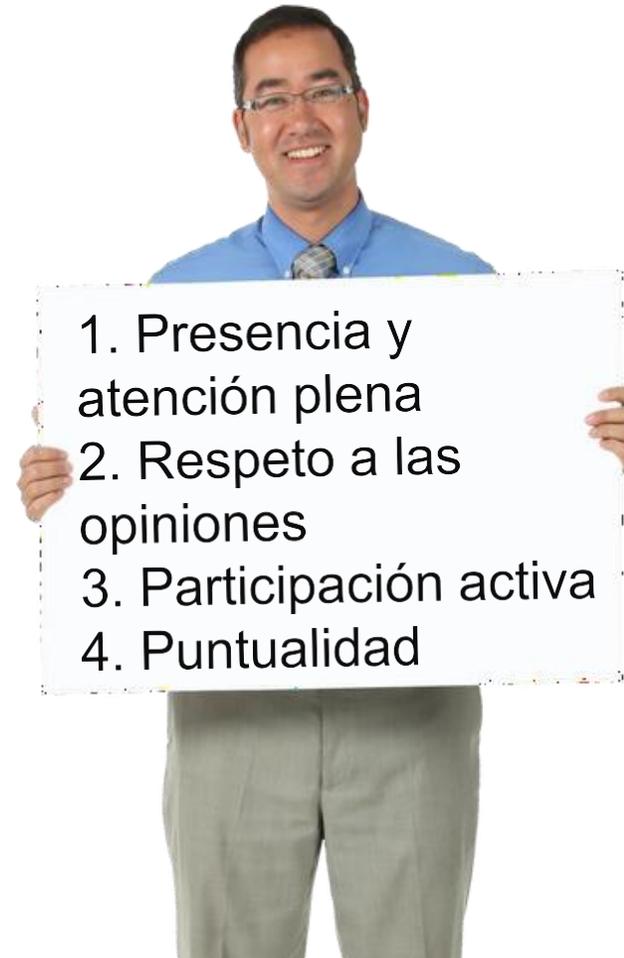
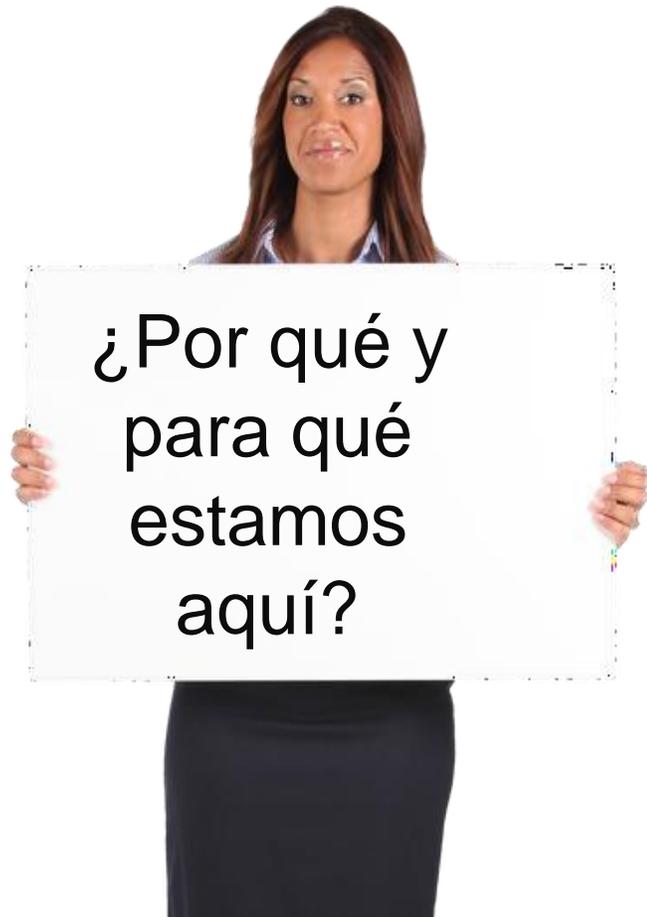


Procesos de Reclutamiento y Selección del Capital Humano

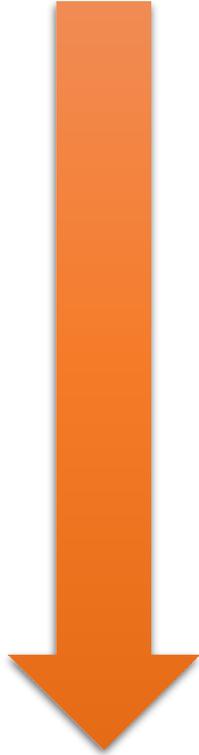
MDO Claudia Caballero



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

Tema 1: Introducción y Fundamentos del Reclutamiento y Selección (2.5 horas)

- **La importancia estratégica del reclutamiento y selección.**
Relación con la gestión del talento y la cultura organizacional.
- **Fases del proceso de reclutamiento y selección.**
Análisis de necesidades.
Definición del perfil del puesto y competencias clave.
- **Tipos de reclutamiento.**
Interno vs. externo.
Fuentes tradicionales y digitales (uso de redes sociales).
Tendencias actuales de reclutamiento (Employer Branding, Evolución al Reclutamiento 4.0)

Tema 2: Técnicas de Atracción y Filtros Iniciales (2.5 horas)

- **Estrategias de atracción de talento. Inbound Recruiting**
Redacción de anuncios efectivos.
Uso de redes sociales y plataformas digitales (LinkedIn, bolsas de trabajo).
Inclusión y diversidad en el reclutamiento.
- **Job description, screening y primeros filtros.**
Revisión de CVs: Identificación de información clave.
Filtros iniciales: Entrevistas telefónicas o cuestionarios pregrabados.
- **Herramientas digitales para optimizar el proceso.**
ATS (Applicant Tracking System).

Temario

Tema 3: Técnicas Avanzadas de Entrevista y Evaluación (2.5 horas)

- **Tipos de entrevistas**

Tipos de entrevistas: estructuradas, por competencias y situacionales.

Técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

Evaluación de comportamientos y actitudes (Fit Cultural)

- **Evaluación técnica y psicométrica.**

Herramientas comunes: Tests psicométricos, pruebas técnicas.

Evaluaciones grupales y dinámicas de role-playing.

- **Habilidades del entrevistador**

Habilidades clave

Importancia de observar comunicación no verbal

Temario

Tema 4: Decisiones de Contratación y Seguimiento (2.5 horas)

- **Tomando la decisión final.**
 - Análisis comparativo de candidatos: Matrices de evaluación.
 - Comunicación efectiva con candidatos seleccionados y no seleccionados.
- **Onboarding y seguimiento.**
 - Importancia del onboarding en la retención del talento
 - Check list onboarding
- **Medición de impacto y mejora continua.**
 - KPI en reclutamiento: Tiempo de contratación, costo por contratación, calidad del talento.
 - Retroalimentación post-proceso: Candidatos y líderes de área.
 - Mejora continua basada en métricas y feedback.

