

Estrategias para la Adquisición de talento por competencias

Ing. Mónica Graciela León Girón



COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



Objetivo

- Desarrollar en el participante habilidades clave para la adecuada gestión del talento humano
- Adquirir el conocimiento de los sistemas de gestión de Recursos Humanos para el logro de los objetivos del negocio
- Proporcionar herramientas y técnicas de para la correcta gestión del Capital Humano

Temario

Descripción del puesto

- Definición del puesto
- Definir los requisitos necesarios para llenar el puesto
- Revisar el currículum y/o solicitud de acuerdo con los requisitos necesarios para llenar el puesto

La Entrevista de Selección

Etapas de la Entrevista de Selección

- Preparación , ambiente y desarrollo
- Contenido de la entrevista.
- Terminación de la entrevista.
- Evaluación del candidato

Cómo Entrevistar Por Competencias

- Preguntas sobre formación.
- Preguntas sobre trayectoria laboral.
- Preguntas para adaptabilidad del empleado.
- Formatos registro de la entrevista por competencia.
- Tabla comparación de candidatos.

Proceso de reclutamiento y selección de talento

El proceso considera una serie de pruebas que permiten dictaminar qué un candidato reúne los requerimientos necesarios para desempeñar el puesto vacante

Proceso de reclutamiento y selección de talento



Descripción de puesto

- Descripción del propósito, de las funciones y las responsabilidades, así como los criterios de éxito de un puesto de trabajo en una empresa.
- Se incluyen los requerimientos del puesto: competencias, conocimientos y habilidades, experiencia, condiciones de trabajo, idioma

Beneficios de la Descripción de puesto

- En una guía para el reclutamiento y selección de personal
- Referencia para establecer los sueldos y salarios en línea con las encuestas de compensación
- Guía para el trabajador respecto a las exigencias del puesto.
- La base para medir el desempeño laboral de los empleados.
- Apoyo en la implementación de planes de sucesión en la empresa.

	<p>Nombre del Puesto:</p> <p>Director de Finanzas y Consultoría</p>	<p>Fecha de Elaboración: julio 2021</p> <p>Elaborado por: Mónica León</p> <p>Aprobado por: Graciela León</p>	<p>Edición:</p> <p>003</p>
---	--	--	----------------------------

Propósito del puesto:

1. Llevar a cabo la gestión financiera y administrativa de la empresa, siendo responsable del control de las áreas financieras, administrativas, y compras.
2. Participar en el proceso de toma de decisiones advirtiendo los posibles riesgos y oportunidades ante nuevos escenarios o proyectos de inversión.
3. Asegurar la calidad y veracidad de la información financiera reflejada en los estados financieros de la empresa y gestionar los recursos financieros de la compañía para su optimización
4. Asegurar la rentabilidad y crecimiento de la empresa participando en la generación de las estrategias de negocio, la misión, visión y cultura organizacional, así como ayudando al diseño y validación de la viabilidad económica de la estructura organizacional.
5. Establecer las estrategias de financiamiento (endeudamiento) y fiscal de la empresa
6. Crecimiento del negocio de consultoría a través de generar igualas, apertura de nuevas divisiones y servicios, asegurando que cada servicio sea rentable.

Criterios de éxito:

- Calidad y Oportunidad de Reportes Financieros
- Optimización del Flujo de Caja
- EBITDA
- Margen Bruto
- Taza de crecimiento
- Ventas totales
- Inversiones
- Facturación división consultoría con un margen de rentabilidad del >25%
- Costo de personal

Responsabilidades:

Que:	Como:	Indicadores:
Participar en la definición de la estrategia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Estableciendo y renovando la visión, misión, propósito y principios de la empresa -Desarrollando, planificando y desplegando los objetivos, estrategias y metas generales de la empresa -Identificando y fijando las prioridades de la organización -Proponiendo y/o validando la estructura organizacional requerida para el logro de los objetivos -Asegurando la ejecución de las diferentes estrategias a seguir y el cumplimiento del plan de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Margen Bruto • EBITDA • % cumplimiento Plan Estratégico

Requerimientos del puesto:

