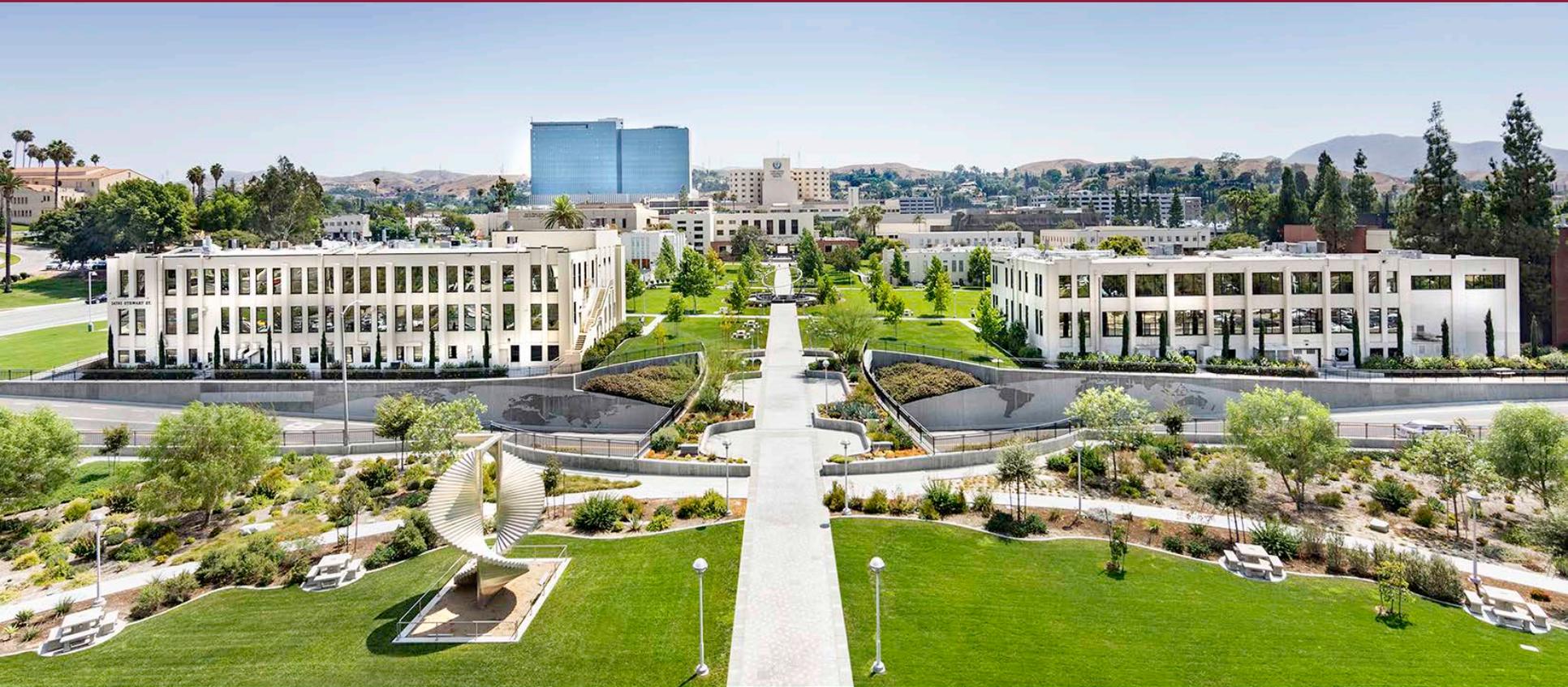


Entrevistas para determinar valores y competencias del puesto

Ben Bunker - Director Ejecutivo, Adquisición de Talento y Compromiso
Jesus Salomon - Gerente de Adquisición de Talento y Compromiso



