

## Módulo I

**Selección por competencias**

## Agenda del curso

1. Actividad de integración.
2. Explicación del tema.
3. Ejercicio de aplicación.
4. Continúa explicación del tema.
5. Receso.
6. Ejercicio de aplicación.
7. Cierre de la sesión.

Dinámica de integración:

***“Conocernos más”***

- Comparte con el grupo:
  - 1) Dos características que mejor te describan.
  - 2) Algo de ti que los demás no conozcan.

## Objetivos del taller

- Distinguir la importancia de evaluar al talento a través de una metodología práctica para una toma de decisiones objetiva.
- Identificar las competencias genéricas y la manera de vincularlas a los requisitos de la posición a ocupar a través de un proceso homogéneo enfocado a la identificación de comportamientos observables para la selección del talento requerido por la organización.

# Temario



## Tema 1

Método de  
selección por  
competencias



## Tema 2

Entrevistas de  
selección



## Tema 3

Implementación  
de la entrevista  
por competencias



## Tema 4

Toma de  
decisiones para  
elegir candidatos

*Reflexión:*

*“La Entrevista deficiente”*

¿Cuáles son las consecuencias de una **deficiente** ENTREVISTA de personal?



# Dinámica 1

- En parejas comenta y describe:
  - 1) ¿Cuál ha sido la **mejor** entrevista que has tenido?
  - 2) ¿Cuál ha sido la **peor** entrevista que te han hecho?
- Tiempo 10 min

## Finalidad de la entrevista de selección por competencias

- Elegir al candidato que cuente con el perfil de competencias acorde a los requerimientos del puesto, que se apegue a la cultura organizacional y que logre permanencia y un buen desempeño dentro de la compañía.

## Principales Propósitos de la Entrevista por Competencias

- Recabar información útil y confiable sobre las competencias del candidato, para la toma de decisiones.
- Delimitar, profundizar, explorar y validar información.



## Entrevista tradicional vs. entrevista por competencias

### La Entrevista tradicional:

Antecedentes escolares, experiencia labora, áreas de interés, características personales, autodescripción, fortalezas, áreas de oportunidad, tiempo libre, etc.

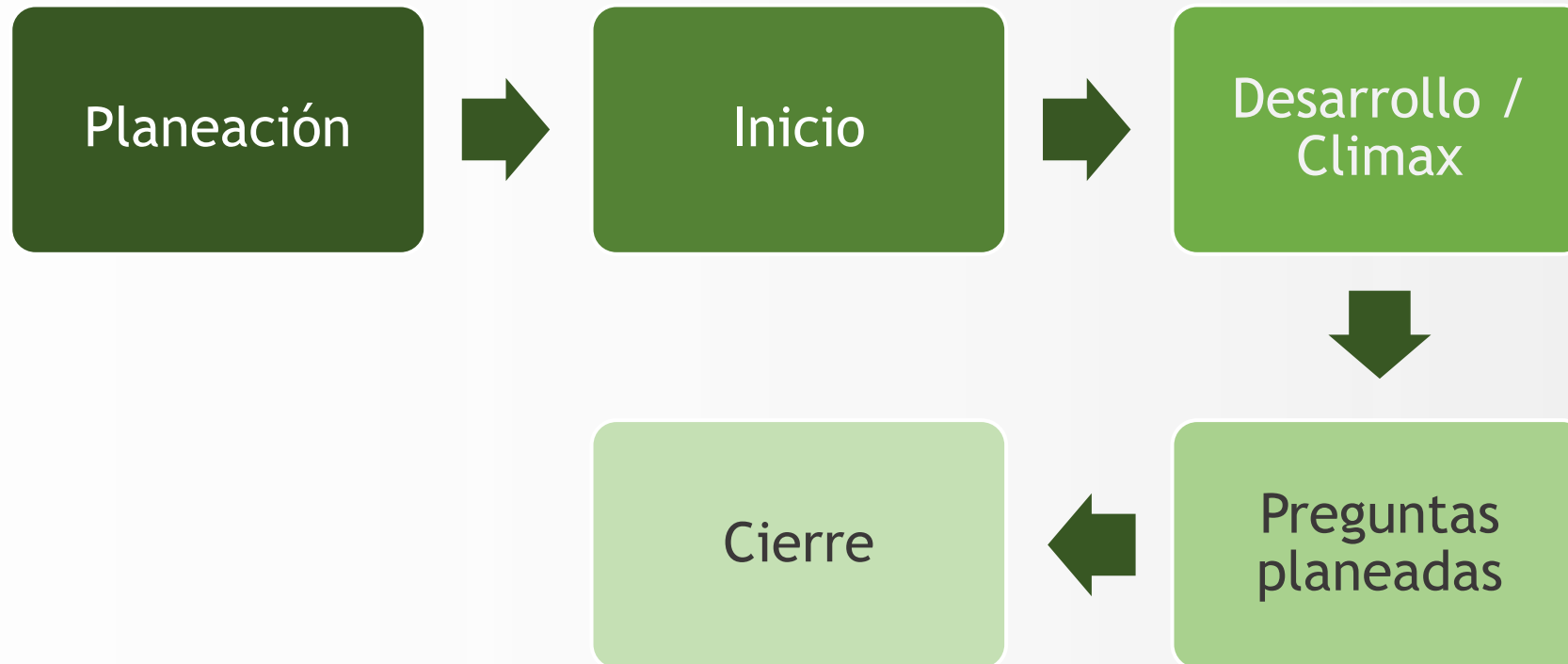
### La Entrevista por Competencias:

Se estructura con los requerimientos del puesto, por ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, actitud de servicio, comunicación, orientación a resultados, negociación, etc.

Busca la predicción del desempeño en el trabajo, basándose en el conocimiento de la conducta pasada y la experiencia tenida por el candidato.

El comportamiento aprendido y ya aplicado en el pasado, permite predecir que se volverá a presentar en situaciones similares en el futuro.

## Proceso de la Entrevista



## ¿Qué son las competencias?

Una competencia es “la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.” (Morón, 2014)

## Competencias o Dimensiones

Las competencias son el conjunto de conocimientos, motivaciones y habilidades, asociadas con el éxito o el fracaso en un puesto.

**Conocimientos:  
Saber**



**Motivaciones:  
Querer**



**Habilidades:  
Poder**

## Análisis de las competencias

En el proceso de selección surgen del análisis de los puesto que se necesita cubrir:

- Se recopilan las actividades y los comportamientos del puesto.
- Se agrupan y enlistan en dimensiones.
- Se jerarquizan y califican las dimensiones.
- Se realiza un análisis estadístico a los puntajes y calificaciones.

## Análisis de las competencias

### Nombre

- Rótulo asignado

### Definición

- Asegurar el entendimiento común

### Acciones Clave

- Qué hacen, cómo lo hacen, etc. Detallan comportamientos.

## Ejemplo de la definición de una competencia

Competencia	Definición	Comportamientos
<b>Comunicación</b>	Capacidad para expresar ideas, proporcionar información, transmitir mensajes y órdenes de manera clara y objetiva.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Escucha con atención lo que dice su interlocutor.</li><li>2. Muestra empatía hacia los demás</li><li>3. Verifica el entendimiento de lo que se dice.</li><li>4. Se comunica de manera efectiva a través de un lenguaje claro.</li></ol>



# Dinámica 2

## En equipos:

- Definir las competencias que se les asignen.
- Buscar comportamientos que se puedan observar en cada una.
- Tiempo: 15 min

**Y ahora...**

**hablemos del modelo de...**

**Selección por competencias**

## Modelo STAR



**S - SITUACIÓN**

**T - TAREA**

**A - ACCIÓN**

**R - RESULTADO**

## Requisitos para diseñar preguntas STAR

- Pedir ejemplos, casos, eventos, experiencias, situaciones específicas y/o evidencias.
- No elaborar preguntas teóricas, ideales.
- Focalizadas en comportamientos específicos.
- Realizar preguntas abiertas.
- Solicitar tanto casos exitosos, como situaciones difíciles o fallidas.
- Sólo una pregunta a la vez.
- No inducir respuestas.
- No ser tendencioso.

## Situación o Tarea / Contexto

Es lo que caracterizó la situación, las condiciones existentes y el ambiente en el que sucedieron las cosas.

- ¿Cuáles eran las condiciones que prevalecían...?
- ¿Cómo era la satisfacción de los clientes...?
- ¿Qué imagen tenía la institución...?
- ¿Qué retos habían...?
- ¿Qué problema existían...?

## Situación o Tarea / Contexto

Investigar también qué responsabilidades y funciones desempeñaba la persona cuando ocurrieron los hechos.

- ¿Qué puesto tenía cuando...?
- ¿Qué rol desempeñaba...?

## Acción

- ¿Qué fue lo que dijo, hizo o propició?
- ¿Cómo lo dijo o hizo?
- Lo que dejó de hacer, no dijo u omitió.
- Comportamientos, palabras, hechos que directamente realizó o llevó a cabo.
  - ¿Qué hizo usted específicamente...?
  - ¿Cómo manejó la situación...?
  - ¿Qué pasos siguió...?
  - ¿Cómo procedió ante eso...?
  - ¿Qué acción realizó...?



## Resultado

Aquí se pretende saber qué fue lo que logró o alcanzó con lo realizado, cuál fue el impacto o efecto obtenido, o si logro o no lo establecido.

Es importante buscar los indicadores y las evidencias de cómo se midieron estos resultados.

- ¿Qué consecuencias...?
- ¿Qué obtuvo con lo que hizo...?
- ¿Cuáles fueron los resultados...?
- ¿Y qué pasó después...?
- ¿En qué impactó...?
- ¿Cómo evaluó lo que hizo...?
- ¿Qué reacciones hubieron...?

**Receso  
15 minutos**

---

---

# Dinámica 3

En equipos:

- Diseñar al menos dos preguntas completas con el modelo STAR para evaluar las competencias que se les asignen.
- Tiempo: 10 min

## Errores del entrevistador

- La Primera Impresión.
- Caracteres preconcebidos (prejuicios).
- Similares a mí.
- Efecto de una experiencia / actividad.
- Entrevista muy prolongada.





## Errores del entrevistador

- No explicar el objetivo de la entrevista.
- Hacer más de una pregunta a la vez.
- Interrumpir en exceso.
- Tomar demasiadas notas.
- No mostrar interés.

Durante la entrevista por competencias...

*Cuanto más ejemplos de comportamientos tengamos, que sean recientes y relacionados con el trabajo; mayor precisión lograremos en la predicción del comportamiento futuro.*

## Formato sugerido para tomar STAR

Competencia	Preguntas Planeadas	Respuestas Modelo STAR
<b>Definición:</b>	1.	S/T
		A
		R
	2.	S/T
		A
		R
	3.	S/T
		A
		R



## Criterios para asignar calificación a las preguntas STAR

- Cantidad (Frecuencia).
- Calidad (Definición).
- Impacto (Resultados).

## Manejo de una escala de calificación numérica

- 0 - Sin evidencia
- 1 - Mínimo
- 2 - Bajo
- 3 - Promedio
- 4 - Alto
- 5- Superior

## Toma de decisiones

De acuerdo con las calificaciones obtenidas por los entrevistadores en las diferentes competencias y comparándolas con lo requerido por el perfil del puesto, se tomará la decisión por el candidato que más se apegue su perfil al del puesto a cubrir.



**Recapitulemos...**

**Proceso completo de selección por  
competencias**

## Planeación de la entrevista

1. **Revisa el Perfil del Puesto** para identificar las competencias a evaluar en la entrevista.
2. **Revisa el currículum** del candidato a entrevistar y haz anotaciones de los puntos que deseas aclarar o profundizar.
3. **Revisa otras evaluaciones** del candidato (Psicológicas y/o Assessment Center).
4. **Diseña la(s) guía(s) de entrevista** que utilizarán los entrevistadores con las competencias a evaluar, incluyendo sus definiciones y las preguntas a realizar.

## Ejecución de la Entrevista

- Realiza las **preguntas planeadas** (guía).
- Asegúrate de **cubrir las competencias** requeridas.
- Haz **preguntas de seguimiento** que te lleven a completar la información que te brinde el entrevistado bajo el modelo STAR.
- **Solicita ejemplos**, casos, experiencias, acciones, datos específicos que precisen la participación y aportación directa del entrevistado, así como los resultados alcanzados por él.
- **Investiga** tanto situaciones exitosas como de fracaso.
- **Toma notas** que te permitan calificar y justificar su calificación.

## Cierre

- Agradece la información proporcionada.
- Verifica dudas o comentarios.
- Comenta los siguientes pasos a seguir sobre el proceso de Selección.

# Dinámica 3

## En ternas:

- Realizar una entrevista por competencias, cada persona elige 2 competencias para realizarla.
- Habrá 3 roles: entrevistador, entrevistado y observador (quien dará feedback), e irán cambiando roles cada 8 min.
- Tiempo: 30 min.



**¡ Gracias !**