Systems	
63. Total Work Systems	

Factor III: COURAGE	
Cluster H - Dealing with Trouble	
9. Command Skills	
12. Conflict Management	
13. Confronting Direct Reports	
34. Managerial Courage	
57. Standing Alone	
Cluster I - Making Tough People Calls	
25. Hiring and Staffing	
56. Sizing Up People	

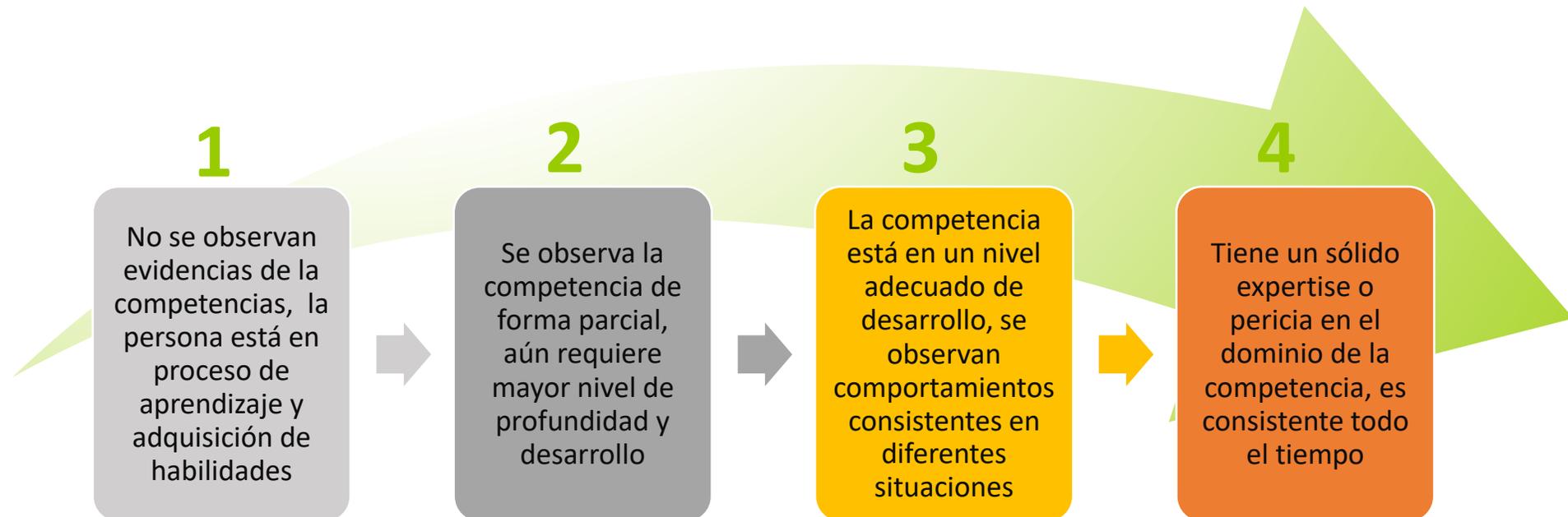
Factor IV: ENERGY AND DRIVE	
Cluster J - Focusing on the Bottom Line	
1. Action Oriented	
43. Perseverance	
53. Drive for Results	

Factor V: ORGANIZATIONAL POSITIONING SKILLS	
Cluster K - Being Organizationally Savvy	
38. Organizational Agility	
48. Political Savvy	
Cluster L - Communicating Effectively	
49. Presentation Skills	
67. Written Communications	
Cluster M - Managing Up	
6. Career Ambition	
8. Comfort Around Higher Management	

Factor VI: PERSONAL AND INTERPERSONAL SKILLS	
Cluster N - Relating Skill	
3. Approachability	
31. Interpersonal Savvy	
Cluster O - Caring About Others	
7. Caring about Direct Reports and Others	
10. Compassion	
Cluster P - Managing Diverse Relationships	
4. Boss Relationships	
15. Customer/Student Focus	
21. Managing Diversity	
23. Fairness to Direct Reports	
42. Peer Relationships	
64. Understanding Others (groups)	
Cluster Q - Inspiring Others	
36. Motivating Others	
37. Negotiating	
60. Building Effective Teams	
65. Managing Vision and Purpose	
Cluster R - Acting with Honor and Character	
22. Ethics and Values	
29. Integrity and Trust	
Cluster S - Being Open and Receptive	
11. Composure	
26. Humor	
33. Listening	
41. Patience	
44. Personal Disclosure	
Cluster T - Demonstrating Personal Flexibility	
40. Dealing with Paradox	
45. Personal Learning	
54. Self-Development	
55. Self-Knowledge	
Cluster U - Balancing Work/Life	
66. Work/Life Balance	

Escala de evaluación de competencias

- La escala que utilizaremos para evaluar las competencias demostradas es una escala tipo Likert de 4 valores:



TEMA 4.