**LOMA LINDA UNIVERSITY
HEALTH**

**Many Strengths.
One Mission.**

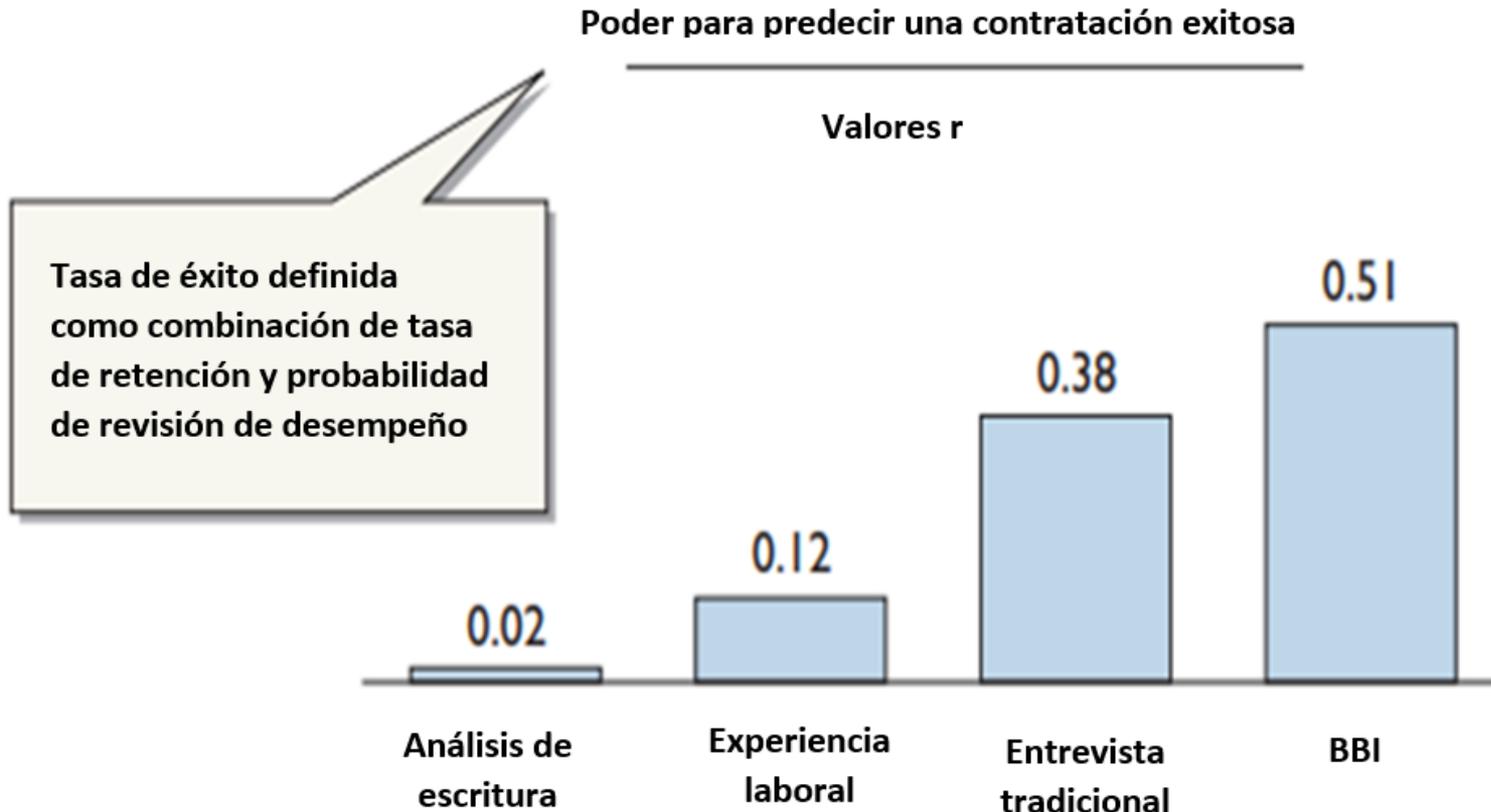
Objetivos

- »Cómo establecer las competencias para un puesto
- »Cómo implementar preguntas de entrevistas basadas en el comportamiento para determinar las competencias y los valores organizacionales
- »Cómo realizar eficazmente una entrevista basada en el comportamiento, incluyendo ejemplos

El costo de una mala contratación



Una mejor manera



Fuente: Schmidt, F. y J. Hunter. "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings." Boletín de Psicología. 124(2): 262-274. (1998).

Predicción de comportamientos futuros

El **MEJOR**
predictor del
comportamiento
futuro **ES EL**
comportamiento
PASADO

2016 Up Creatives Studios

Entrevista basada en el comportamiento

- »1. Una organización determina las competencias conductuales más críticas para sobresalir en un puesto.
- »2. Los entrevistadores entonces incitan a los candidatos a identificar experiencias pasadas concretas en las que los comportamientos objetivo habrían sido probados y hacen preguntas de seguimiento abiertas para determinar cómo los candidatos, de hecho, reaccionaron.

¿Qué son las competencias y por qué utilizarlas?



¿Qué comportamientos son importantes o estratégicamente críticos para este puesto?

Algunos ejemplos de competencia:

- » Precisión/Atención al detalle
- » Delegación
- » Adaptabilidad/Flexibilidad
- » Energía
- » Habilidades analíticas y razonamiento crítico
- » Llevarse bien con los demás
- » Anticipar las necesidades
- » Iniciativa
- » Socio de negocios
- » Habilidades de negociación
- » Conocimiento clínico/profesional
- » Habilidades clínicas/profesionales
- » Organización/gestión del tiempo
- » Coaching/liderazgo personal
- » Seguridad del paciente
- » Habilidades de comunicación e interpersonales
- » Centrado en el paciente
- » Creatividad/Innovación
- » Estudio rápido/aprendiz rápido
- » Enfoque en el cliente
- » Respeto de las normas
- » La toma de decisiones
- » Tolerancia al estrés

Beneficios de la utilización del enfoque basado en la competencia

- » Las competencias proporcionan dirección.
 - ~ Es lo que la gente necesita hacer para producir los resultados que la organización desea.
- » Las competencias son medibles.
 - ~ Evalúa el grado en que los empleados demuestran los comportamientos que son críticos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- » Las competencias pueden aprenderse.
 - ~ A diferencia de los rasgos de personalidad, las competencias son características de los individuos que pueden desarrollarse y mejorarse.

Establecimiento de las competencias conductuales

Actividad laboral crítica	Habilidades / competencias requeridas
1.	A. B. C.
2.	A. B. C.
3.	A. B. C.
4.	A. B. C.
5.	A. B. C.

Establecimiento de las competencias conductuales

Continuación

Puesto de muestra: <i>Secretaria de unidad</i>	
Actividad laboral crítica	Habilidades / competencias requerida
<i>1. Greet pacientes</i>	<i>a. Servicio al cliente*</i>
<i>2. Responder a los teléfonos</i>	<i>a. Comunicación*</i> <i>B. Dominio del idioma inglés</i> <i>C. Multitarea*</i>
<i>3. Introduzca los datos</i>	<i>a. Familiaridad con Microsoft Word/Excel</i> <i>B. Multitarea*</i>
<i>4. Programar reuniones</i>	<i>a. Comunicación*</i> <i>b. Confiabilidad*</i> <i>c. Familiaridad con Microsoft Outlook</i>

Estrechar la búsqueda de las competencias más críticas

Puesto de muestra: <i>Secretaria de unidad</i>	
Las competencias de comportamiento	Habilidades técnicas
• <i>Servicio al cliente</i>	• <i>Familiaridad con Microsoft Word/Excel</i>
• <i>Multitarea</i>	• <i>Dominio del idioma inglés</i>
• <i>Comunicación</i>	
• <i>Fiabilidad</i>	

Valores

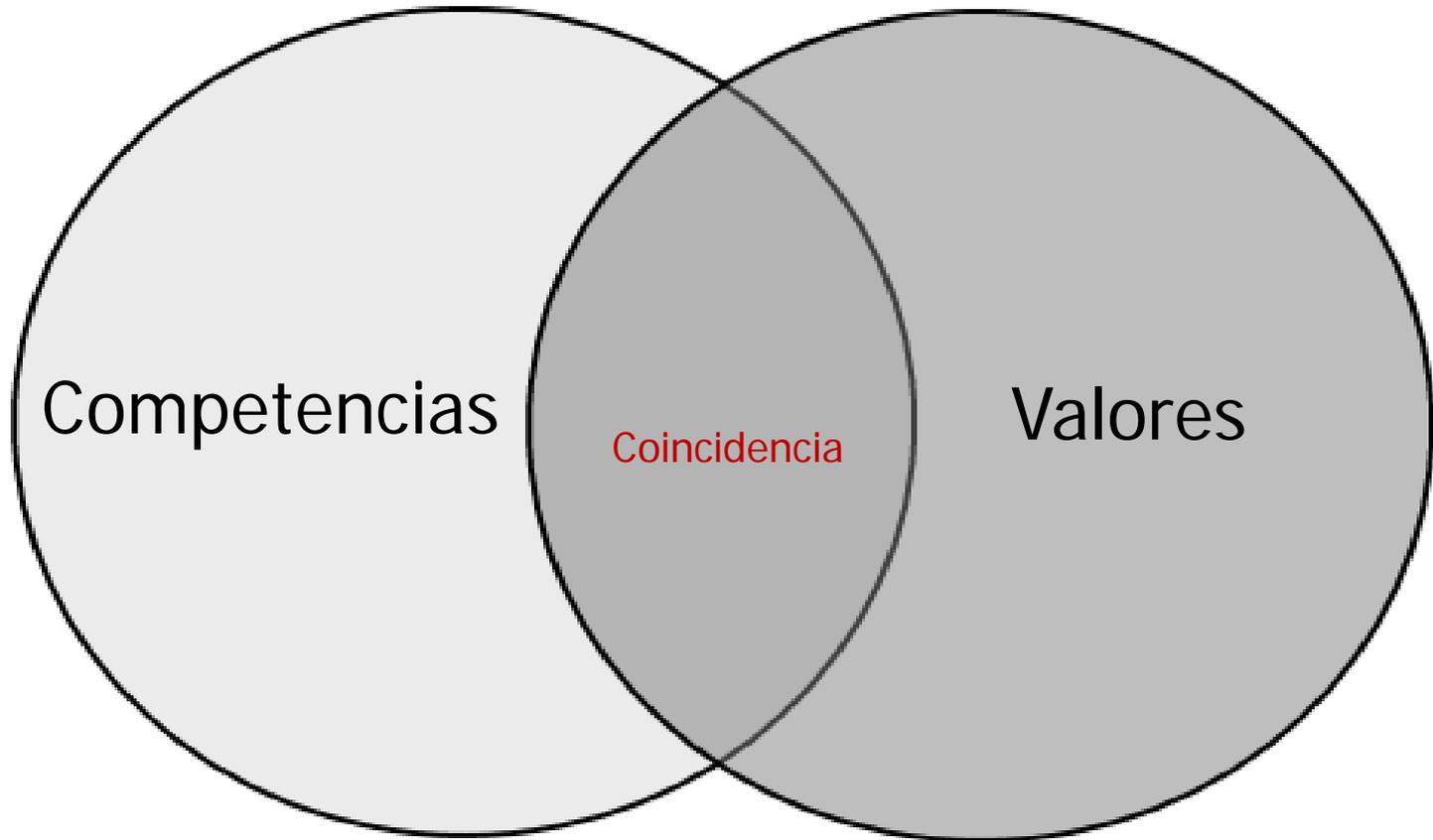
» Comportamientos que se han determinado como importantes para su organización, los rasgos que espera que todos los empleados demuestren.

» Ejemplo: **Loma Linda University Health**

- ~ Compasión
- ~ Excelencia
- ~ Humildad
- ~ Integridad
- ~ Justicia
- ~ Trabajo en equipo
- ~ Integridad



Encontrar la pareja adecuada



"SI NO SABE LO QUE
ESTÁ BUSCANDO,
NUNCA LO
ENCONTRARÁ".

-
Desconocido



Preguntas basadas en el comportamiento

» **Competencia: Resolución de problemas**

- ~ ¿Describir un momento en el que fue sorprendido por un problema imprevisto? ¿Qué hizo usted? ¿Cómo resultó?
- ~ Cuente sobre alguna ocasión en la que tuvo un compañero de trabajo con el que era difícil trabajar. ¿Qué hizo usted? ¿Cuál fue el resultado?
- ~ Cuente sobre un momento en el que se desvió de un plan o de una tarea. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo resultó?

Creando preguntas conductuales específicas

» **Pregunta previa:**

~ ¿Describir un momento en el que fue sorprendido por un problema imprevisto? ¿Qué hizo usted? ¿Cómo resultó?

» **Pregunta actualizada:**

~ Describa un momento en el que encontró algo en Microsoft Excel que no sabía hacer. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo resultó?

Entrevista basada en el
comportamiento
(*BBI*)

Cómo hacer BBI

- » Entrevistas basadas en el comportamiento (BBI)
 - ~ ¿Cómo empiezo?
- » Use su mapa
 - ~ Mantenga el rumbo siguiendo la guía de la entrevista
- » Prepárese para "ir más allá" (excavar las respuestas)

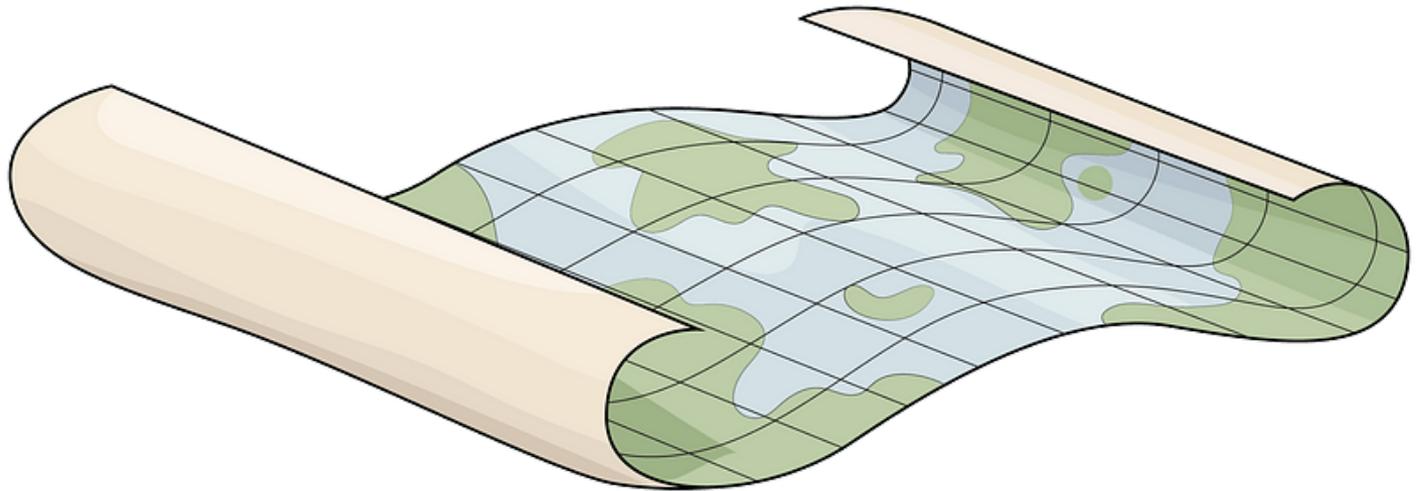
¿Cómo empiezo?

» La preparación es la clave. Conozca bien los siguientes puntos:

- ~ Guía para la entrevista
- ~ Competencias del trabajo
- ~ La cultura de la organización
- ~ Cultura de departamento/equipo
- ~ El estilo de gestión bajo el cual trabajará el individuo contratado
- ~ El empleo y los antecedentes educativos del candidato

Cómo usar su "mapa"

- » Recuerde, su guía de entrevistas es su "mapa".
- » Le mantiene en curso
- » Proporciona una estructura a la entrevista



¿Cuándo es necesario "ir más allá"?

- » Identificar las respuestas vacías, las partes faltantes, los elementos que podrían ampliarse, etc.
- » "Ir más allá" profesionalmente y de forma no engañosa. Usted quiere una respuesta sincera (detalles) del candidato.



Antes de empezar a hacer preguntas

- » Antes de empezar a hacer las preguntas conductuales
 - ~ Familiarícese un poco con las preguntas
 - ~ Prepárese para la confusión
 - ~ Esté preparado cuando le soliciten que repita las preguntas
 - ~ Entienda que será difícil anotar toda la respuesta. Se recomienda tomar notas en taquigrafía o usar palabras clave.

Consejos adicionales antes de comenzar

- » No explique las competencias clave
- » Desglosar las preguntas puede ayudar a entender
- » Buscar valores durante la entrevista
- » Hacer que el candidato se sienta cómodo al comienzo de la entrevista puede ser beneficioso
- » Ofrecer agua
- » Preguntar cómo les ha ido en el día
- » Preguntar cómo estaba el tráfico y si tuvieron alguna dificultad para encontrar el edificio

Instrucciones para el candidato

» Antes de hacer la primera pregunta, informar al candidato sobre:

- ~ Las preguntas requerirán que el candidato comparta un ejemplo/escenario específico
- ~ Es aceptable que el candidato:
 - Se tome un tiempo para pensar en la respuesta
 - Solicite que se repita la pregunta
 - Utilice un ejemplo que sea reciente o no reciente
 - No incluya en su respuesta nombres u otra información que pueda considerarse confidencial

Hora de empezar a hacer preguntas

» Recuerde, las respuestas deben contener las siguientes 3 partes:

» **Principio**

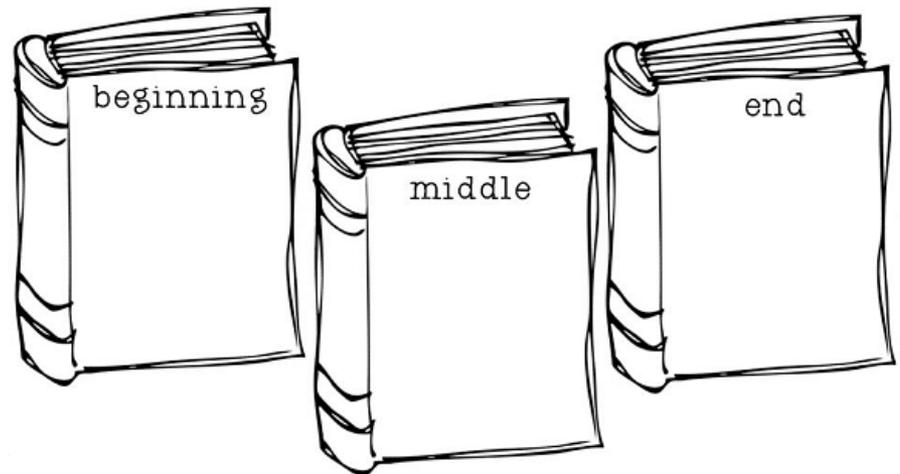
~ Antecedentes de la situación

» **Medio**

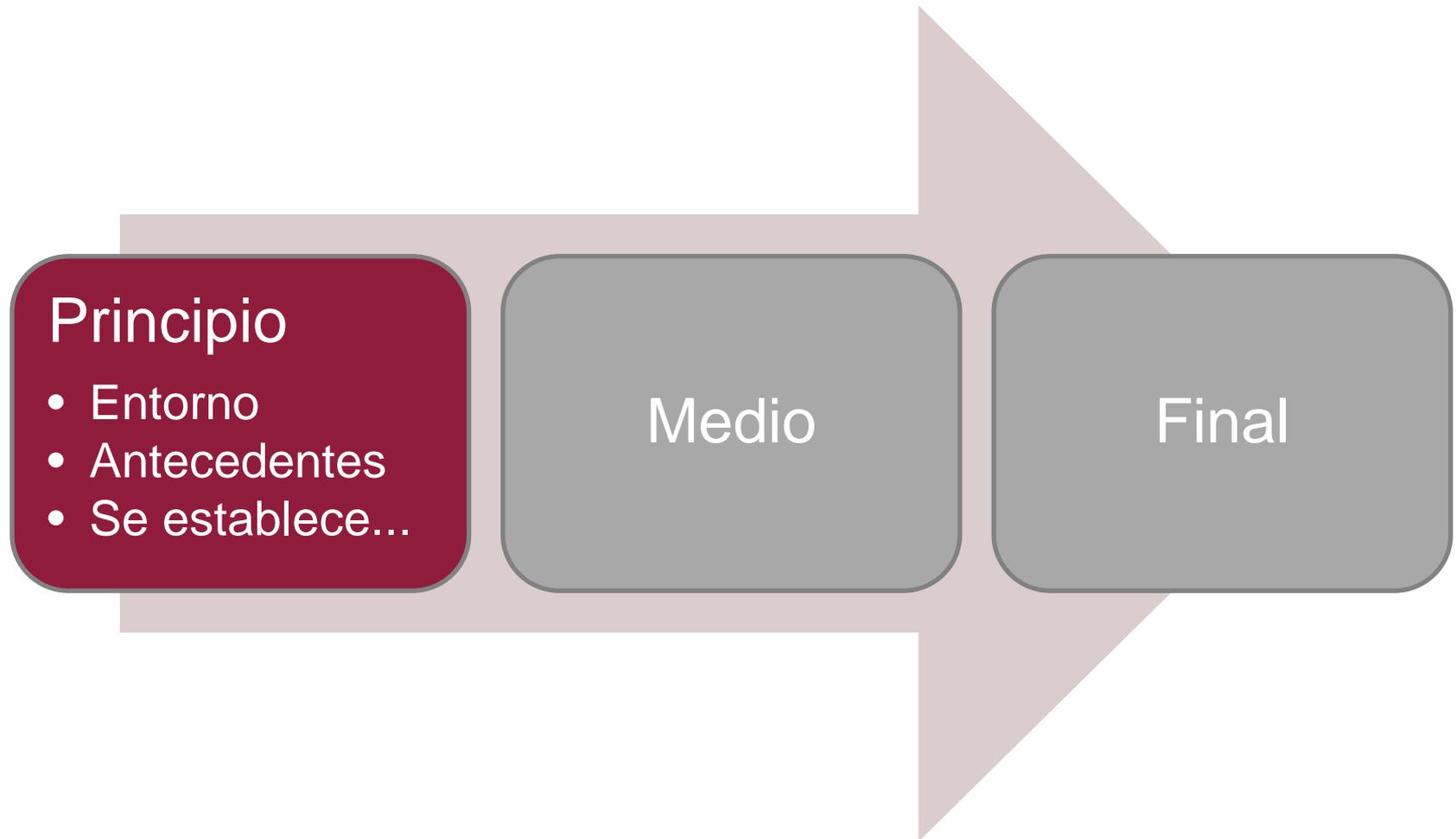
~ Acción

» **Final**

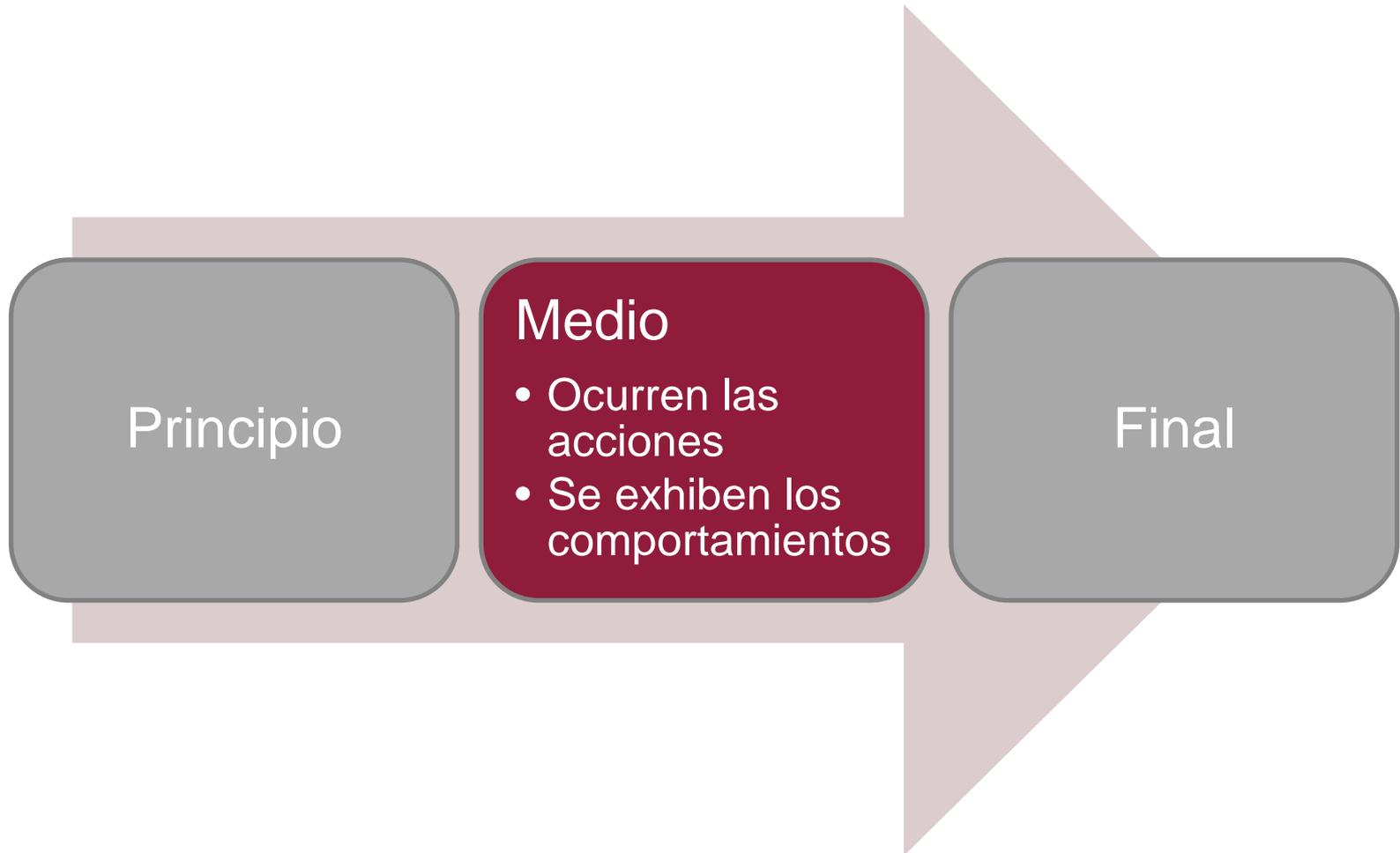
~ Consecuencias/resultados



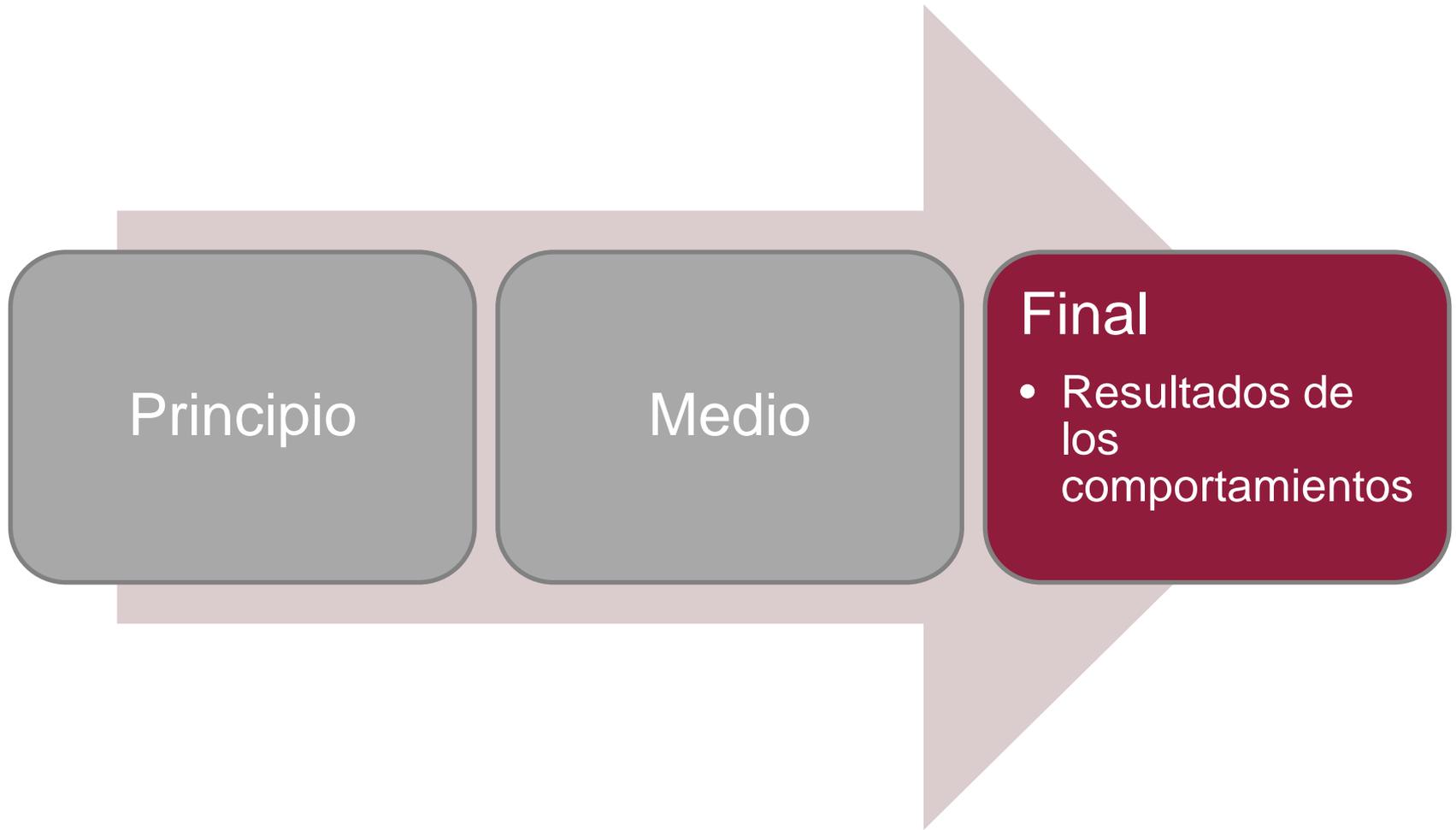
Principio...



Medio...



Final...



Ejemplos de preguntas/respuestas

- » El primer ejemplo es una excelente respuesta que proporciona las tres partes.
- » El segundo ejemplo requiere "ir más allá" para determinar el comportamiento del candidato

Ejemplo #1

»Pregunta:

~ Por favor, cuéntenos sobre un momento en el que convirtió una situación negativa en una positiva.
¿Qué hizo? ¿Cómo resultaron las cosas?

»(El propósito de esta pregunta es evaluar las competencias adecuadas para el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la creatividad).

Principio - Ejemplo

"Recuerdo un día que trabajé como mesero, en el Restaurante Fast and Great Service. Había muchos clientes y no teníamos a todo el personal. También tuve un fuerte dolor de cabeza ese día".

Conclusiones clave - Principio

- » Trabajo de mesero - un trabajo que implica habilidades de servicio al cliente
- » Mucha gente - posible multitarea y habilidades de organización
- » Poco personal - posibles habilidades de trabajo en equipo
- » No se siente bien - ética de trabajo

Medio...

"Un cliente en una mesa cercana gritó: 'Hola, ¿me pueden atender por aquí?'. Estaba visiblemente disgustado, lo pude notar por su tono y su lenguaje corporal. Aunque yo no era el mesero asignado a esa mesa, me acerqué rápidamente y le dije que estaría encantado de ayudar. Que casi había terminado de tomar el pedido de mi mesa asignada y que iría a su mesa inmediatamente. Terminé mi mesa en un minuto y luego fui a la mesa del cliente molesto. Me disculpé por la espera y procedí a tomar su orden. Me disculpé de nuevo con él y le dije que trabajaríamos en conseguir sus bebidas y el pedido para él y su grupo tan rápido como pudiéramos."

Medio... continuación...

"Pude llevar los pedidos de mi mesa, y de la mesa del cliente molesto a los cocineros. También pude localizar al camarero que estaba asignado a la mesa con el cliente molesto. Le expliqué lo que había sucedido y que el pedido ya estaba en la cocina. Se disculpó y explicó que estaba afuera atendiendo una llamada de emergencia de un miembro de la familia que estaba siendo hospitalizado. También informé a mi gerente sobre el cliente molesto para ver si había algo que pudiéramos proporcionar, como un postre gratis. El gerente aprobó el postre".

Conclusiones clave - Medio

- » Reconoció la situación y actuó inmediatamente - servicio al cliente
- » Muy ocupado - posible multitarea y habilidades de organización
- » Falta de personal - posibles habilidades de trabajo en equipo
- » No se siente bien - ética de trabajo
- » Habló con el gerente, posible postre gratis - creatividad y servicio al cliente

Final

"Llevé la comida al cliente molesto. Me disculpé por la espera e informé al cliente que nos gustaría ofrecer un postre gratis para él y sus acompañantes. Estaba feliz y me agradeció por mi servicio. Me enteré una semana después, que nos calificó con cinco estrellas en la página de revisión del sitio web de nuestro restaurante e incluyó comentarios muy agradables sobre mí y el restaurante".

Conclusiones clave - Final

- » Excelente servicio al cliente exhibido nuevamente. El mesero se disculpó y ofreció un postre gratis.
- » El cliente estaba contento y calificó al restaurante con la mayor calificación posible, además de comentarios agradables.

Resumen de la respuesta - Ejemplo #1

- » La respuesta fue completa. Tenía las 3 partes/componentes
- » No se necesitó ir más allá
- » Esto es raro.
- » Se identificaron competencias clave

Ejemplo #2

- » La misma pregunta del primer ejemplo:
- » Por favor, cuéntenos sobre un momento en el que convirtió una situación negativa en una positiva. ¿Qué hizo? ¿Cómo resultaron las cosas?
- » (El propósito de esta pregunta es evaluar las competencias adecuadas para el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la creatividad).

Principio

"Sí. Eso solía pasar siempre en mi último trabajo. Trabajé como mesero, en el restaurante Fast and Great Service Restaurant. Normalmente teníamos un cliente molesto casi todos los días. Solo sucede en el negocio de los restaurantes".

Medio

"Alguien se molestaría porque tal vez sintió que no recibía un servicio rápido. Hacíamos lo mejor que podíamos en esas situaciones. Tratar de ayudar al cliente molesto y a los demás tan rápido como fuera posible. Nadie debería tener que esperar tanto tiempo".

Final

"Normalmente no nos darían una propina. O se quejaban con el gerente. Sin embargo, generalmente, salían contentos del restaurante ya que les ofrecíamos una comida o un postre gratis y nos disculpábamos por la espera. Por lo general, al final resulta ser una buena situación después de todo lo dicho y hecho".

Historias vacías

- » Suenan impresionantes
- » El candidato se imagina qué queremos escuchar
- » No se puede pensar en específicos
- » General/Vago
 - ~ **Pista:** Aléjese de aseveraciones como "bien como siempre" ("woulds / allys")

Indicadores de problemas (Red Flags)

“Woulds” y “Allys” (generalizaciones como “bien como siempre”)

Generalmente

Normalmente

Típicamente

Siempre

Sería

Podría

Debería

Indicadores de problemas (Red Flags)

Pistas de historias vacías

- » “Siempre doy una mano y ayudo cuando me necesitan”.
- » “Siempre deberíamos esforzarnos por los demás.”
- » “Normalmente, manejo muy bien las quejas”.
- » “Si surge un problema, llamó a mi profesor”.

Excavar, ir más allá e ir más allá

- » Inductiva
- » Teórica
- » Conductual



Inductiva

- » Lo más comúnmente usado
- » Lleva a cabo las cosas
- » Termina las ideas
- » Evita el silencio

» Ejemplos:

- ~ “*Entonces... ¿aprendió mucho de esa situación?*”
- ~ “*¿Todo salió bien?*”



Teórica

» “Woulds & Allys”

» Decirnos lo que creen que queremos oír

» Ejemplos:

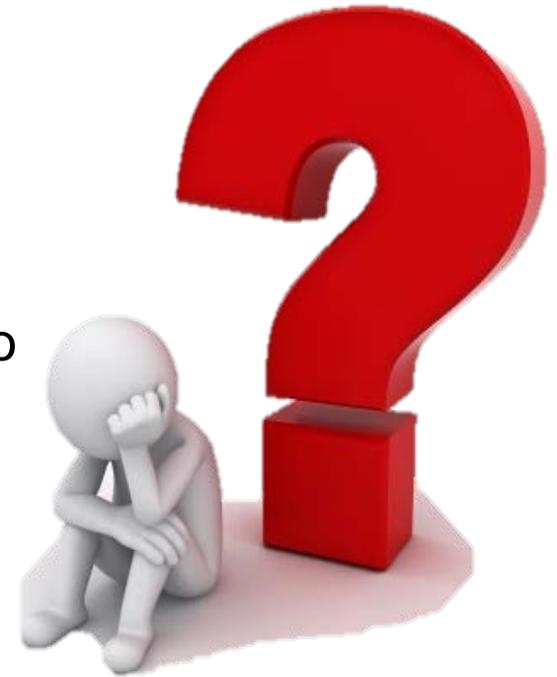
~ *“¿Cómo maneja normalmente las situaciones estresantes?”*

~ *“¿Qué haría si hubiera recibido una 'C'?”*



Conductual

- » Comportamiento = Comportamiento
- » Requiere que el candidato describa un ejemplo conductual específico y el resultado
- » Ejemplos:
 - ~ "Hábleme de un momento en el que haya olvidado algo importante". (Principio)
 - ~ "¿Qué hizo usted?" (Medio)
 - ~ "¿Cómo resultó la situación?" (Final)



Cosas para recordar

- » Una entrevista nunca será capaz de garantizar que un candidato es la persona correcta o no para el cargo
- » Sea compasivo
- » Sea profesional
- » Puntualidad
- » Atuendo
- » Estructura de la entrevista
- » Háglele saber al candidato cuáles son los siguientes pasos
- » Contratado o no, el objetivo es que el candidato salga de la entrevista impresionado por la empresa
- » La entrevista podría conducir a futuras contrataciones y/o clientes



Cosas para recordar (continuación)

- » Preguntar a los que realizan las entrevistas puede ser una buena manera de aprender lo que funciona mejor para los demás
- » Asegúrese de que está familiarizado con las leyes laborales de su estado y/o país en lo que se refiere al proceso de selección. Le sugerimos evitar hacer preguntas consideradas ilegales o que presentan un riesgo para su organización
- » Las entrevistas simuladas pueden ser muy útiles

Alcanzar un consenso

Si hay varios entrevistadores involucrados en el proceso...

- » Mantenga una mente abierta
- » Enfóquese en la información pertinente
- » Recuerde que su objetivo no es buscar la mejor personalidad
- » La idoneidad para el cargo, la afinidad con la organización y la afinidad con la cultura son muy importantes.
- » Manejar los debates (mantener el rumbo)
- » Mantener la confidencialidad

Entrevistas simuladas

Entorno recomendado para una entrevista



Recursos

» Competencias

- ~ Identificador de competencias críticas (pág. 16 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Ejemplo de guía de entrevista en la pantalla del teléfono

» BBI

- ~ Lista de selección de preguntas BBI (pág. 19 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Selector de preguntas BBI (pág. 65 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Plantilla de evaluación BBI (pág. 27 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Hoja de toma de notas de la entrevista (pág. 71 del documento AB-BBI-HRIC)

Recursos (continuación)

» BBI (continuación)

- ~ Cuadrícula de adición de múltiples entrevistadores (pág. 32 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Indicadores de preguntas BBI (pág. 78 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Pregunta de seguimiento "Cheat Sheet" (pág. 80 del documento AB-BBI-HRIC)

» Directrices jurídicas básicas para las entrevistas (pág. 7 del documento AB - BBI - HRIC)

- ~ Investigue las directrices en su estado y/o país

Recursos (continuación)

»Otros

- ~ Consejos para la entrevista (pág. 74 del documento AB-BBI-HRIC)
- ~ Guion introductorio (pág. 75 del documento AB-BBI-HRIC)

¡Gracias!