Tema	Especificación del requerimiento
Escolaridad:	Nivel Licenciatura o maestría
Experiencia tiempo: Experiencia específica en:	5 años <ul style="list-style-type: none"> a. Liderazgo estratégico b. Planeación estratégica c. Negociación
Inducción:	Curso de inducción calificación mínima aprobatoria 8 Inducción al puesto: 1 mes antes de tomar el 100% de las responsabilidades Evaluación general de conocimientos y procedimientos generales / calificación mínima aprobatoria 8
Competencias de desarrollo organizacional:	<p>1) Liderazgo: Desarrollar la visión, objetivos y estrategias de la organización. Debe automotivarse, motivar, inspirar e influir en otros para obtener los resultados de negocio, construyendo relaciones efectivas de trabajo. Desarrollar capacidad en otros. Establecer altos estándares Eliminar barreras de la organización Enfocarse en las posibilidades, no en las limitaciones</p> <p>2) Análisis de problemas y pensamiento crítico: debe ser capaz de resolver los problemas analizando antes la situación a fondo <ul style="list-style-type: none"> - Anticipar los problemas antes de que ocurran - Utilizar datos para identificar y entender los problemas - Analizar los problemas lógicamente, mediante el establecimiento de objetivos claros, reuniendo información para entender mejor los problemas clave y enfocando las acciones o soluciones a los aspectos críticos de los problemas. </p>

Competencias de desarrollo organizacional

Nivel Dirección

Liderazgo: Desarrollar la visión, objetivos y estrategias de la organización. Debe auto motivarse, motivar, inspirar e influir en otros para obtener los resultados de negocio, construyendo relaciones efectivas de trabajo.

Desarrollar capacidad en otros.

Establecer altos estándares

Eliminar barreras de la organización

Enfocarse en las posibilidades, no en las limitaciones

Análisis de problemas y pensamiento crítico: debe ser capaz de resolver los problemas, analizando antes la situación a fondo

Anticipar los problemas antes de que ocurran

Utilizar datos para identificar y entender los problemas

Analizar los problemas lógicamente, mediante el establecimiento de objetivos claros, reuniendo información para entender mejor los problemas clave y enfocando las acciones o soluciones a los aspectos críticos de los problemas.

Comunicación: Debe poder presentar ideas complejas a otras personas, expresando hábilmente sus ideas para lograr resultados positivos

Persuadir o convencer a otros de una idea o acción cuando sea necesario.

Capacidad de negociación: Debe ser un hábil negociador.

Capacidad de planificar: Debe ser capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Autocontrol: debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación.

Trabajo en equipo/Colaboración: Debe tener la habilidad para producir y mantener relaciones de trabajo productivas con diversas personas y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

Apoyar un ambiente en donde los problemas, ideas e información se compartan verdaderamente.

Actuar como un recurso disponible para las otras personas.

Toma de decisión: Debe tomar decisiones de gran impacto para la continuidad del negocio. Elegir la mejor alternativa de entre las diferentes posibilidades. Debe tener información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias.

Competencias de desarrollo organizacional

Nivel Gerencial senior

Organización: Planeación de tareas, mantenimiento y orden de la documentación de la empresa, desarrollo de una rutina productiva de trabajo y ser capaz de dar seguimiento y control a sus procesos.

Organización para concluir sus tareas satisfactoriamente

Negociación y manejo de conflictos: Debe ser capaz de negociar con confianza y provisto de conocimiento acerca de sus proveedores y clientes, de la competencia y de los objetivos de la negociación de su empresa. Desarrollar empatía, escucha activa, asertividad y capacidad argumentativa y persuasiva.

Creatividad e Innovación: Concebir nuevas ideas y realizar cambios en sistemas y procesos de trabajo. Estar despiertos ante nuevas posibilidades de innovación y delinear soluciones creativas que provoquen mejoras cualitativas significativas en los procesos y en la gestión de su función.

Pensamiento analítico: Evaluar de forma sistemática los datos o la información para identificar las causas superficiales y complejas, de los problemas. Evaluar el impacto de las decisiones y hacer las oportunas modificaciones

Comunicación: Debe poder presentar ideas complejas a otras personas, expresando hábilmente sus ideas para lograr resultados positivos.

Persuadir o convencer a otros de una idea o acción cuando sea necesario.

Trabajo en equipo/Colaboración: Debe tener la habilidad para producir y mantener relaciones de trabajo productivas con diversas personas y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

Apoyar un ambiente en donde los problemas, ideas e información se compartan verdaderamente.

Actuar como un recurso disponible para las otras personas.

Competencias de desarrollo organizacional

Nivel Gerencial junior

Organización: Planeación de tareas, mantenimiento y orden de la documentación de la empresa, desarrollo de una rutina productiva de trabajo y ser capaz de dar seguimiento y control a sus procesos.