Habilidades del entrevistador y flujo de la entrevista



EMPATÍA Y CONEXIÓN CON EL OTRO

Es la capacidad de entender y ponerse en el lugar del otro para **poder comprender sus sentimientos, necesidades y preocupaciones**. La empatía favorece el establecimiento del rapport, **da confianza al entrevistado y propicia una interacción relacional genuina y cómoda**.

- Evitar hacer demasiados gestos o movimientos exagerados de las manos.
- Mantener un trato cálido y cortés
- Mantener una postura ligeramente inclinada al candidato
- Constante contacto visual (denota atención y presencia plena)

ESCUCHA ACTIVA Y COMUNICACIÓN



Escuchar activamente es una habilidad clave, **favorece la relajación del entrevistado, el deseo de profundizar en sus respuestas y de seguir hablando**, ya que siente una atención plena. Se logra a través de la concentración en el aquí y el ahora, el contacto visual, la restricción de interrupciones o distractores.

Se expresa con una frase similar a la dicha por el entrevistado o una repetición de su última frase. Esto permite al entrevistado centrarse y orientarse en el tema que está tratando. También puede ser un simple cabeceo, una mueca de consentimiento o un parpadeo confirmatorio.



DEJAR HABLAR

No debemos abusar del uso de la palabra. Mientras más tardemos en intervenir, mayor es el nivel de producción verbal del entrevistado.

Esta habilidad también implica hacer **silencios instrumentales** porque están al servicio de la reflexión y comprensión de lo que se está hablando, promueven profundizar en el tema o desinhibir el bloqueo en la comunicación. **Favorece la escucha y mantiene la presencia del entrevistador y la cercanía con el entrevistado.**

Debemos garantizar que el candidato en todo momento viva una grata experiencia y se lleve una buena imagen de la compañía.

TRATO RESPETUOSO Y CON ÉTICA



En todo momento debemos **mostrar respeto no sólo al candidato, si no a sus ideologías, preferencias, estilo de vida**, etc. Hoy día hay muchos elementos que se consideran discriminatorios y que sólo se basan en suposiciones. Las brechas generacionales también han modificado el tipo de preguntas aceptables.

Eliminar comentarios acerca de:

- Su edad
- Su estado civil
- Si tiene hijos o no o quién se los cuida
- Sus creencias políticas o religiosas

✓ ¿Hay alguna situación personal o familiar que te impida cumplir con las exigencias del puesto? (viajes, jornadas, etc.)?

Habilidades del entrevistador

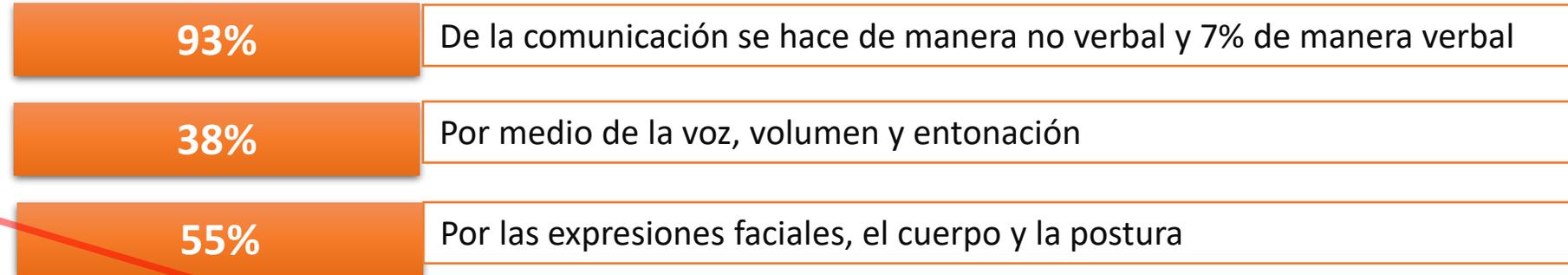
INTERPRETACIÓN Y TOMA DE DECISIONES



Poder **analizar cada respuesta, cada ejemplo, si el candidato es viable o no, interpretar sus gestos, posturas, motivaciones, intenciones**, y al final poder tomar la decisión si es o no la persona ideal para el puesto.