Tema 1.

Introducción y Fundamentos del Reclutamiento y Selección

“Los costos de una mala contratación se sitúan entre **1,8 y 2 veces el salario anual** del empleado.

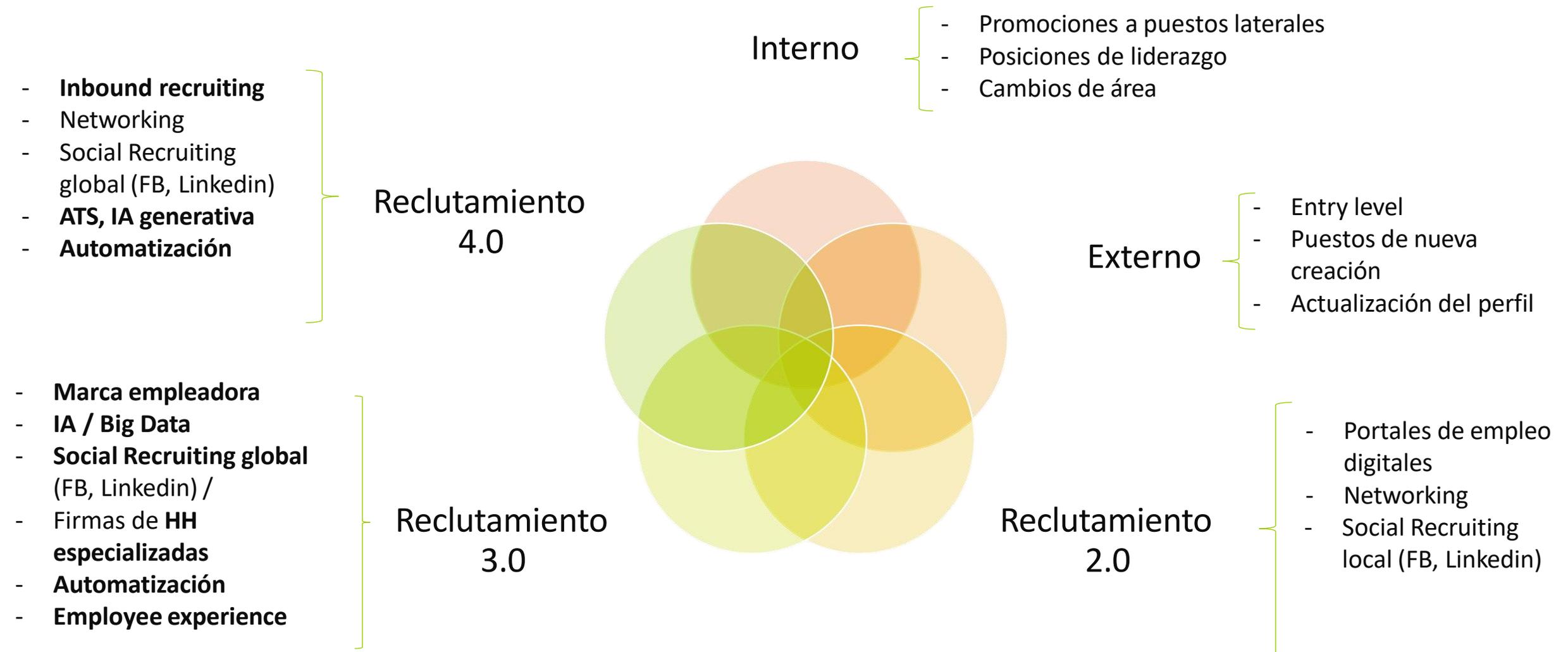
Una contratación errada no solo genera **gastos** a una empresa, sino también **un mal clima laboral** que, a su vez, puede generar un mal funcionamiento de la compañía y la **pérdida de oportunidades de negocio**, sobre todo cuando la persona no encaja en la cultura de la empresa.”

Hoy no sólo es importante evaluar la capacidad técnica, los conocimientos y las habilidades del candidato; es aún más importante **evaluar la actitud y las aportaciones que puede hacer el colaborador a la cultura organizacional.**

Gerardo Kanahuati, director general de Hays México



Evolución del Reclutamiento



5 Tendencias en Reclutamiento (Korn Ferry)

Uso extendido de la IA para candidatos y reclutadores

Contratación al inicio de la carrera profesional
(adaptabilidad, agilidad en el aprendizaje, curiosidad, IE)

Contratar por competencias (la búsqueda basada en competencias ha aumentado 5X, sobre la búsqueda por los títulos profesionales)

Aumento en la flexibilidad laboral y salario emocional para atraer más talento

Apertura en los esquemas híbridos y remotos (90% de los empleadores quieren trabajo presencial pero sólo el 8% de los empleados lo desea)



Los motivadores y preferencias laborales han cambiado en el tiempo...

Generación	Rango de edad aproximado	Motivadores principales	Intereses clave	Preferencias en el entorno laboral	Expectativas respecto a la carrera
Baby Boomers	1946-1964 (60-78 años)	Seguridad laboral, estabilidad	Reconocimiento, éxito	Trabajo en equipo, jerarquía clara	Carrera en una sola empresa, ascenso gradual
Generación X	1965-1980 (44-59 años)	Equilibrio trabajo-vida, independencia	Desarrollo personal, flexibilidad	Autonomía, menos supervisión directa	Progresión horizontal y vertical, cambio de carrera es posible
Millennials (Gen Y)	1981-1996 (28-43 años)	Propósito, crecimiento profesional	Innovación, trabajo significativo	Colaboración, retroalimentación continua, autonomía	Desarrollo rápido, cambio de empresa para crecimiento
Generación Z	1997-2012 (12-27 años)	Autenticidad, diversidad e inclusión	Tecnología, impacto social	Flexibilidad, trabajo remoto, calidad de vida	Movilidad rápida, múltiples carreras a lo largo de la vida

En resumen:

Baby Boomers: Valoran la estabilidad y el reconocimiento por su trabajo, por lo que es importante ofrecer un entorno que les brinde seguridad y aprecio.

Generación X: Prefieren un equilibrio entre trabajo y vida personal y buscan autonomía. Ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo también puede ser crucial.

Millennials: Están motivados por un sentido de propósito y crecimiento rápido. Es vital proporcionarles oportunidades de desarrollo y trabajo significativo, así como autonomía y balance de vida.

Generación Z: Buscan autenticidad y diversidad, y prefieren trabajar en entornos flexibles que les permitan hacer un impacto social. La tecnología y la innovación son esenciales para atraerlos.

Es clave ajustar nuestros criterios de selección a las expectativas y motivaciones de cada generación y no sólo eso, debemos adaptar nuestro trato y criterio gerencial, para ser capaces de atraer y retener al talento clave.

Proceso de Reclutamiento y Selección



1 El primer proceso de reclutamiento y selección son los pasos que se definen para encontrar 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



Preguntas de reflexión (5min)

- ¿Qué pasos nos estamos saltando y es importante hacer?
- ¿Dónde solemos atorarnos o cometer más errores a la hora de seleccionar al personal?
- ¿Qué podemos empezar a hacer desde ya para mejorar nuestro proceso de R&S?



Tema 2.

Técnicas de Atracción y Filtros Iniciales

Estrategias de atracción de talento

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. **Páginas como Glassdoor son muy consultadas para ver la calificación de la empresa.**

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

Inbound Recruiting

- El *inbound recruiting* es una **nueva metodología** de R&S centrada en el candidato a través de la cual se pretende atraerlo, enamorarlo y contratarlo en un plazo menor de tiempo. Es un modelo innovador y muy efectivo, que deriva del inbound marketing, que tiene como objetivos:
- **Atraer** al talento adecuado.
- **Convertirlo** de forma efectiva en candidatos.
- **Enamorarlo** durante el proceso.
- **Contratarlo** más rápido.
- **Convertir** a los trabajadores en promotores de la empresa.

El *inbound recruiting* consiste en **atraer a los candidatos de una forma natural** sin que, en muchos casos, haya vacantes disponibles. Las personas deciden enviar su CV a la empresa porque tiene buena fama en su sector, la cultura de la organización les resulta atractiva, etc. de esta manera **hay un flujo constante de posibles candidatos interesados en ser parte de esta empresa y los tiempos de selección se acortan.**

Inbound Recruiting



Etapa 1. ATREA

- Crea una estrategia de comunicación para cada uno de los canales a tu disposición
- Impulsa tu employer branding
- Crea contenido sobre la cultura y formas de trabajo

Etapa 2. CONVIERTE

- Es fundamental que la página de empleo y las de ofertas sean atractivas, que expliquen los detalles necesarios y les inviten a aplicar
- Que la página / formulario sea amigable y sencillo

Etapa 3. CONTRATA

- Utiliza un software de reclutamiento para llevar un mejor control de las etapas del proceso de selección / contratación, automatiza el envío de mails con notificaciones sobre el proceso.

Etapa 4. ENAMORA

- **Cuida cada detalle y haz que la experiencia del candidato sea la mejor posible.**
- Envía encuestas y trata de entender qué aspectos puedes mejorar y qué estás haciendo bien.

Recomendaciones para mejorar el Inbound Recruiting

Cuida de tu imagen: apuesta por un modelo de comunicación transparente pero cuida la imagen que proyectas al exterior.

Elabora tu propuesta de valor y comunícala: explica qué te diferencia de otras empresas, habla sobre tu cultura y de cómo es trabajar ahí, cuáles son los valores, etc. El contexto y la información son importantes para atraer al candidato.

Mejora tu visibilidad a través de marketing: mejora tu posicionamiento en buscadores, trabaja el engagement en redes sociales, etc.

Cuida la experiencia del candidato: involúcralo a lo largo del proceso, mantenlo puntualmente informado y trátalo como si ya fuera uno más de la empresa.

Conecta el inbound recruiting con el onboarding: una vez el candidato pase a ser empleado, acompáñalo durante el proceso de incorporación y adaptación de la mejor manera posible.

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 (Linkedin, 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

Redacta anuncios efectivos

“Buscamos un crack en finanzas que se sume a nuestro gran equipo, si tú eres experto en finanzas corporativas, con la mejor actitud y muchas ganas de aportar valor a nuestra empresa, postúlate”.

Buscamos al próximo Gerente de Finanzas corporativas que se sume a nuestro equipo para liderar la estrategia financiera que nos permitirá **lograr la máxima rentabilidad y crecimiento de nuestro negocio en los próximos años.**

- Lic. en Finanzas, Contador o similar
- Con 5 años de experiencia en posiciones gerenciales a cargo de equipos multiculturales
- Inglés avanzado, indispensable
- Manejo de SAP / ORACLE o ERP similar, Power BI y Excel avanzado.
- Conocimiento de funciones como: finanzas corporativas, contabilidad general, impuestos, cobranza, facturación, conciliaciones bancarias, relación con entidades clave
- Competencias requeridas: Alta orientación al logro, enfoque al cliente, planeación estratégica, comunicación efectiva
- **Ofrecemos rango salarial de 70,000- 90,000 según aptitudes, prestaciones superiores a la ley, home office 2 veces por semana, gran clima laboral, así como oportunidades de crecimiento y desarrollo. [¡Postúlate aquí!](#)**

Redacta anuncios efectivos

- Detalla los aspectos más relevantes del perfil (carrera, años de experiencia, conocimientos, habilidades, herramientas o sistemas etc.)
- Evita indicar aspectos discriminatorios, poner requisitos como sexo, edad, escuela de procedencia, etc., ya no es políticamente correcto
- Menciona las responsabilidades del puesto y el impacto de la posición
- No te enfoques sólo en los requisitos, “vende” también tu vacante, hablando de los beneficios, el sueldo o el rango de la compensación, así como el salario emocional o beneficios no económicos
- Inserta el link a la página donde deben postularse o indica claramente el proceso de postulación a la vacante (correo, whats, nombre del reclutador)

Importancia de la diversidad e inclusión

- La diversidad no sólo se trata de abrir oportunidades laborales a personas de diferentes preferencias de género
- Es importante ofrecer oportunidades justas y equitativas entre hombres y mujeres, garantizando beneficios y compensación igualitaria a mismo nivel de responsabilidad
- Las compañías deben designar un % de posiciones que pueden ser ocupadas por personas con capacidades diferentes, neurodivergentes, personas de grupos minoritarios, etc.
- Es posible establecer un % de mujeres en el board corporativo, generando programas de formación para mujeres líderes.
- Otra forma de promover la diversidad e inclusión implica abrir las puertas a equipos multiculturales y personas que vienen de otros sectores productivos

Screening y primeros filtros

Revisión de la descripción de puesto:

1. Información estructurada acerca de la **educación o formación requerida, habilidades, aptitudes, actitudes y experiencias** que debe tener la persona
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

Screening y primeros filtros

Revisión de CV's:

1. La revisión de CVs es un paso clave y quizá el más complejo
2. En este proceso la tarea más difícil es poder **filtrar los candidatos más potenciales**
3. **Entre los aspectos a evaluar están (SEE): nivel de educación o formación profesional, habilidades, experiencia profesional, sectores de procedencia, conocimientos, equipos que ha liderado, etc.**
4. Contar con **un sistema automatizado (ATS) puede facilitar esta tarea**, siempre y cuando los CV's estén en Word y contengan palabras clave.

El CV es el documento más importante para conocer posibles candidatos, sin embargo no es el elemento decisivo para descartar o no a uno, a veces a pesar de un mal CV, puedes encontrar un gran candidato.

Pasos previos a la entrevista

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 área de experiencia, conocimiento del sector, funciones, etc.)



Herramientas digitales para optimizar el proceso de R&S

- Un **ATS (Sistema de Seguimiento de Candidatos)** es un software diseñado para automatizar y mejorar la gestión del talento. Permite **filtrar currículums, clasificar candidatos y agilizar el proceso de contratación**, todo desde una sola plataforma. Esto no solo ahorra tiempo, sino que también mejora la **calidad de las contrataciones**.

- ✓ **Automatización del proceso de selección:** Un ATS filtra automáticamente los candidatos según los criterios que elijas.
- ✓ **Reducción del tiempo y costos de contratación:** Un proceso más rápido significa menos recursos desperdiciados y más eficiencia. La plataforma puede contener pruebas psicométricas, exámenes técnicos, completar expedientes para agilizar la contratación.
- ✓ **Mejor experiencia para los candidatos:** Mantienen una comunicación fluida y profesional con los candidatos en cada etapa del proceso, mejorando el employer branding.
- ✓ **Decisiones basadas en datos:** Ayudan a obtener informes detallados sobre cada fase del reclutamiento y tomar decisiones más rápidas

Por otro lado, el uso de la AI también juega un papel muy importante en la selección, que nos ayuda a optimizar tiempo, dinero y esfuerzo

Como ejemplo, Chat GPT de Open AI, es una herramienta que podemos usar para crear/ definir o agilizar nuestros procesos de reclutamiento y selección



Ejercicio de práctica



Tema 3

Técnicas Avanzadas de Entrevista y Evaluación

Ejercicio de reflexión

- ¿Qué cosas recuerdo de la mejor entrevista de trabajo que me han hecho? ¿Cómo fue?
- ¿Cuál ha sido mi peor entrevista de trabajo y por qué?
- Toma nota de tus respuestas y compártela con el grupo



La entrevista

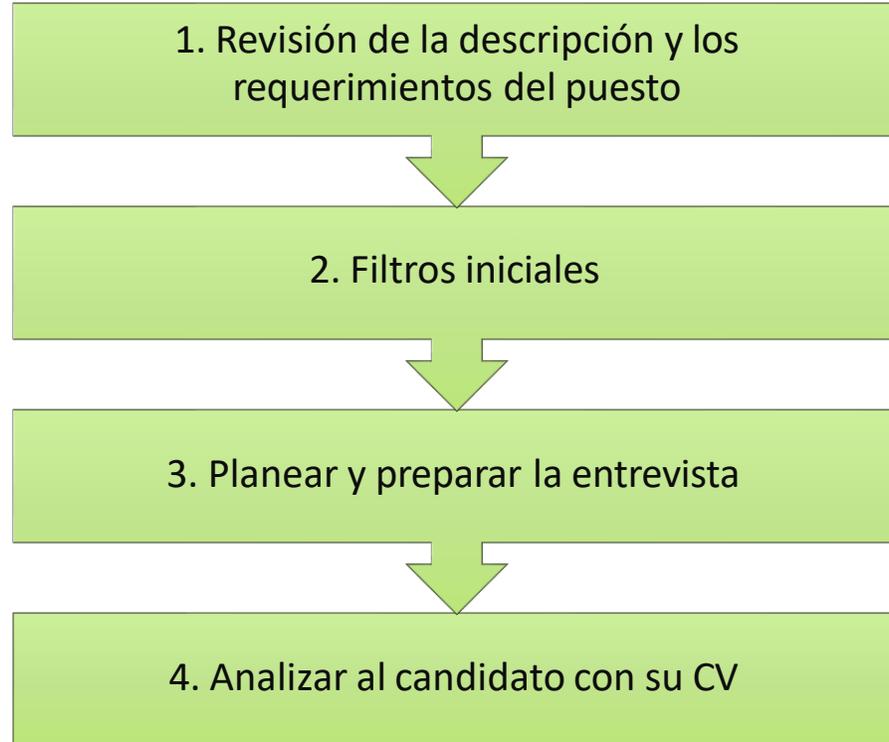


“

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.**

Criterios clave de una buena entrevista



Pasos antes de la entrevista



Cualidades durante la entrevista

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. 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

2. 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



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



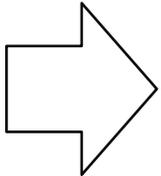
- Es una modalidad de entrevista que permite a los candidatos **trabajar** en un entorno real de negocios, **interactuar** con funciones, aspectos o procesos clave de la organización y **relacionarse** con otros.
- Es conocido como **Assessment Center** e incluye a varios candidatos y varios evaluadores 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

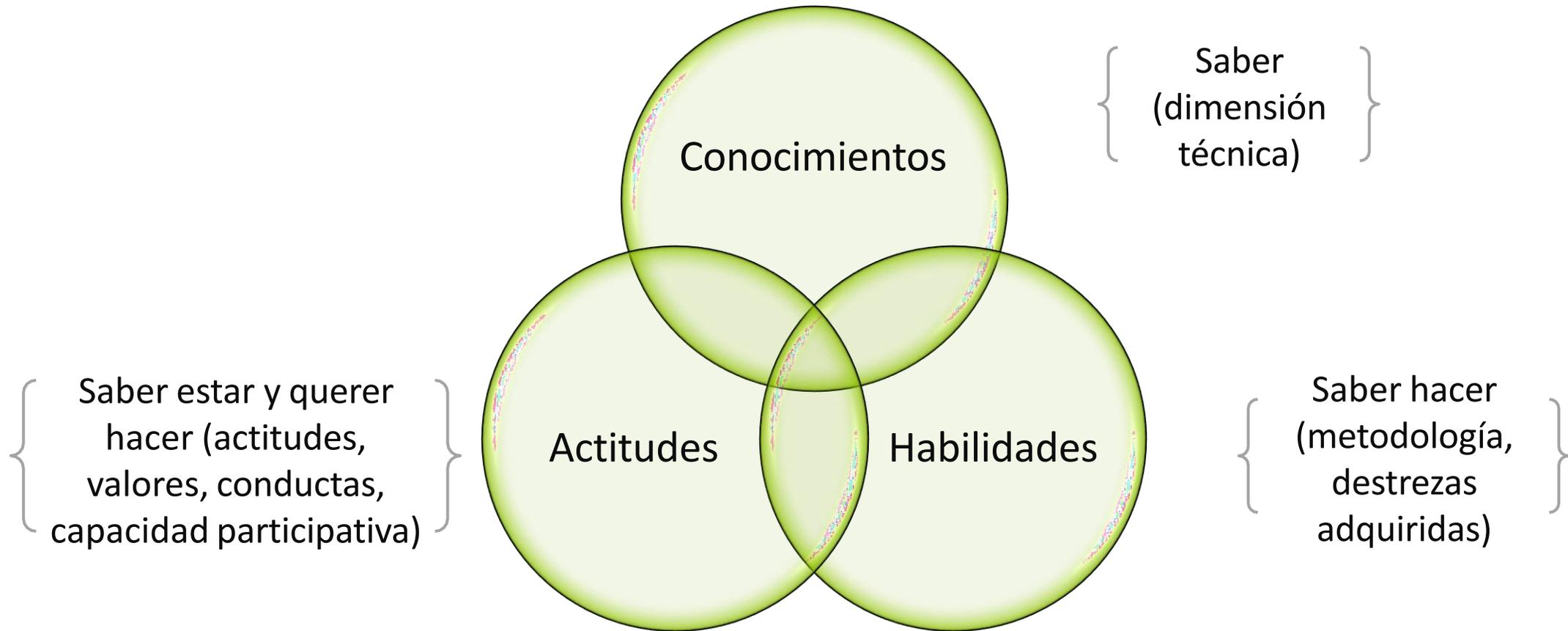
Modelo de Selección basado en competencias

- 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 **saber 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”.

El riesgo de las preguntas “hipotéticas”

- Este tipo de modelo de selección nos reta a **dejar de hacer preguntas hipotéticas o preguntas cerradas, con cierto grado de tendencia**, que le den al entrevistado una pista de lo que queremos escuchar:



¿Qué harías si el médico te pide más muestra médica de la que está permitido dar?

¿Qué harías si llevas un nivel bajo de cobertura médica días antes de tu cierre de ciclo?

¿Para ti es importante la ética en este negocio?

¿Qué tan importante es para ti, hablar con la verdad?

¿Qué harías si te quedas sin presupuesto y tienes bajos resultados de prescripción?

Ejercicio de práctica.

Transforma estas preguntas hipotéticas, por preguntas basadas en hechos observables:

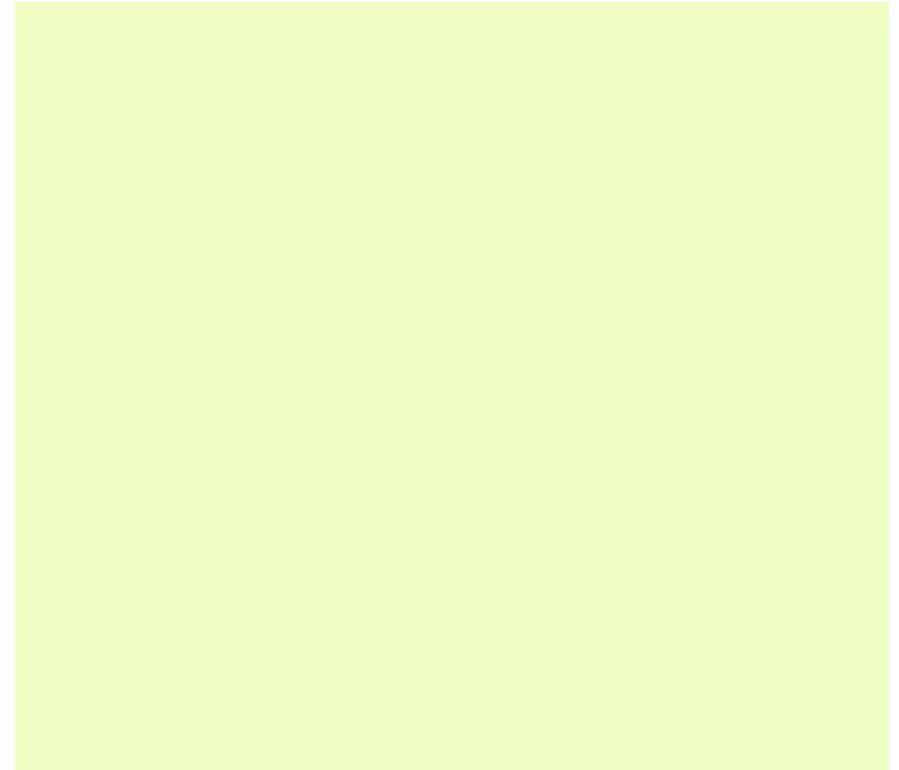
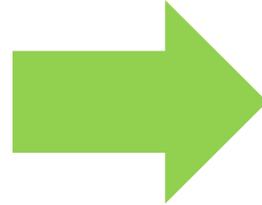
¿Qué harías si el médico te pide más muestra médica de la que está permitido dar?

¿Qué harías si llevas un nivel bajo de cobertura médica días antes de tu cierre de ciclo?

¿Para ti es importante la ética en este negocio?

¿Qué tan importante es para ti, hablar con la verdad?

¿Qué harías si te quedas sin presupuesto y tienes bajos resultados de prescripción?



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

Planilla de obtención de comportamientos: STAR

Nombre: _____ Fecha: _____

Situación o contexto:	
Tareas que la persona debía llevar a cabo (señalar el proyecto o la asignación bajo su responsabilidad):	
Acciones que la persona realizó o en su defecto, que no llevó a cabo:	Resultados que obtuvo derivado de estas acciones:
Dominio de la competencias:	Observaciones:

Otras 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 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.

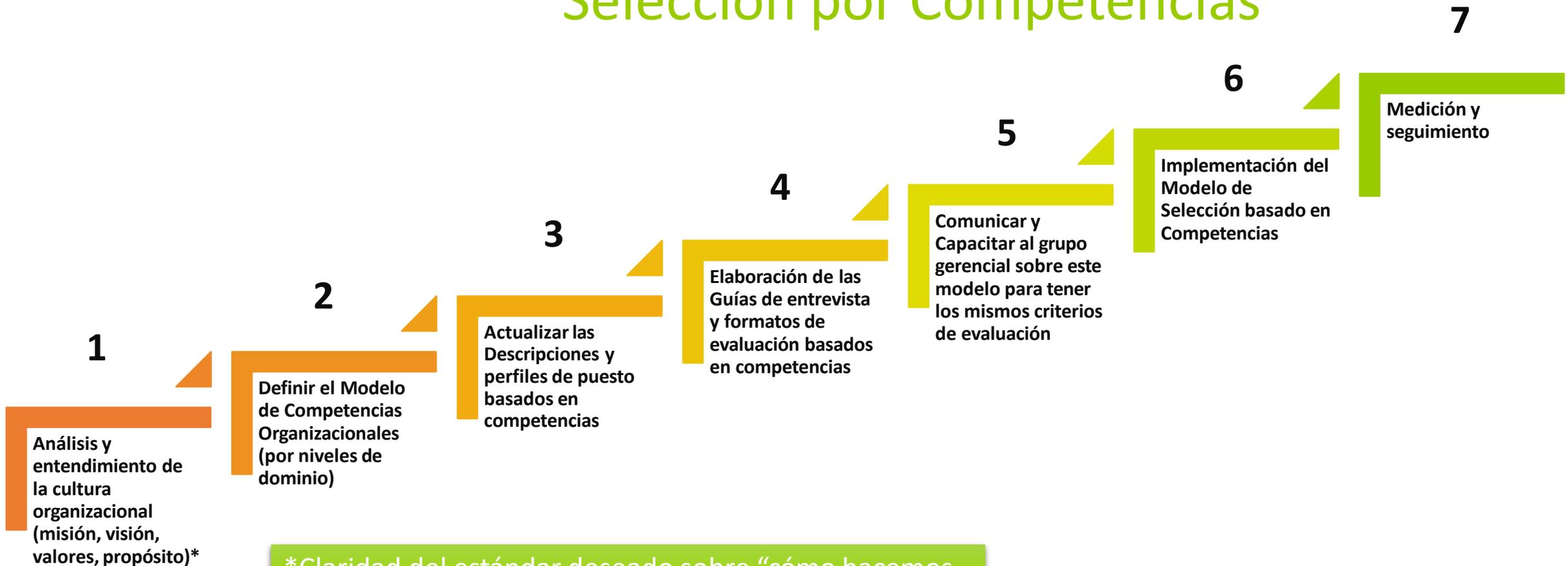
• Un estudio realizado por la misma compañía concluye que un empleado sobresaliente genera **300 veces más valor que uno mediocre**

Ejercicio de reflexión

- ¿Cómo podríamos mejorar nuestro proceso de Reclutamiento y Selección?
- ¿Qué podemos hacer diferente tomando en cuenta las nuevas tendencias en selección?
- ¿Qué me comprometo a hacer a en mi próximo proceso de selección?



7 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”

Las 10 habilidades más importantes para el 2025, de acuerdo con el FEM

-   Analytical thinking and innovation
-  Active learning and learning strategies
-  Complex problem-solving
-  Critical thinking and analysis
-  Creativity, originality and initiative
-   Leadership and social influence
-  Technology use, monitoring and control
-  Technology design and programming
-   Resilience, stress tolerance and flexibility
-  Reasoning, problem-solving and ideation

Type of skill

-  Problem-solving
-  Self-management
-  Working with people
-  Technology use and development

Modelo de Competencias
Lominger

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

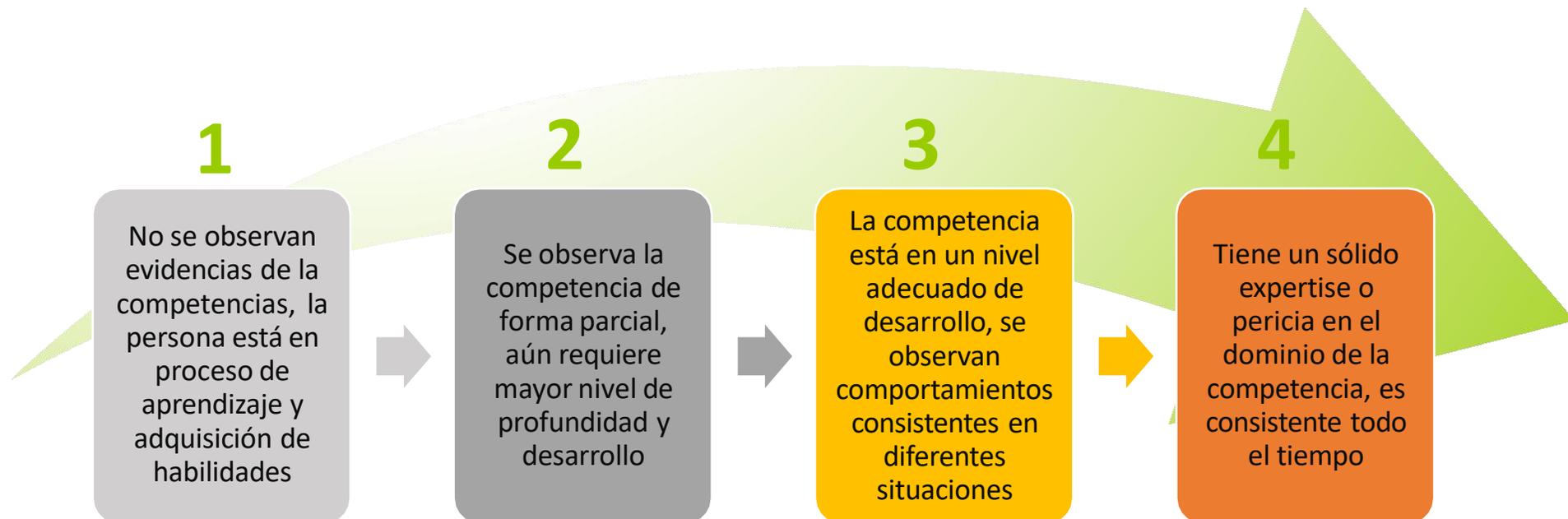
Factor IV: ENERGY AND DRIVE	
Cluster J - Focusing on the Bottom Line	1. Action Oriented
	43. Perseverance
	53. Drive for Results

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:



Ejercicio: “ 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

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.

Habilidades del entrevistador y flujo de la entrevista

Encuesta de evaluación de habilidades como entrevistador

Instrucciones: Por favor, selecciona el nivel con el que estás de acuerdo con cada afirmación, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Escucho atentamente sin interrumpir a los candidatos durante la entrevista.	<input type="checkbox"/>				
2. Formulo preguntas claras y concisas que ayudan a los candidatos a expresarse mejor.	<input type="checkbox"/>				
3. Soy capaz de interpretar correctamente el lenguaje no verbal de los candidatos.	<input type="checkbox"/>				
4. Demuestro empatía al entender las respuestas y emociones del candidato.	<input type="checkbox"/>				
5. Mantengo una actitud atenta y concentrada durante toda la entrevista.	<input type="checkbox"/>				
6. Mis intervenciones ayudan a que el candidato se sienta cómodo y relajado.	<input type="checkbox"/>				
7. Evalúo objetivamente las respuestas del candidato sin dejarme influenciar por estereotipos.	<input type="checkbox"/>				
8. Ajusto mis preguntas según el comportamiento y las respuestas del candidato.	<input type="checkbox"/>				
9. Hago un uso adecuado de silencios durante la entrevista para fomentar que el candidato hable más.	<input type="checkbox"/>				
10. Me aseguro de que el candidato comprenda completamente cada pregunta antes de responder.	<input type="checkbox"/>				

40 a 50 = habilidades sólidas
29 a 39 = habilidades en desarrollo
10 a 28 = requiere mejorar

Habilidades del entrevistador



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.)?

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



93%

De la comunicación se hace de manera no verbal y 7% de manera verbal

38%

Por medio de la voz, volumen y entonación

55%

Por las expresiones faciales, el cuerpo y la postura



Mirada hacia abajo,
falta de contacto visual



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



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



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

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

Qué observar en el candidato..

Lenguaje Corporal y Postura:

• Postura Abierta y Cerrada:

- *Postura abierta:* El candidato se sienta con los hombros hacia atrás y el cuerpo relajado, lo que indica confianza y disposición.
- *Postura cerrada:* Brazos cruzados, hombros encogidos o una postura encorvada pueden ser señales de incomodidad, defensividad o falta de confianza.

• Posición de las Manos:

- *Manos abiertas y visibles:* Sugieren honestidad y franqueza.
- *Manos ocultas o entrelazadas:* Pueden indicar nerviosismo, deshonestidad o falta de confianza en sus propias palabras.

• Movimiento de los Pies:

- *Pies firmes en el suelo:* Indican estabilidad y confianza.
- *Pies inquietos o moviéndose debajo de la mesa:* Pueden ser un signo de nerviosismo o incomodidad.



Qué observar en el candidato..

Expresiones Faciales:

•Sonrisa:

- *Sonrisa genuina:* Involucra no solo la boca sino también los ojos, lo que indica que es sincera.
- *Sonrisa falsa:* Solo la boca se mueve, los ojos permanecen sin cambios, lo que puede indicar falsedad o intento de agradar sin ser genuino.

•Contacto Visual:

- *Contacto visual constante pero no excesivo:* Demuestra confianza y honestidad.
- *Evasión del contacto visual:* Puede ser un indicio de mentira, inseguridad o falta de interés.
- *Mirada fija excesiva:* Podría ser un intento de intimidar o de compensar una falta de sinceridad.

•Microexpresiones:

- *Cambios breves en la expresión facial:* Observa si hay microexpresiones que contradicen lo que se dice verbalmente, como una breve expresión de duda o enojo que desaparece rápidamente.



Qué observar en el candidato..



Gestos:

•Gesticulación Controlada:

- *Gestos naturales y en sintonía con el discurso:* Indican sinceridad y confianza en lo que se dice.
- *Gestos exagerados o ausentes:* Pueden ser indicativos de inseguridad, falsedad o nerviosismo.

•Tocarse la Cara:

- *Manos en la boca, nariz o ojos:* Puede ser una señal de mentira o incomodidad.

Qué observar en el candidato..



Volumen y Tono de Voz:

•Volumen:

- *Volumen constante y apropiado:* Indica confianza y control.
- *Volumen fluctuante o bajo:* Puede ser señal de inseguridad o de no creer completamente en lo que se está diciendo.

•Tono de Voz:

- *Tono congruente con el mensaje:* Un tono firme y claro suele indicar sinceridad.
- *Tono dubitativo o inconsistente:* Puede indicar inseguridad o que el candidato no está diciendo la verdad.

•Pausas Inusuales:

- *Pausas largas antes de responder:* Pueden ser indicativas de que el candidato está inventando una respuesta o dudando sobre qué decir.
- *Habla excesivamente rápido o sin pausas:* Puede ser un intento de ocultar algo o nerviosismo porque no sabe qué responder con claridad.

Qué observar en el candidato..



Comportamientos Generales:

•Sincronía con el Entrevistador:

- *Espejeo natural (mirroring)*: Cuando el candidato refleja de manera sutil los gestos o la postura del entrevistador, esto puede indicar rapport y comodidad.
- *Falta de sincronía o movimientos erráticos*: Pueden indicar tensión, nerviosismo o falta de interés.

•Respuesta a Preguntas Difíciles:

- *Cambio en el lenguaje corporal o tono de voz al enfrentar una pregunta difícil*: Puede revelar que el candidato se siente incómodo o no es sincero.

•Coherencia en las Respuestas:

- *Coherencia entre lo que dice y lo que expresa su cuerpo*: Es fundamental que las palabras estén alineadas con los gestos y la expresión facial para garantizar la sinceridad.

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: “ 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 4

Decisiones de Contratación y Seguimiento

Matriz de Evaluación de Candidatos

- Una matriz de evaluación para la selección de candidatos combina la valoración técnica y las competencias. La idea es **tener un sistema equilibrado que no solo evalúe las habilidades técnicas, sino también las cualidades personales, sociales y organizacionales que hacen que un candidato sea adecuado para el puesto.**
- Cada uno de los criterios debe tener un peso específico, de acuerdo con su importancia relativa para el puesto que se está buscando cubrir:

- **Aspectos Técnicos: 60%**
 - Conocimiento específico del área: 20%
 - Experiencia previa relevante: 15%
 - Certificaciones o formación académica: 10%
 - Dominio de herramientas/software relevantes: 15%
- **Competencias Suaves: 40%**
 - Comunicación efectiva: 10%
 - Trabajo en equipo: 8%
 - Gestión del tiempo: 8%
 - Liderazgo: 7%
 - Adaptabilidad: 7%

Matriz de Evaluación de Candidatos

Candidato	Conocimiento específico (20%)	Experiencia (15%)	Certificaciones (10%)	Dominio de herramientas (15%)	Comunicación (10%)	Trabajo en equipo (8%)	Gestión del tiempo (8%)	Liderazgo (7%)	Adaptabilidad (7%)	Puntaje Total	Ranking Final
Candidato 1	4 (0.8)	5 (0.75)	3 (0.3)	4 (0.6)	4 (0.4)	3 (0.24)	5 (0.4)	4 (0.28)	3 (0.21)	3.77	1°
Candidato 2	5 (1.0)	4 (0.6)	5 (0.5)	3 (0.45)	4 (0.4)	4 (0.32)	4 (0.32)	5 (0.35)	4 (0.28)	3.97	2°
Candidato 3	3 (0.6)	3 (0.45)	2 (0.2)	3 (0.45)	5 (0.5)	5 (0.4)	3 (0.24)	3 (0.21)	5 (0.35)	3.84	3°

Puntaje Total = \sum (Puntaje por Criterio \times Ponderación del Criterio)

Comunicación final con los candidatos

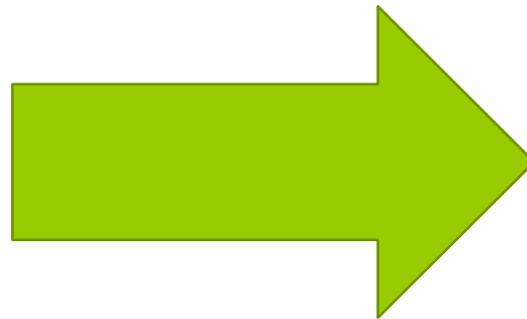
La comunicación debe ser efectiva con candidatos seleccionados y no seleccionados!

- ✓ Es parte del proceso de selección, así como para dar un **cierre adecuado a la vacante**
- ✓ Garantizas una **experiencia positiva en los nuevos empleados**
- ✓ También garantizas **comunicación clara con los candidatos** no elegidos, evitando perder su tiempo y manejar expectativas correctamente
- ✓ A partir de esa comunicación puedes ganar “**promotores de tu marca**” que sólo hablará cosas positivas de tu proceso y de tus procesos y prácticas de trabajo.
- ✓ Creces tu marca empleadora

Importancia del Onboarding

- **Mejora la integración y compromiso del empleado:** Un proceso de onboarding bien estructurado facilita la adaptación del nuevo empleado a la cultura organizacional, lo que fomenta su sentido de pertenencia y aumenta su nivel de compromiso con la empresa. Cuanto más rápido se siente parte del equipo, más probable es que permanezca a largo plazo.
- **Reduce la rotación temprana:** La primera impresión es crucial. Un onboarding efectivo no solo cubre los aspectos administrativos, sino que también ayuda a establecer expectativas claras, facilitar la comunicación con colegas y líderes, y proporcionar las herramientas necesarias para un buen desempeño. Esto contribuye a reducir la ansiedad y el estrés inicial, disminuyendo la posibilidad de rotación dentro de los primeros meses.

- Revisión check list



Medición del impacto de los procesos de R&S

Importancia de la medición

- El proceso de selección es crucial para el éxito de cualquier organización, y medir su efectividad a través de KPIs clave permite mejorar continuamente y hacer ajustes a las estrategias de reclutamiento.
- La adopción de las mejores prácticas en la selección y la medición constante de KPIs asegura que las decisiones de contratación no solo sean rápidas y económicas, sino también estratégicas y alineadas con las necesidades y cultura de la empresa.

Time to hire

1. Tiempo de Contratación (Time to Hire)

• **Definición:** Mide el tiempo que transcurre desde que se abre una vacante hasta que el candidato acepta la oferta de empleo.

$$\text{Tiempo de Contratación} = \frac{\sum (\text{Fecha de Aceptación de Oferta} - \text{Fecha de Publicación de Vacante})}{\text{Número de Contrataciones}}$$

Utilidad: Este KPI es esencial para medir la eficiencia del proceso de selección. Un tiempo de contratación demasiado largo puede ser una señal de ineficiencia o de un proceso de selección muy complejo.

Cost per hire

2. Costo por Contratación (Cost per Hire)

• **Definición:** Mide el costo total asociado con la contratación de un nuevo empleado, considerando todos los recursos utilizados (publicidad de vacantes, uso de plataformas de reclutamiento, tiempo del equipo de RRHH, entre otros).

$$\text{Costo por Contratación} = \frac{\sum(\text{Gastos en Publicidad} + \text{Honorarios de Reclutadores} + \text{Costos de Entrevistas} + \text{Costos Administrativos})}{\text{Número de Contrataciones}}$$

Utilidad: Este KPI es útil para controlar el presupuesto de reclutamiento y asegurarse de que los costos no sean desproporcionados en relación con los beneficios obtenidos.

Quality of hire

3. Calidad del Talento (Quality of Hire)

• **Definición:** Mide la calidad del candidato contratado, basándose en su desempeño y ajuste cultural durante el período de prueba o en los primeros meses de trabajo.

$$\text{Calidad del Talento} = \frac{\sum(\text{Evaluación de Desempeño} + \text{Feedback de Supervisores} + \text{Retención del Candidato})}{\text{Número de Contrataciones}}$$

Utilidad: Este KPI mide si los empleados contratados están cumpliendo con las expectativas de rendimiento y adaptándose bien a la cultura organizacional. Una calidad baja puede indicar problemas en el proceso de selección o en la evaluación del candidato.

New Hire Turnover

4. Tasa de Rotación de Nuevos Contratados (New Hire Turnover)

• **Definición:** Mide el porcentaje de empleados que abandonan la empresa dentro de un período determinado después de ser contratados (por ejemplo, en los primeros 6 meses).

$$\text{Tasa de Rotación de Nuevos Contratados} = \frac{\text{Número de Empleados que Dejan la Empresa en el Primer Año}}{\text{Número Total de Empleados Contratados en el Mismo Período}} \times 100$$

• **Utilidad:** Este KPI es clave para evaluar si los nuevos empleados están satisfechos con la organización o si hubo fallos en el proceso de selección. Una alta tasa de rotación temprana puede ser una señal de que la selección no fue adecuada.

Source of Hire

5. Fuente de Candidatos (Source of Hire)

• **Definición:** Mide las fuentes o canales de reclutamiento que generaron los candidatos más exitosos.

$$\text{Fuente de Candidatos} = \frac{\text{Número de Contrataciones de Cada Fuente}}{\text{Número Total de Contrataciones}} \times 100$$

• **Utilidad:** Este KPI ayuda a identificar qué canales de reclutamiento son los más efectivos, permitiendo optimizar el presupuesto y enfocar los esfuerzos en las fuentes de reclutamiento más rentables.

Offer Acceptance Rate

6. Tasa de Aceptación de Ofertas (Offer Acceptance Rate)

Definición: Mide las fuentes o canales de reclutamiento que generaron los candidatos más exitosos.

$$\text{Tasa de Aceptación de Ofertas} = \frac{\text{Número de Ofertas Aceptadas}}{\text{Número Total de Ofertas Realizadas}} \times 100$$

• **Utilidad:** Una baja tasa de aceptación puede indicar problemas en las ofertas (salario, beneficios, condiciones laborales) o en la comunicación durante el proceso de selección.

Feedback continuo

- La **retroalimentación post-proceso** en **Reclutamiento y Selección (R&S)** es crucial para mejorar la efectividad del proceso y asegurar que tanto los candidatos como los líderes de área estén satisfechos con la experiencia.
- Esta retroalimentación permite identificar áreas de mejora, optimizar los métodos de selección y garantizar que el proceso esté alineado con las expectativas de la organización.

Importancia de la Retroalimentación Post-Proceso

- ✓ **Mejora continua:** Permite ajustar el proceso de selección, eliminando ineficiencias y asegurando una mejor experiencia tanto para los candidatos como para los equipos de reclutamiento.
- ✓ **Alineación con expectativas:** Ayuda a alinear las decisiones de selección con las necesidades reales del puesto y la cultura organizacional.
- ✓ **Optimización de recursos:** Permite ajustar estrategias de reclutamiento y optimizar costos y tiempos asociados al proceso.
- ✓ **Fortalece la relación con los candidatos:** Mejora la imagen de la empresa, incluso con aquellos que no fueron seleccionados, dejando una impresión positiva.

Preguntas Clave para la Mejora Continua

• Para los candidatos

1. ¿Cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de selección?
2. ¿Te sentiste bien informado y preparado para las entrevistas y las pruebas?
3. ¿El proceso de selección fue transparente y
• claro?
4. ¿Hubo alguna parte del proceso que te pareció confusa o innecesaria?
5. ¿Consideras que la comunicación fue efectiva durante todo el proceso?

Para los Gerentes de área

1. ¿El perfil de los candidatos presentados se alineó con las necesidades del puesto?
2. ¿Consideras que el proceso de selección permitió evaluar adecuadamente las competencias clave para el puesto?
3. ¿Qué aspectos del proceso de selección podrían mejorarse para atraer a un talento más adecuado?
4. ¿El tiempo de contratación fue adecuado para las necesidades del área?
5. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la colaboración entre el equipo de R&S y tu área durante el proceso de selección?

Material de trabajo: 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				

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!**

COFIUE[®]
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