Organización para concluir sus tareas satisfactoriamente

Manejo de conflictos: Desarrollar empatía, escucha activa, asertividad y capacidad argumentativa y persuasiva.

Disciplina: Enfoque en los resultados y en las prioridades. Actuar con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente; tener una inclinación a la acción. Planificar y completar las cosas: Enfocar su atención en las prioridades más importantes y mantenerse firme en lo que es correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.

Solución de problemas: Habilidad para aprender con rapidez y para identificar, analizar lógicamente y resolver problemas relacionados con el trabajo. Aprender y aplicar la nueva información con rapidez. Anticipar los problemas antes de que ocurran. Utilizar datos para identificar y entender los problemas. Analizar los problemas lógicamente, mediante el establecimiento de objetivos claros, reuniendo información para entender mejor los problemas clave y enfocando las acciones o soluciones a los aspectos críticos de los problemas.

Comunicación: Debe tener la habilidad para escuchar y expresar pensamientos en forma clara y concisa. Escuchar y considerar los puntos de vista de otros. Convencer a otros de una idea o acción cuando sea necesario. Compartir fácilmente información con otros. Leer y entender información escrita tales como minutas o procedimientos operativos. Utilizar habilidades de escritura para completar formas o llenar reportes.

Trabajo en equipo/Colaboración: Debe tener la habilidad para producir y mantener relaciones de trabajo productivas con diversas personas y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

Apoyar un ambiente en donde los problemas, ideas e información se compartan verdaderamente.

Actuar como un recurso disponible para las otras personas.

Competencias de desarrollo organizacional

Nivel Supervisor, auxiliar, coordinador

Organización: Planeación de tareas, mantenimiento y orden de la documentación de la empresa, desarrollo de una rutina productiva de trabajo y ser capaz de dar seguimiento y control a sus procesos.
Organización para concluir sus tareas satisfactoriamente

Disciplina: Enfoque en los resultados y en las prioridades. Actuar con sentido de urgencia y determinación, manteniendo el resultado final en mente; tener una inclinación a la acción.

Solución de problemas: Habilidad para aprender con rapidez y para identificar, analizar lógicamente y resolver problemas relacionados con el trabajo. Aprender y aplicar la nueva información con rapidez.

Comunicación: Debe tener la habilidad para escuchar y expresar pensamientos en forma clara y concisa. Escuchar y considerar los puntos de vista de otros. Convencer a otros de una idea o acción cuando sea necesario. Compartir fácilmente información con otros. Leer y entender información escrita tales como minutas o procedimientos operativos. Utilizar habilidades de escritura para completar formas o llenar reportes.

Trabajo en equipo/Colaboración: Debe tener la habilidad para producir y mantener relaciones de trabajo productivas con diversas personas y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

Competencias / Habilidades técnicas:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis Financiero y contable 2) Organización y planificación 3) Administración y gestión en el trabajo 4) Planeación Estratégica de negocio 5) Conocimientos contables, fiscales, financieros, administrativos y comerciales 6) Procesos de seguridad patrimonial 7) Procesos de riesgo y opciones de mitigación en diferentes ramos industriales y comerciales
Condiciones de trabajo:	<p>Jornada completa (100%) Su trabajo se realiza dentro (50%) y fuera de la oficina (50%)</p>
Disponibilidad de viaje:	<p>Completa, Visa USA aprobada.</p>
Idiomas:	<p>Ingles Conversacional Técnico Avanzado</p>

AUTORIDAD	
TIPO DE DECISIONES QUE PUEDE TOMAR EL PUESTO, SIN NECESIDAD DE CONSULTAR	Estrategia comercial Financiamiento Pagos
OBJETIVO DE ESTAS DECISIONES	Asegurar la rentabilidad del negocio, crecimiento y posicionamiento futuro de la empresa
DECISIONES QUE TOMA EL PUESTO, CONJUNTAMENTE CON OTROS	Desarrollo de nuevos servicios Plan de inversiones Estrategia Salarial Inversiones de capital Estructura organizacional
OBJETIVO DE ESTAS DECISIONES	Continuidad y rentabilidad del negocio Diversificación para permanencia y ganar mercado
MAGNITUD	
EL PUESTO ES RESPONSABLE DIRECTO POR	Estrategia comercial Margen bruto Control de liquidez Inversiones y financiamientos Operación completa