Si el candidato nos gusta, además debemos poner en práctica nuestras habilidades de venta sobre la posición y la organización a manera de “enamorarlo” de nuestra cultura y sobre la vacante.

Importancia del lenguaje no verbal



 Brazos al costado, brazos cruzados o uso excesivo de manos, saludo poco firme

 Sonrisa poco natural, o sonreír todo el tiempo, o bien, excesiva seriedad

 Cruzar la distancia de espacio personal, postura encorvada o hacia atrás

 Mirada hacia abajo, falta de contacto visual

Según Leopoldo Uprimny, Director de E-Motion Corporation, el lenguaje corporal impacta entre un **60% - 80%** a la hora de negociar

TEMA 5.

Evaluación del Fit Cultural

Preguntas para evaluar el Fit cultural

¿Qué es lo que más valoras de un ambiente de trabajo?

¿Qué expectativas tienes de la organización que te de empleo?

Describe la empresa donde te has desempeñado con mayor éxito

¿Cuáles son los valores que más te definen?

Describe cómo fue tu relación con el jefe que más ha impactado positivamente tu desempeño

Describe al peor jefe que has tenido, ¿cuáles eran las conductas que más te afectaban en su trato o relación?

¿Cómo sabrás que has encontrado el empleo que mejor se ajusta a tus expectativas?

¿Dónde te visualizas en el corto y largo plazo, qué deseas para tu futuro?

¿Qué esperas de esta posición, por cuánto tiempo te visualizas desempeñándote en este rol?

¿Cuál sería tu siguiente paso de carrera y en cuánto tiempo? ¿Qué pasa si no llega esa promoción?

¿Qué razones te harían dejar una empresa?

Describe tu jefe y tu trabajo ideal

LO QUE SI



- ✓ Elegir un lugar tranquilo y libre de ruido o interrupciones
- ✓ Iniciar puntualmente la entrevista
- ✓ Establecer rapport adecuado (salir de lo tradicional)
- ✓ Mantener contacto visual mientras no se toma notas
- ✓ Las preguntas deben ir de lo general a lo particular
- ✓ Los aspectos verbales, como intensidad, tono de voz, reactividad en las respuestas, deben cuidarse para propiciar una buena comunicación
- ✓ Escuchar activamente, dejar hablar

LO QUE NO



- × Evitar interrumpir al candidato
- × Evitar contestar el teléfono o revisar el whatsapp mientras dura la entrevista
- × No asumir o interpretar cosas sin aclararlas con el entrevistado
- × Cuidar lenguaje corporal que provoque distracciones al candidato (brazos cruzados)
- × Usar frases como: “cuéntame un poquito de..” “dime más o menos cuál era tu función..” Qué harías si “
- × Realizar preguntas discriminatorias sobre la familia, los hijos, creencias, preferencias, etc.

Flujo de la entrevista

- 
1. Hacer una cálida bienvenida (mostrar empatía)
 2. Explicar los pasos de la entrevista y del proceso en sí
 3. Presentarte con el candidato (como rompe hielo) mencionar tu carrera en la compañía y cómo llegaste hasta aquí
 4. **Preguntar: ¿Quién es la persona?, ¿Por qué le interesó la compañía?, ¿Qué sabe de ella? ¿Cuál es su experiencia en la posición?**
 5. **Indagar conocimientos, experiencias, logros relevantes, fortalezas y áreas de oportunidad**
 6. Dejar que la conversación fluya
 7. Descubrir qué es lo **que energiza a la persona y permitir que hable al respecto** de forma abierta,
 8. **Hacer las preguntas sobre las competencias suaves y técnicas a validar según el puesto**
 9. **Profundizar en el fit cultural**
 10. **Hablar del puesto y las posibilidades de desarrollarse. Explicar por qué es importante para la organización el puesto que se está cubriendo, (resultados, las líneas de reporte y estructura general del área si es un puesto gerencial)**
 11. Hacer el cierre de la entrevista, dejando espacio al candidato para aclarar dudas sobre la organización
 12. Agradecer espacio y tiempo
 13. Al finalizar es importante hacer un análisis de la entrevista preguntándose, **¿qué hice bien?, ¿qué le causó incomodidad al candidato? ¿qué debería hacer diferente la próxima vez?**

Ejercicio 2 “ Práctica de la entrevista efectiva”



• Instrucciones:

- En parejas haremos una simulación de entrevista siguiendo el flujo sugerido con especial énfasis en la obtención de stars
- Habrá un observador que nos ayude a observar el proceso
- Al finalizar el entrevistado dará feedback, así como el observador
- Tiempo para la actividad: 20 minutos

TEMA 6.

