

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

2020

MODULO
Gestión de la Atracción
del Talento Humano



Bienvenid@s!!!



ARTURO MUÑOZ, MBA



El Escucha Eficaz es un ...

Escucha Listo:

- ◆ Preparado
- ◆ Tiempo y lugar adecuados

Escucha Dispuesto:

- ◆ Contacto Visual
- ◆ Lenguaje Corporal Abierto
- ◆ Empatía

Escucha Activo:

- ◆ Interactúa con el interlocutor
- ◆ Suministra retroalimentación



Habilidades progresivas de la escucha empática



Atención física:
Postura de escucha



Comprensión intelectual:
Parafraseo

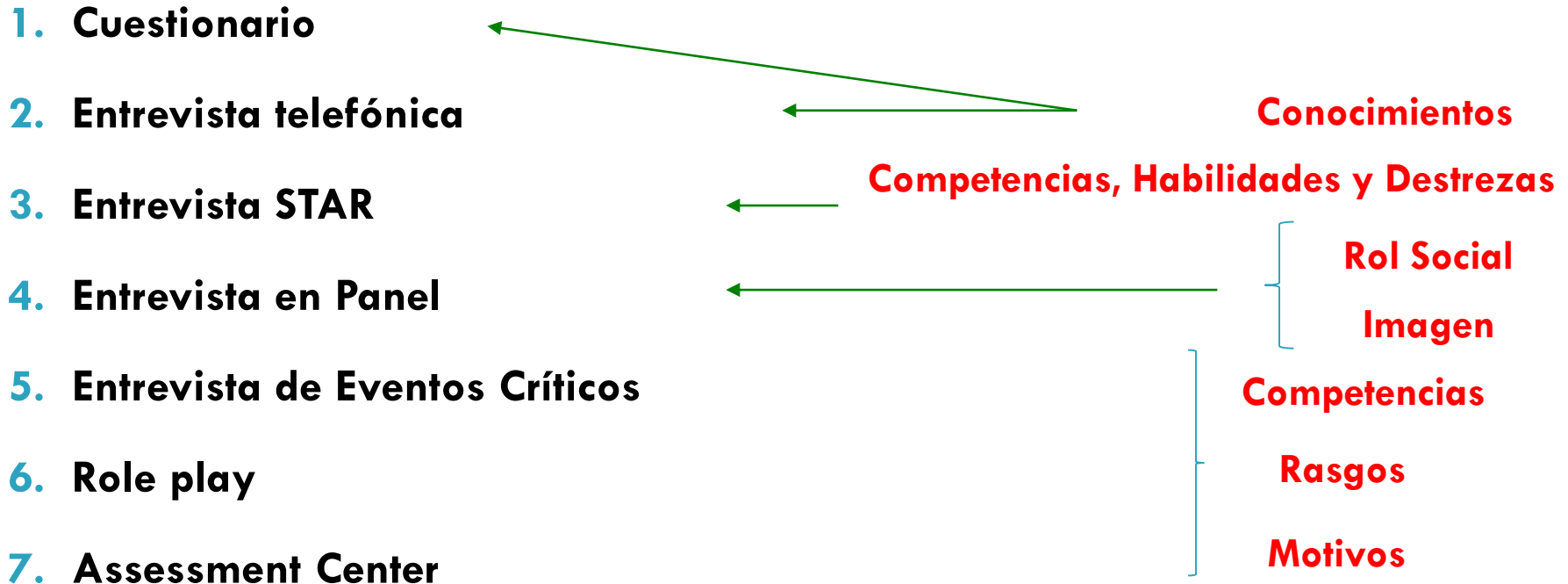


Comprensión emocional:
Reflejo de sentimientos

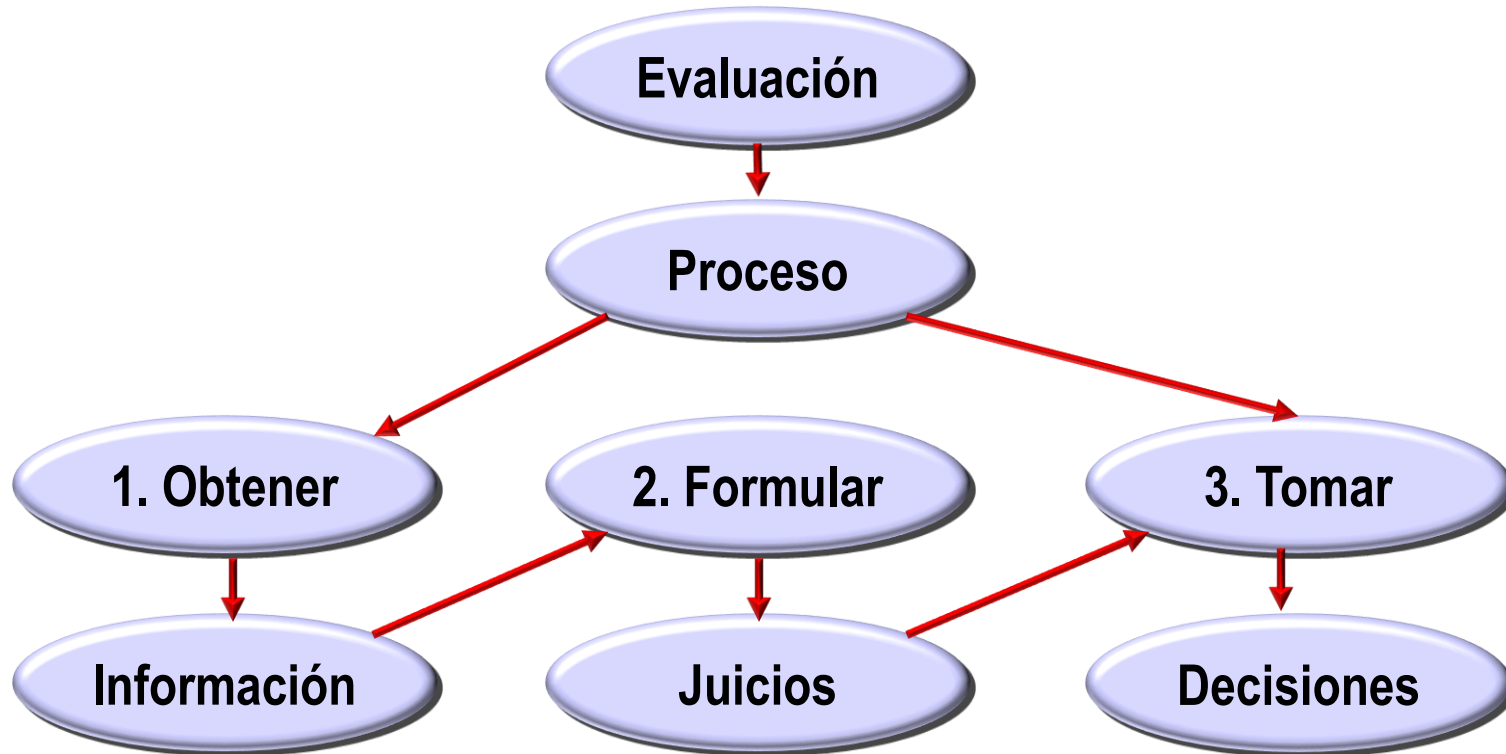


Escucha empática

Métodos y Potencialidad para identificar elementos en el proceso de selección



ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EVALUACIÓN

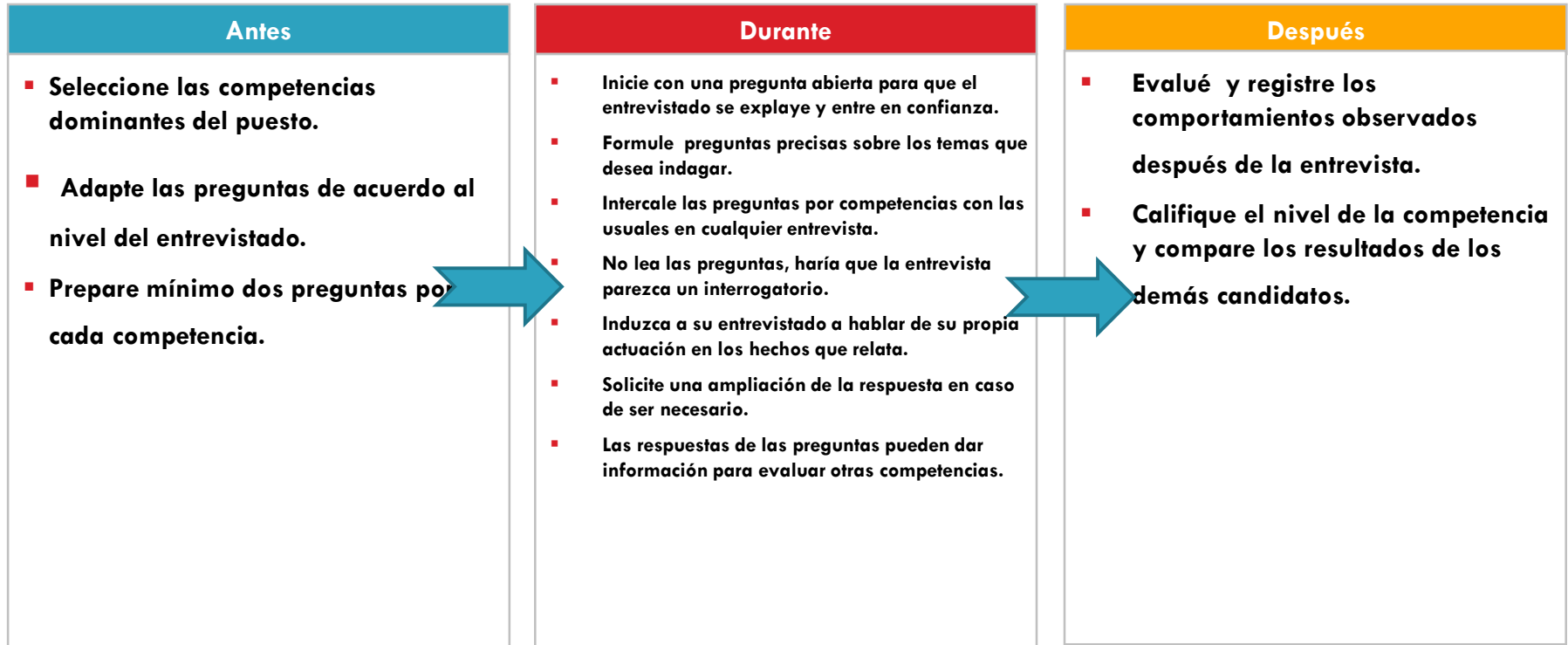


REFLEXIONANDO !!!

- Algunas investigaciones afirman que los entrevistadores toman su decisión a los 4 minutos de iniciada la entrevista. El resto del tiempo lo utilizan para fundamentar esta decisión.



Entrevista por Competencias



GUIÓN BÁSICO DE LA ENTREVISTA STAR

Análisis de las competencias - herramienta

¿Qué pasó?

¿Dónde?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿Con quién?

¿Cuál fue el efecto?

¿Qué indicadores observó?

¿Cómo lo supo?

¿Qué pasó después?

¿Cuál fue el resultado?



¿Cuál era su papel?

¿Qué debía hacer?

¿Para qué?

¿Qué se esperaba de ud.?

¿Qué hizo?

¿Cómo?

¿Qué pasó?

¿Por qué?

¿Qué hicieron los otros?

Los Elementos de una STAR

- **Para recordar que debe obtener toda la historia hay que utilizar la palabra STAR para describir un ejemplo de comportamiento completo.**
- ✓ **La Situación o Tarea a la que se enfrenta el candidato**
- ✓ **Las Acciones realizadas por el candidato**
- ✓ **Los Resultados o cambios causados por estas acciones**

STAR's Falsas

- **Son planteamientos con mucho oropel pero sin ninguna sustancia.**
- **Son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión o son teóricas o están orientadas al futuro.**
- **Son falsas porque algunas veces parecen darle el comportamiento que usted necesita para tomar decisiones precisas de contratación, pero en realidad no lo hacen.**

STAR's Falsas

Tipos básicos de STAR's Falsas

- 1. Los planteamientos ambiguos**
- 2. Los planteamientos teóricos u orientados al futuro**
- 3. Las opiniones**

En el caso de una Star falsa, hay que reconocer que la respuesta contiene poca información sobre comportamiento, si es que contiene alguna.

STAR's Parciales

- Cuando los candidatos proporcionan información sobre STAR's, a menudo lo hacen en parte:
la situación y la acción, pero no el resultado;
la situación y el resultado, pero sólo acciones ambiguas.
- Cada vez que un candidato omite describir parte de la STAR o la describe tan ambiguamente que este no la entiende por completo, tiene en sus manos una STAR parcial y debe hacer seguimiento para completar la información faltante. (Sondeo de escucha)

Para completar las STARs parciales se debe reconocer lo que el candidato le ha proporcionado y lo que todavía le falta

Ejercicio de Reconocimiento de Stars

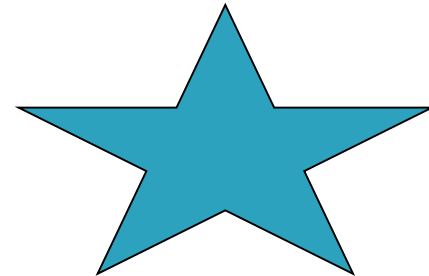
- **Ejemplo I**

Cuando llegó el pedido urgente, el líder de nuestro equipo nos ofreció a todos horas extras para poder cumplir con el mismo. Yo rechacé la oferta porque ya me había puesto de acuerdo para jugar fútbol con algunos amigos.

- A. **STAR completa**
- B. **STAR falsa**

STAR parcial que:

- C. **Necesita la Situación/Tarea**
- D. **Necesita la Acción**
- E. **Necesita el Resultado**



Ejercicio de Reconocimiento de Stars

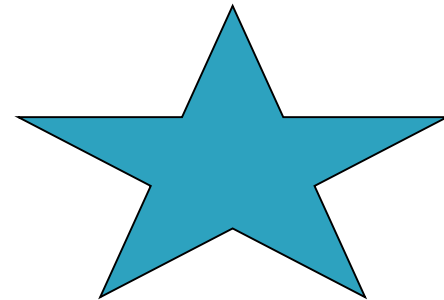
- **Ejemplo II**

He estado planeando comprar una computadora para poder hacer más trabajo en casa.

- A. **STAR completa**
- B. **STAR Falsa**

STAR parcial que:

- C. **Necesita la Situación/Tarea**
- D. **Necesita la Acción**
- E. **Necesita el Resultado**



Comportamiento Observable

Observación del Comportamiento en la Entrevista

Si usted está evaluando a un candidato en competencias tales como Comunicación e Impacto, la propia entrevista es una rica fuente de información comportamental. Se observa:

- La manera en que el candidato maneja la entrevista:
 - a. La claridad y la confianza con la que habla
 - b. La coherencia con que lo hace
 - c. Qué tan bien escucha
 - d. Agilidad mental



Qué debe evitar durante la entrevista?

- **Hablar de usted mismo.**
- **Demostrar su superioridad en la situación.**
- **Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.**
- **Comparar durante la entrevista al entrevistado con otro.**
- **Interrumpir al candidato sin razón.**
- **Usar terminología que el candidato no pueda entender.**
- **Hablar de cosas irrelevantes.**

Algunas Recomendaciones

- **Hable menos y escuche más.**
- **Tome notas durante la entrevista.**
- **Evite las distracciones.**
- **Utilice toda la información que su interlocutor transmita.**
- **No proyecte sobre el entrevistado.**
- **Piense mientras el otro habla:**
 - **Prepare la pregunta siguiente.**
 - **Analice lo que está diciendo el aspirante.**
 - **Relacione las respuestas.**
 - **Verifique información del CV.**
 - **Observe el lenguaje corporal.**
 - **Relacione el historial del candidato con los requisitos del cargo.**



ERRORES RELACIONADOS CON LA ENTREVISTA

- ❖ **No tener suficiente información del cargo**
- ❖ **No conocer a profundidad la hv**
- ❖ **No haber tomado el suficiente tiempo para filtrar los candidatos en la llamada telefónica**
- ❖ **No conocer la verdadera motivación del candidato para ser parte del proceso**



ENTREVISTAS POR SKYPE

- ❖ **Respetar todas las fases de la entrevista**
- ❖ **Preparar el entorno, confidencialidad**
- ❖ **Computadora a la altura de sus ojos**
- ❖ **La luz debe venir de atrás de la computadora**
- ❖ **Revise su perfil, nombre de usuario, fotografía, etc.**
- ❖ **Vestimenta formal**
- ❖ **Exigencias recíprocas**



MITOS DE LAS ENTREVISTAS POR SKYPE

- ❖ **Se requiere menos tiempo**
- ❖ **Se puede adelantar trabajo pendiente**
- ❖ **No se puede profundizar en comportamientos**
- ❖ **No brinda suficiente evidencia del desarrollo de competencias**
- ❖ **No se obtiene evidencias del comportamiento no verbal**



Las preguntas por Competencias

- ❑ Preferible no mencionar a la Competencia
- ❑ No sugerir respuesta
- ❑ Evite preguntas muy generales
- ❑ No ayudan las preguntas cerradas
- ❑ No preguntas ambiguas o hipotéticas
- ❑ No preguntas de opinión, teóricas o de futuro
- ❑ Una pregunta a la vez, simple y clara
- ❑ No se quede con la primera respuesta....explore!!!!
- ❑ Siga la técnica STAR
- ❑ Dialogue.....no evalúe!!!!

“Las preguntas descubren la amplitud del ingenio
y las respuestas su agudeza”

Anónimo



LAS 60 PREGUNTAS MÁS RELEVANTES DURANTE UNA ENTREVISTA

¿CANSADO DE ESCUCHAR
SIEMPRE LAS MISMAS
RESPUESTAS DURANTE LAS
ENTREVISTAS?

¡CAMBIA TUS PREGUNTAS!

DETECTAR LOS SOFT SKILLS

MEJORES PREGUNTAS

PERFIL PROFESIONAL

Dr. ARTURO MUÑOZ PASQUEL, MBA

- Socio y Gerente General de Impakto (Consultoría en Desarrollo Humano)
- Socio - Director de MRINETWORK (Head Hunter Multinacional)
- Doctor en Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador
- Post Grado en Gerencia Empresarial, Universidad Central del Ecuador
- Programa de Alta Gerencia INCAE BUSINESS SCHOOL – Costa Rica
- Maestría en Administración de Empresas (MBA) TEC de Monterrey
- Candidato PhD, Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Certificación Internacional de Coaching con PNL; ICC- Londres, Colombia
- Certificación en Administración de RRHH, bajo el Modelo de Competencias, Ecuador
- Certificación Internacional de Assessment Center – Leadership; JD Consultores Asociados; México
- Certificación Internacional de Outdoor Training – Aprendizaje Experiencial ; Perú
- Entrenamiento en RRHH, Estrategia y Gestión Empresarial en: México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Argentina, Brasil, Perú y EEUU.
- 29 años de experiencia en el área de Recursos Humanos en empresas Multinacionales y Nacionales del Sector Industrial, Petrolero, Público, Financiero, Farmacéutico, de Servicios , Comercial , etc.
- Último cargo en relación de dependencia, Gerente de Recursos Humanos, Ecuador Bottling Company – Coca Cola – 8 años
- 18 años de experiencia en Consultoría Gerencial de RRHH (2 años Deloitte & Touche; 16 años Impakto y MRINETWORK)
- 24 años de Docencia Universitaria Pre y Postgrado – Instructor, Tutor, Facilitador y Co-facilitador en desarrollo de equipos: PUCE, USFQ, UCE, UDA, UIM, UP, PUCESA, SEK, Ernst & Young, UTPL, UTE, UDLA, TEC, INCAE, UESS, ESPOL, entre los principales.