PROCESO DE PENSAMIENTO				
REPETITIVO	COMPARATIVO	ADAPTATIVO	INNOVADOR	ORIGINAL
Aplicar soluciones prefabricadas	Identificar, entender y escoger, de entre soluciones conocidas, la adecuada	Modificar elementos de soluciones conocidas y proponer soluciones alternativas	Diseñar soluciones poco comunes, a través de la búsqueda e investigación de nuevos elementos	Concebir soluciones singulares con muy pocos o nulos antecedentes
			X	
INTENSIDAD Y PRESIÓN				
NORMAL	ACELERADA	APREMIANTE	EMERGENTE	PERTURBADORA
Habitualmente, el trabajo se desarrolla en condiciones seguras y con poca presión	Esporádicamente el trabajo se desarrolla en condiciones que generan presión, incomodidad o aceleración	Continuamente el trabajo se desarrolla en condiciones tensionantes y apremiantes que no deberán alterar la serenidad del ocupante	Constantemente el trabajo se desarrolla en condiciones de mucha presión y emergencia que tiende a alterar la objetividad del ocupante	Permanentemente el trabajo se desarrolla en condiciones altamente tensionante y que pueden alterar la ecuanimidad del ocupante
		X (80%)	X (20%)	
<p>Proceso muy sensible, depende mucho de los constantes cambios del entorno Ante situaciones de crisis la intensidad y presión es emergente (ejemplo COVID-19)</p>				

RELACIONES INTERNAS			
SE RELACIONA CON	OBJETIVO DE LA RELACIÓN		
Equipo de liderazgo	Estrategia organizacional Revisión de objetivos vs resultados		
Recursos Humanos y Desarrollo organizacional	Estrategia organizacional y laboral Estándares SST, ambiental y cumplimiento legal Presupuesto costo gente		
Ventas	Plan de ventas Estrategia nuevos servicios y posicionamiento en el mercado		
Operaciones	Estándares operativos y de calidad		
Toda la organización	Cultura organizacional y cumplimiento políticas, estándares, principios Clima laboral		
COMITÉS Y JUNTAS FORMALES EN LOS QUE PARTICIPA			
NOMBRE DEL COMITÉ O JUNTA	OBJETO DEL COMITÉ O JUNTA	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	PERIODICIDAD
Reunión de resultados compañía	Informar los resultados del área y las acciones para el siguiente mes o trimestre	Líder / Participante	Mensual y Trimestral
Reunión con área	Contextualizar entorno, establecimiento de prioridades y seguimiento acciones	Líder	Semanal
RELACIONES EXTERNAS			
SE RELACIONA CON	OBJETIVO DE LA RELACIÓN		
Clientes	Asegurar el servicio al cliente, entrega de servicios de calidad en tiempo y forma		
Proveedores	Buscar las mejores opciones de compra		
Empresarios del sector	Normatividad		

Currículo

- Documento central para el proceso de selección
- Carta de presentación, debe reflejar quién es la persona y qué se puede esperar de el/ella
- Cuenta la historia acerca de: qué, dónde y cómo ha sido el desarrollo profesional de una persona
- Debe mostrar calidad, profesionalismo y los atributos más importantes de la persona
- Redacción en primera persona

Elementos a revisar de un Currículo

- **Presentación:** la apariencia
- **Estructura**
 - Encabezado: Nombre completo, dirección, teléfonos, correo electrónico.
 - Resumen profesional: experiencia, capacidades y habilidades. Este párrafo es muy importante por que da una razón para continuar revisando la información.
 - Experiencia Laboral: Detalla la trayectoria laboral, incluye nombre de la empresa, periodo laborado, el puesto, duración en el mismo y la principales responsabilidades. Importante revisar: Logros medibles (porcentaje, días, impacto económico, etc). Contribución individual (acción de la persona y resultado)
 - Educación y cursos

Elementos de un Currículo

1. Presentación

- La apariencia es tan importante como el contenido.
- Ortografía y redacción
- Cuidado de márgenes y espacios
- No debe ir engargolado

2. Estructura

- Encabezado: Nombre completo, dirección, teléfonos, correo electrónico.
- Resumen profesional: experiencia, capacidades y habilidades. Este párrafo es muy importante por que da una razón para continuar revisando la información.
- Experiencia Laboral: Detalla la trayectoria laboral, incluye nombre de la empresa, periodo laborado, el puesto, duración en el mismo y la principales responsabilidades. Importante revisar: Logros medibles (porcentaje, días, impacto económico, etc). Contribución individual (acción de la persona y resultado)
- Educación y cursos

Descripción de logros

Aspecto fundamental para el currículum y la entrevista

- Son logros profesionales
- Prueban las habilidades de la persona
- Escribirlas como anécdotas
- Deben ser medibles: dinero, porcentaje, montos, tiempo

Tipos de Currículo

Cronológico

- ✓ Enfatiza la historia laboral
- ✓ Posiciones en orden cronológico (del más reciente al primero)
- ✓ Puntualiza empresas en las que se ha trabajado y puestos. Describe responsabilidades y logros
- ✓ Recomendable cuando hubo promociones
- ✓ Fija la atención en el último trabajo

Funcional

- ✓ Enfatiza experiencia y conocimientos.
Habilidades relevantes para el objetivo profesional
- ✓ Minimiza el enfoque de tiempos perdidos
- ✓ Puntualiza funciones profesionales, posiciones jerárquicas y logros
- ✓ Minimiza la descripción del último trabajo

Solicitud de empleo

- ✓ Documento que sirve para recolectar los datos del candidato de una forma ordenada para el empleador
- ✓ No es un resumen laboral, no es lo mismo que un currículum
- ✓ Revisar apariencia, ortografía y redacción
- ✓ Se solicitan los nombres y la información de contacto de referencias y empleadores, y permite al empleador verificar la información y autorizar la comprobación de referencias y antecedentes
- ✓ Se firma al final

Diferencias entre el Currículo y Solicitud de empleo

- El Currículo es un resumen detallado de la experiencia y vida laboral, mientras que la solicitud de empleo es información concreta de los datos del candidato.
- Los dos documentos proporcionan información profesional, la diferencia es la presentación. La solicitud de empleo es un documento breve y poco detallado; el currículum es más extenso y debe estar bien argumentado.

Solicitud de empleo
Llenar la solicitud con letra legible y de molde

Fecha: _____ Puesto solicitado: _____ Sueldo deseado: _____

Fotografía reciente tamaño 2.5cm x 3.5cm

Datos personales

Apellidos paterno	Apellido materno	Nombre	Edad
Domicilio	Colonia	Código postal	Teléfono
Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Estado Civil	Esposa <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	Estado Civil	Estado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>

Documentación

Número de Cédula	Número de Cartilla servicios militar	Número de Pasaporte
Licencia de manejo	Tipo de licencia y número	Si usted es extranjero adjunte documentación que permita trabajar en el país

Hábitos personales

¿Cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?
<input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Cuál)
¿Fumeca algún esporre?	¿Pasa tiempo bebiendo?

Datos Familiares

Nombre de	Vive	Estado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposal				

Ciudad de México
Cel. 044 55 54 19 40 59

MONICA GRACIELA LEON GIRON

teléfono	Certificado que lo avala

Experta en Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y en Relaciones de Gobierno en la industria de bienes de consumo y empaques flexibles en México. Experiencia sólida en las áreas de sistemas organizacionales y de recursos humanos, relaciones laborales, cumplimiento legal, ética, comunicaciones, sustentabilidad (responsabilidad ambiental y social), salud, seguridad e higiene. Reconocida por desarrollar organizaciones de alto desempeño, equipos efectivos de trabajo, liderar e implementar los sistemas legales y de sustentabilidad, así como la implementación, mejora y consolidación de los resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SIGPACK SA DE CV

Jul 2019 – a la fecha
Directora de Capital Humano.
Responsable de desarrollar la capacidad de la organización para entregar, sostener y mejorar los resultados del negocio, en un ambiente agradable y energizado. Al mejor costo, seguridad, medio ambiente y controles internos requeridos, así como establecer la estrategia de Capital humanos y laborar, y crear una la cultura de inclusión, diversidad, respeto y cumplimiento, a través de administrar el área de RRHH, SST y medio ambiente.

HUMAN FACTOR MEXICO

Ene 2019 – a la fecha
Conferencista e instructor de temas de desarrollo y crecimiento humano, desarrollo organizacional y temas motivacionales.

Ene 2017 – Jun 2019

Consultor estratégico con amplia experiencia en desarrollo organizacional y facilitación de procesos de negocio en empresas. Desarrollo de organizaciones altamente competitivas, que logran maximizar su rentabilidad y crecimiento del negocio, a través de crear e implantar sistemas organizacionales, recursos humanos, de salud, seguridad e higiene. Desarrollo de proyectos de productividad, y capacitación en temas de: liderazgo, liderazgo gerencial, equipos efectivos de trabajo, manejo del tiempo, toma de decisiones, comunicación efectiva, inteligencia emocional, manejo de conflictos, pensamiento positivo, diversidad e inclusión.