Guía de preguntas basada en competencias (ejemplo)

Competencia: Escucha Activa

Practica la escucha atenta y activa; tiene la paciencia para escuchar a la gente; puede reformular con precisión las opiniones de los demás, incluso cuando él / ella discrepa.



- Ejemplos de preguntas a formular:

1. Cuéntame sobre un momento en que **tus habilidades de escucha te ayudaron a comprender claramente una situación o evitar un conflicto**
2. Cuéntame sobre un momento en el que recibiste mensajes contradictorios de un miembro de tu equipo sobre un problema y querías indagar la causa raíz.
3. **Cuéntame sobre un momento en el que llegaste a un acuerdo con una persona o grupo con el que no estabas de acuerdo en primera instancia.**
4. Cuéntame sobre un momento en que lideraste o fuiste parte importante dentro de algún proyecto, con colegas que eran más expertos que tú, **¿cómo negociabas con ellos? ¿cómo hacías para que fluyeran las cosas?**

Competencia: Orientación a resultados

Se puede contar con que superará los objetivos con éxito; es constante y consistentemente uno de los mejores desempeñantes; muy orientado a los resultados. Empuja firmemente a sí mismo y a los demás para obtener resultados.



- Ejemplos de preguntas a formular:

1. Cuéntame sobre un momento en que **obtuviste resultados cuando otros lo intentaron y fallaron.**
2. Cuéntame sobre un momento en el que **obtuviste resultados que superaron con creces tus expectativas o las de los demás.**
3. Cuéntame sobre un momento en el **que tuviste que rendirte y pasar a otra cosa.**
4. Describe un momento en el que **fuiste más duro contigo mismo, que incluso con tu equipo.**
5. Describe una ocasión en la que **defendiste una causa que otros habían descuidado.**
6. Cuéntame sobre un momento en el que **obtuviste buenos resultados, a pesar de todos los obstáculos.**

Competencia: Enfoque al cliente

Implica la genuina preocupación por identificar necesidades y superar las expectativas del cliente, con un alto compromiso en el seguimiento, estableciendo una relación a largo plazo con base en la confianza, un servicio diferenciado y la entrega de valor agregado.



- Ejemplos de preguntas a formular:
 1. Describe tu **experiencia más satisfactoria al intentar obtener el apoyo del cliente** para una idea o propuesta
 2. ¿Alguna vez **has estado en una situación difícil con un cliente clave?** ¿Cómo enfrentaste ese problema? ¿Cuál fue el resultado?
 3. Cuéntame de una situación en **donde el seguimiento a un compromiso establecido con algún cliente no se cumplió** y ¿cuál fue el resultado? ¿Cómo lo manejaste?
 4. ¿Cuál es tu **estrategia o forma de mantener relaciones significativas con tus clientes?**

Formato de Entrevista por Competencias

Nombre del entrevistador

Nombre del Candidato

Fecha de la entrevista

Puesto vacante

Guía para la asignación de las entrevistas

Competencias	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Entrevistador 3
	XXX	XXX	XXX
Conocimiento de negocio			
Implementación de las estrategias comerciales y ejecución de la técnica de ventas			
Autogestión y pasión por los resultados			
Enfoque y servicio al cliente			
Influencia, persuasión y trabajo en equipo			

Nota: Haga preguntas para la competencia que se le ha asignado. Permita aproximadamente 60 minutos para cada entrevista por candidato.

Formato de Entrevista por Competencias

Enfoque y servicio al cliente.

Capacidad de identificar necesidades, satisfactores y motivadores de prescripción y compra, mediante el amplio conocimiento del perfil y mejor estilo de comunicación con el cliente, utilizando escucha activa y empatía. Implica el establecimiento de objetivos por cliente, con un alto compromiso en el seguimiento, estableciendo una relación a largo plazo con base en la confianza, un servicio diferenciado y valor agregado para el paciente.

1. Describe tu experiencia más satisfactoria con un cliente directo
2. ¿Alguna vez has estado en una situación difícil con un cliente clave? ¿Cómo te enfrentaste a ese problema? | ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Das el mismo trato a cada uno de tus clientes? ¿Tienes alguna técnica para diferenciar la forma de abordaje a cada uno de tus clientes? ¿En qué consiste?
4. Cuéntame de una situación en donde el seguimiento a un compromiso establecido con algún cliente no se cumplió y ¿cuál fue el resultado? ¿Cómo lo manejaste?
5. ¿Cuál es tu estrategia o forma de mantener relaciones de largo plazo con tus clientes?