Entrevista de selección

- La entrevista selección es el aspecto más importante del proceso de selección
- En esta etapa se ejecuta un proceso de comunicación verbal entre uno o varios entrevistadores y el candidato
- En la entrevista se encuentra información que permite evaluar las posibilidades de desempeñar las funciones y tareas de forma correcta por parte del candidato

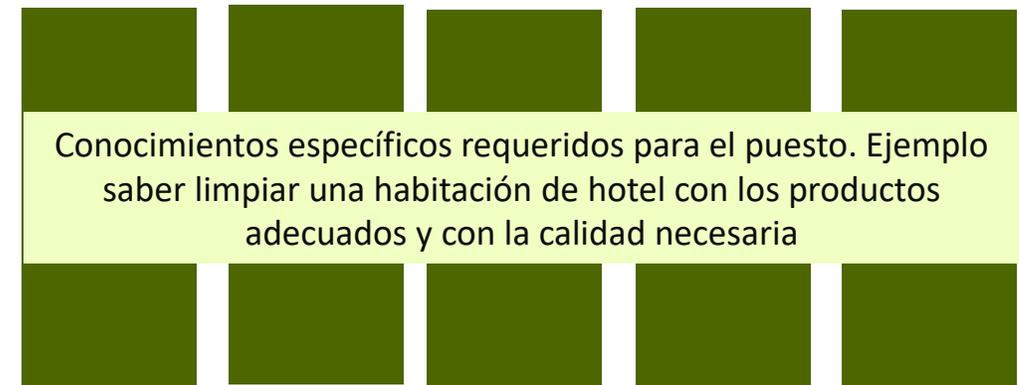


La entrevista de selección habitual vs la entrevista de selección por competencias

La entrevista por competencias alcanza este nivel superior. Busca las competencias



La entrevista habitual se centra en estos aspectos: en los conocimientos necesario



Entrevista de selección

- La entrevista selección es el aspecto más importante del proceso de selección
- En esta etapa se ejecuta un proceso de comunicación verbal entre uno o varios entrevistadores y el candidato
- En la entrevista se encuentra información que permite evaluar las posibilidades de desempeñar las funciones y tareas de forma correcta por parte del candidato



Preparación de la entrevistas de selección

❖ Planificar el desarrollo de la entrevista:

- Tener información del candidato, conocer el perfil y resultados de la pruebas iniciales
- Preparar preguntas y tener listo el formato de entrevista
- Tener información de la vacante – descripción de puesto
- Definir el lugar donde se realizara la entrevista



Ambiente de la entrevistas de selección

- ✓ Físico: el lugar donde se realizara la entrevista debe ser confortable, ventilado
- ✓ Clima ameno, de respeto y cordial.
- ✓ Sin interrupciones
- ✓ No celulares o teléfonos

Desarrollo y contenido de la entrevistas de selección

Paso	Finalidad	Rol del entrevistador	Preguntas sobre
1. Introducción y exploración	Presentar y explicar el propósito y formato de la entrevista. Iniciar la exploración sobre los antecedentes personales, la carrera profesional, la educación/formación y las experiencias laborales previas del entrevistado	Tranquilizar, motivar a hablar. Enfatizar sobre la confidencialidad. Explicar los motivos de la entrevista.	Antecedentes Carrera profesional Educación/Formación
2. Responsabilidades en el trabajo actual o trabajos pasados	Lograr que el/la entrevistado/a describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, de su puesto actual o bien del último trabajo en el cual se ha desempeñado	Obtener información	Aquello que la persona hace o hizo. Nivel con el cual se comunica o se comunicaba Quienes le comunican o le comunicaban Tareas desempeñadas

Desarrollo y Contenido de la entrevistas de selección

Paso	Finalidad	Rol del entrevistador	Preguntas sobre
3. Eventos conductuales	Obtener información sobre aspectos relevantes experimentados en los puestos de trabajo desempeñados, tanto de carácter positivo como negativo.	Parte central de la entrevista. El/la entrevistado/a debe: Ubicar la situación, pedir casos específicos, realizar preguntas cortas, utilizar los verbos en tiempo pasado	Situaciones críticas, positivas y negativas sobre competencias
4. Características para desempeñarse en el puesto de trabajo actual	Obtener situaciones importantes adicionales	Intentar obtener mas situaciones críticas. Hacer sentir cómodo/a al/a la entrevistado/a	Pide opinión sobre la entrevista. Solicita autoevaluación

Conclusión de la entrevistas de selección

- ✓ Conseguir que el/la entrevistado/a resuma las situaciones y descubrimientos de la entrevista
 - ¿tiene alguna pregunta?
 - Profundizar en las responsabilidades o funciones del cargo, o cualquier otra pregunta relacionada
 - Conclusiones

- ✓ Revisar siguientes pasos
 - Plazo aproximado para que finalice el proceso de selección

- ✓ Agradecer
- ✓ Despedida

Evaluación del candidato

El análisis de CV :

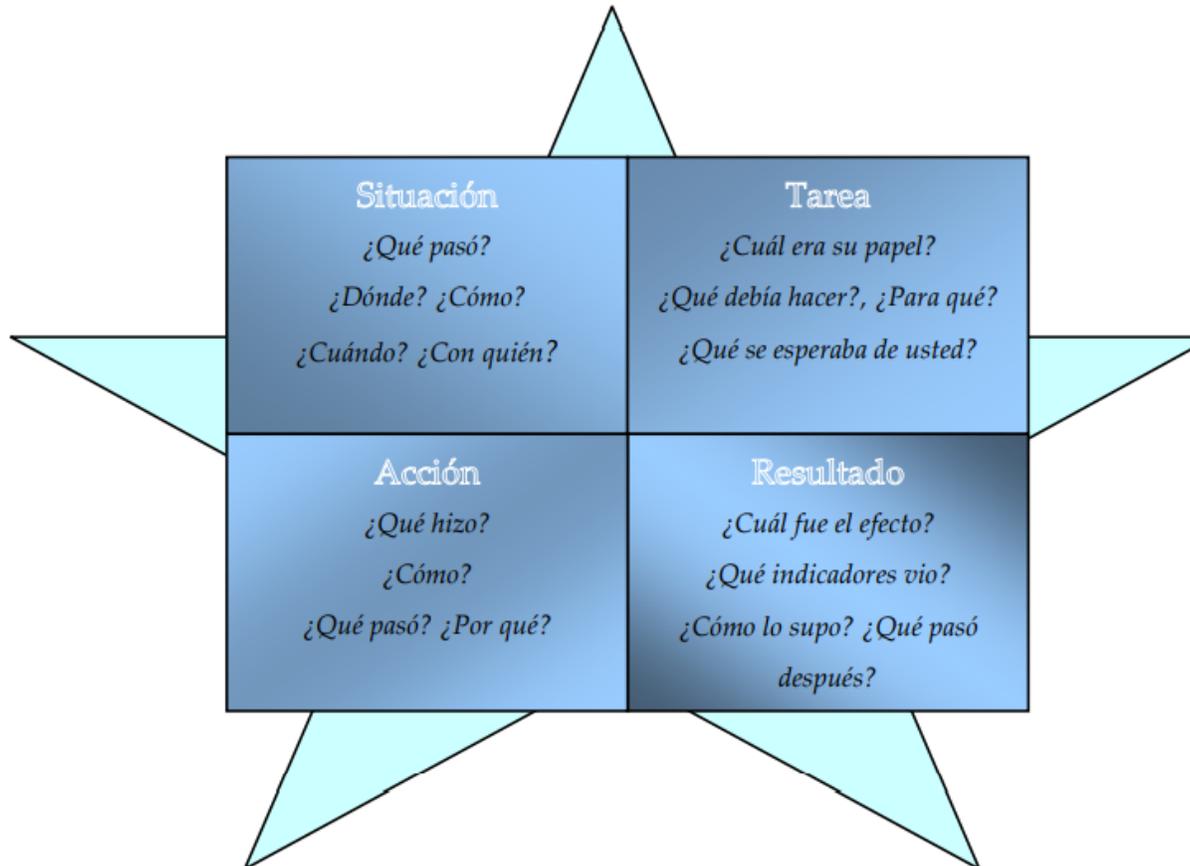
- Evaluación curricular
- Análisis de datos personales
- Análisis general
- Análisis experiencia laboral
- Análisis formación-educación

Comparación de competencias y habilidades, verificadas cumplen con los requerimientos del puesto vacante:

- Análisis del CV
- Entrevista personal
- Evaluación con pruebas y cuestionarios
- Verificación de referencias
- Evaluación integral

Cómo Entrevistar Por Competencias

La estructura estrella para la formulación de preguntas en una entrevista por competencias



Tipos de preguntas

- **Preguntas cerradas:** las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.
- **Preguntas abiertas o de sondeo:** son aquellas que permiten a la persona entrevistada expresarse sobre un tema. Son las que mayor información proporcionan sobre las competencias de una persona, puesto que permiten analizar aspectos tales como la modalidad de expresión verbal, la capacidad de síntesis, la lógica de la exposición, la expresión corporal, etc. Suelen ser preguntas sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, ¿cuénteme sobre su experiencia en...?, etc.

Tipos de preguntas

- **Preguntas hipotéticas:** a la persona candidata se le presenta una situación hipotética, por ejemplo, un caso relacionado con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: ¿Qué harías si....? ¿Cómo resolverías una situación como la que te indico a continuación?. Este tipo de preguntas de corte situacional son las más empleadas en una entrevista por competencias. Preguntas malintencionadas: obligan al/a la entrevistado/a a escoger entre dos opciones indeseables.
- **Preguntas provocadoras:** son preguntas que más que por su contenido, llaman la atención por su forma. Se formulan repentinamente cambiando el ritmo de la entrevista, interviniendo por tanto el factor sorpresa.
- **Preguntas capciosas:** merecen la misma opinión que las últimas. Son preguntas en las que el entrevistador/a induce las respuestas.

Preguntas sobre formación

- Hábleme de los estudios que ha realizado.
- ¿Por qué eligió como especialización?
- ¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios de especialización? (Sí abandonó los estudios)
- ¿Por qué no continuó con su educación formal?
- ¿Cómo financió los estudios?
- ¿Asiste actualmente algún curso de capacitación?
- ¿En qué forma le prepararon sus estudios para el mundo laboral?
- Describa los empleos que haya desempeñado simultáneamente con los estudios.
- ¿Qué consejo le daría a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?
- Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.
- De la formación que tiene, ¿cuál fue para usted más interesante?
- ¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?
- ¿Estaría dispuesto/a acudir a cursos para mejorar el desempeño del trabajo?

Preguntas sobre trayectoria laboral

- Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.
- ¿Por qué dejó su último trabajo?
- ¿Cuáles eran los aspectos más difíciles en su último trabajo?
- ¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo?
- ¿Cómo organiza las tareas del trabajo?
- Mencione los aspectos de su último trabajo, que más le han gustado
- Describa el mejor trabajo que haya tenido.
- ¿Cuál ha sido el trabajo que mejor ha sabido realizar?
- ¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?
- ¿Cuál fue su primer empleo y como lo obtuvo?
- ¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo?
- Describa un día típico en su último empleo
- ¿Alguna vez le despidieron?
- ¿Cómo tiene que ser un jefe/a para obtener lo mejor de usted?
- ¿Alguna vez tuvo un negocio propio?
- ¿Qué opina sobre trabajar horas extras?
- Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?
- ¿Se ha tenido que desplazar para acudir al trabajo?, ¿presentó dificultades para hacerlo?

Preguntas para adaptabilidad del empleado

Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; está dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.

- ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?
- ¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo?
- ¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio?
- ¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado?
- Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿Qué cambios tendría que hacer en su rutina?

Formatos registro de la entrevista por competencia

Entrevista por competencias – Analista de créditos para cooperativa			
Competencias	Preguntas	Respuestas	Puntaje
Dinamismo	1. Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?		
	2. Hábleme de alguna ocasión en la que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?		
Orientación a Resultados	1. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?		
	2. ¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos?		
Orientación al cliente	1. ¿Qué procedimientos se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios ofrecidos?		
	2. ¿Ha considerado la repercusión de sus servicios/productos en los clientes de sus clientes?		
Liderazgo	1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?		

Tabla comparación de candidatos

Requisitos	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4	Candidato 5	Candidato 6	Candidato 7
Título Universitario	Sí	No	Sí	No	Sí	Pasante	Sí
Experiencia en área	3 años	5 años	2 años	1 año	3 años	6 meses	3 años
Tiempo de desplazamiento al trabajo	3 hrs	40 min	1 hr	1 hr 30 min	30 min	3 hrs	2 hrs
Inglés	X		X		X	X	X
Edad	28	30	32	26	26	24	30
Observaciones							

Bibliografía

- BIBLIOGRÁFICA BÁSICA Martha Alles. “Selección por competencias”.Buenos Aires: Granica 2.006.
- MANUAL SOBRE CÓMO AFRONTAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS / Ayuntamiento de Cádiz /Instituto de Fomento, empleo y formación

**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