SITUACIÓN/ TAREA	ACCIÓN	RESULTADO

Formato de Entrevista por Competencias

Autogestión y pasión por los resultados

Es un proceso continuo y permanente basado en el conocimiento de uno mismo, que tiene como elemento esencial el desarrollo integral del representante médico. Es el entendimiento de sus fortalezas y debilidades, que le permitan alcanzar un desempeño óptimo a través de la demostración de su inteligencia emocional, asertividad, resiliencia, apertura al cambio y disposición en el cumplimiento de metas.

Es la persona automotivada que demuestra pasión por lo que hace, por seguir aprendiendo y que es persistente a pesar de los desafíos en un marco de integridad y ética.

1. Describe tu experiencia más difícil en un entorno profesional ¿qué sucedió y cómo lo superaste?
2. ¿Cuáles consideras tus principales fortalezas? ¿Cuáles tus áreas de oportunidad?
3. Cuéntame de algún problema con algún compañero de trabajo, ¿qué sucedió y cómo lo manejaste?
4. Cuéntame de una situación en donde tomaste una decisión que no fue popular o que no estuviste de acuerdo con la decisión que tomó tu jefe directo y ¿qué hiciste al final?
5. ¿Cuál ha sido el cambio personal más difícil que has enfrentado?
6. ¿Cuáles consideras tus principales talentos y pasiones? ¿Cómo los pones en práctica?

SITUACIÓN/ TAREA	ACCIÓN	RESULTADO

Formato de Entrevista por Competencias

Influencia, persuasión y trabajo en equipo

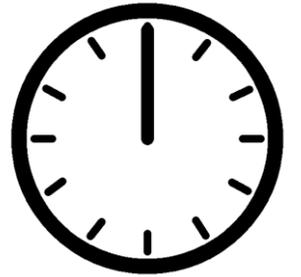
Es la capacidad de generar y mantener relaciones sanas con personas internas y externas en la organización (pares – jefe directo – staff – clientes), logrando influir en otros por medio de las habilidades de comunicación, persuasión, negociación y trabajo en equipo para el logro de resultados comunes.

1. Describe tu experiencia más difícil de trabajo en equipo, ¿por qué consideras que no fluyó correctamente?
2. Cuéntame de algún problema con algún compañero de trabajo, ¿qué sucedió y cómo lo manejaste?
3. Cuéntame de una situación en donde tomaste el liderazgo para lograr que se cumpliera una meta compartida. ¿Qué hiciste y cuál fue el resultado?
4. ¿Cuál ha sido el reto más satisfactorio en términos de una negociación?
5. Cuéntame de una situación en donde tus habilidades personales fueron críticas para hacer que las cosas sucedieran.
6. Háblame de alguna asignación o tarea en donde el equipo no estaba alineado, ¿qué sucedió?, ¿quién asumió el liderazgo o cuál fue tu rol en esta situación?

SITUACIÓN/ TAREA	ACCIÓN	RESULTADO

Evaluación	1	2	3	4
Conocimiento de negocio				
Implementación de las estrategias comerciales y ejecución de la técnica de ventas				
Autogestión y pasión por los resultados				
Enfoque y servicio al cliente				
Influencia, persuasión y trabajo en equipo				
Total				

Ejercicio 3 “ Identificación de Competencias clave”



• Instrucciones:

- Cada persona **elaborará una lista de las 3-5 competencias clave para el puesto con mayor rotación en su empresa, o bien, el puesto con mayor número de ocupantes, o puesto clave**
- **Compartirá con el resto del grupo las competencias que identificó**
- Puede basarse en el **modelo de Lominger, en su modelo corporativo** o algún otro con el que cuente
- Tiempo para la actividad: 10 minutos

Recomendaciones finales del proceso

1. La preparación antes de la entrevista es clave (CV, filtros, competencias a validar)
2. Comunicación sólida y transparente al candidato desde el primer momento, antes, durante y después de la entrevista
3. Generar un entorno cómodo y seguro desde el principio, para que la persona esté confiada y nos exprese sus dudas e inquietudes
4. Responder en tiempo y forma al seguimiento que da el candidato, dando información clara
5. Si el proceso es largo, mantener la comunicación de avances y validar si la persona sigue interesada en la vacante
6. Garantizar que se mantenga el respeto y la credibilidad del candidato

**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx