



Proceso de Atracción y Selección Cinépolis

*Entrevista por competencias
Proceso de AT*

Objetivos

- Conocer la nueva forma en que en Cinépolis ***atraemos y seleccionamos talento.***
- Garantizar que tu papel y responsabilidades en el proceso de selección estén perfectamente claras.
- Proveerte una técnica especializada para entrevistar por competencias **TARGETED SELECTION.**

¡A presentarnos!

- Nombre
- Puesto Actual
- Tiempo en Cinépolis
- Experiencia como Entrevistador
- Beneficio para tu área



Comenzamos!



¿Cuánto cuesta seleccionar a la persona incorrecta?

¿Cuánto cuesta hacer un mal proceso de atracción y selección de talento?



Algunos datos reales...

*Posteo en fuente de atracción de talento: **\$1,500 a 4,000** dependiendo el nivel.



*Horas entrevista por parte de Atracción de Talento:
Revisión de al menos **50 CVs /entrevistas de 12 a 15**
candidatos, horas totales: **17 horas= 5,000**



*Horas hombre: Entrevistadores (promedio Cinépolis: 5
horas por candidato= 15 horas) **\$6,000 a 10,000**



Viáticos de candidatos que viajan a Morelia para ser entrevistados: Camión, comida, taxis: 2,000 por candidato promedio= 6,000

Total: \$25,000

¿Y si es por Head Hunter? 30% de salario anual con prestaciones y bonos.

Búsqueda promedio: **350,000 a 400,000**

Sin contar el costo de...

- Horas perdidas de la posición en vender, organizar, etc (dependiendo el puesto)... \$\$
- Impacto de no cumplir tus metas \$\$
- Horas capacitación \$\$
- Pérdida del balance vida trabajo del equipo \$\$
- Clientes que perdemos por malas experiencias en entrevistas con nosotros.

La herramienta más común y poderosa para seleccionar es

La Entrevista por competencias.



**¿Cómo se sienten cuando
entrevistan?**



¿Cuales son sus preocupaciones como entrevistadores?

TOP 3

Folleto de prácticas
Pág. 24

Preocupaciones del entrevistador

- Se me escapa información importante...
- No estoy seguro que preguntas hacer...
- Se requiere ser un psicólogo para interpretar las respuestas del candidato.
- No sé si tengo suficiente información para tomar una decisión.
- Los nuevos ingresos renuncian dentro de los primeros 90 días.
- El candidato habla mucho o no lo suficiente.
- Frecuentemente se me acaba el tiempo de la entrevista.
- Permito que un aspecto del candidato inflencie en mi decisión.
- Bajo presión me conformo con el mejor candidato de un mal grupo de ellos.
- Preguntas ilegales.

La selección es un reto muy importante...

Impacta a personas

Impacta a Cinépolis y sus objetivos

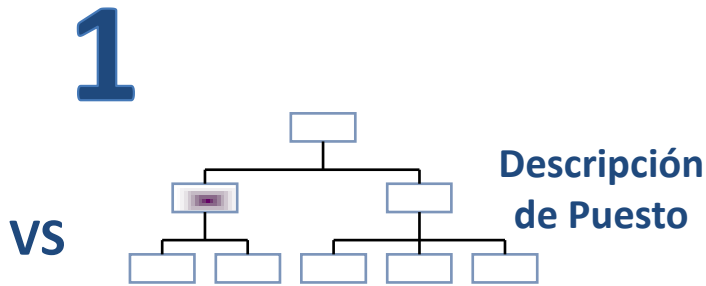


Proceso Bidireccional: Los candidatos son también consumidores... ellos también nos están eligiendo.

Aprendiendo esta técnica garantizarás que seleccionas a la persona correcta para el puesto correcto.

La metodología Targeted Selection

Revisión de Cvs



2



Planeación de entrevista

3



Entrevista
Abrir
Conducir
Cerrar

4

Consenso



5



Seleccionar al mejor candidato

6

YOU'RE HIRED!

¿Quién es la persona correcta?

Los Targets (objetivos para el éxito)



Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Perfil de Éxito

Lo que las personas saben

Información técnica y/o profesional necesaria para realizar con éxito las actividades de trabajo.

Lo que las personas han hecho

Los logros educativos y laborales necesarios para realizar con éxito actividades de trabajo .



Lo que las personas pueden hacer

Un conjunto de comportamientos realizados en un puesto.

Lo que las personas son

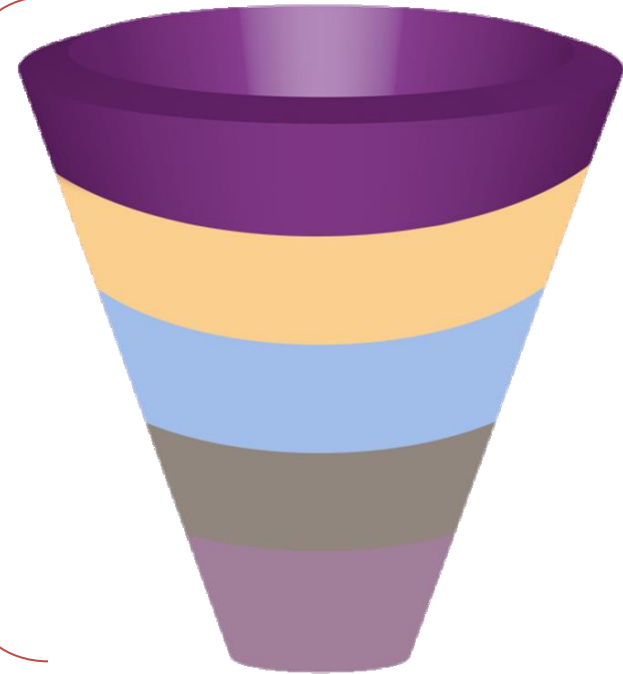
Disposiciones y motivaciones personales que se relacionan con la satisfacción en el puesto, el éxito o el fracaso en el puesto.

Los “Targets” (objetivos para el éxito) de los 4 cuadrantes

Habrá que asegurar que...

TARGETS

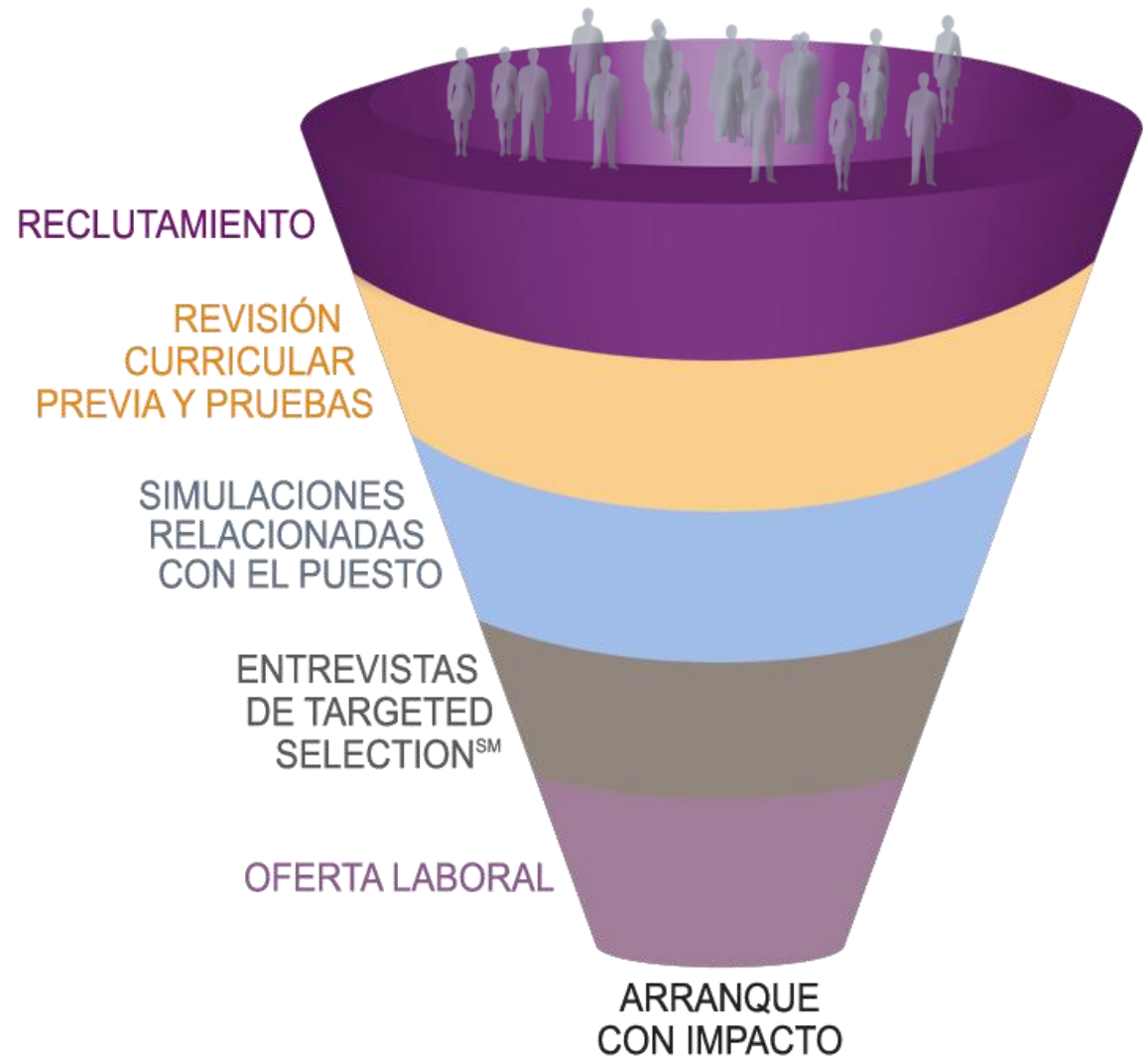
- *Tomar Decisiones*
- *Delegar*
- *Coaching*
- *Aprendizaje Práctico*
- *Inglés*
- *Experiencia en Ventas*
- *Disposición a Viajar*
- *Trabajo NO rutinario*



Evaluemos cada uno de los targets

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Embudo de Selección



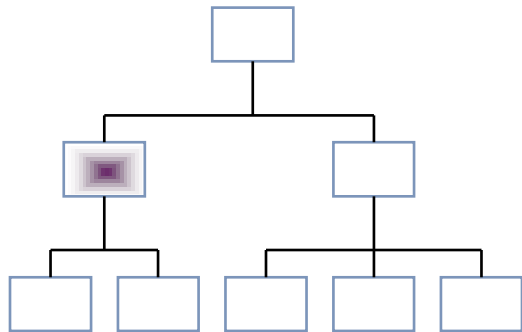
En un proceso **efectivo** de selección se genera un **EMBUDO**.

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Debemos de tener

Lo que requiere la posición

TARGETS



Folleto de prácticas
Pág. 2-6

y

Información del

CANDIDATO



Folleto de prácticas
Pág. 21

El primer paso de Targeted Selection está cubierto.

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Ejercicio de TARGETS o Competencias



- Numerémoslos!!
- Revisaremos posibles respuestas de candidatos.
- La tarea es identificar de que **competencia** se está hablando en cada respuesta.
- Lo haremos en equipos y al finalizar revisaremos las respuestas.

Formato “Descripción
de Competencias.”

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Ejercicio de categorización de comportamientos

Después de la entrevista, habrá que clasificar con precisión los datos del candidato en los targets correctos:

- Lean el comportamiento y clasifíquelo en uno de los targets enlistados en la primera página.
- Anoten el nombre del target en la casilla correspondiente.
- Determinen si refleja un comportamiento **eficaz (+) o ineficaz (-)**
- Algunos ejemplos pueden ser clasificados en más de una dimensión. Seleccione cuál sería la primaria.

Formato
“Categorización de
Comportamiento.”

Guía de Entrevista

Contiene todo para:

- Preparar la entrevista
- Conducirla
- Tomar notas.
- Evaluar datos recopilados.
- Calificar a cada candidato
- Decidir por el mejor candidato



Folleto de prácticas
Págs. 7 y 8

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

Apartados que forman la Guía de Entrevista

1. Preparación para la Entrevista.- Planear su entrevista; trabajo previo.
2. Apertura.- Bienvenida, Rapport.
3. Revisión de Antecedentes Clave.- Antecedentes Académicos y Laborales. **Currículum.**
4. Preguntas de Comportamiento Planeadas.- Usted planeará qué preguntas quiere hacer y en qué orden. **STARs.**
5. Conclusión y Evaluación – Cierre de la entrevista. Al terminar se procede a evaluar.

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

1. Preparación para la Entrevista

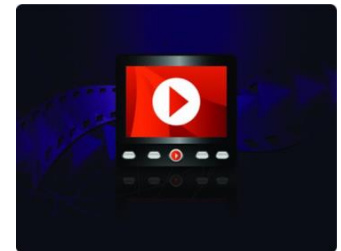
Una vez conociendo los Targets que requiere la posición (lo que estamos buscando en el candidato), veamos:

- *Revisar la información del Candidato (hoy será Chris Jones). Pag 21*
- *Revisión de Antecedentes.- Verificar cuáles puntos son importantes para revisar en factores académicos y laboral.*
- *Preparación de Preguntas de Comportamiento Planeadas.- Planear cuáles preguntas quiere hacer y en qué orden.*
- *Calcular el tiempo para cada sección – Organizar su tiempo para asegurar obtener la información más importante que necesitará, en el tiempo asignado a la entrevista.*

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

2. Apertura

“¿Cómo se describe a usted mismo?”



¿Qué salió mal?.

¿Qué errores cometió el entrevistador?.

¿Cómo se sintió el candidato?.

¿Hiciste lo mismo alguna vez?.

Folleto de prácticas
Pág. 8

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

2. Apertura

“Cómo comenzar la entrevista”

(Veamos como inicia la entrevista con Chris Jones...)



¿Qué se logró?.

¿Cómo se sintió el candidato?.

¿Su autoestima?.

Puntos clave en la Apertura.

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

3. Revisión de Antecedentes Clave

Revisar la información del candidato.

(Hoy: **Chris Jones**)

Revisemos en el Folleto de Prácticas: la solicitud del candidato, su CV, filtro telefónico, y otras fuentes de información para obtener la imagen general de Chris.

Por favor tome nota de la información, empleos, experiencias, etc. La fecha de hoy es Mayo 10, 2022.



Folleto de prácticas
Pág. 9 y 21



PREOCUPACIÓN DEL ENTREVISTADOR

Se me escapa *información* importante acerca de las fortalezas y debilidades.

Identificación de **TARGETS**

Preguntas de comportamiento planeadas

Son la base de la guía de entrevista

Nos ayudan a obtener:

- **Comportamientos** del candidato + o - (ejemplos específicos)
- Identificar si el candidato posee las competencias que buscamos

Comportamientos pasados predicen comportamientos futuros.

Los “Targets” (objetivos para el éxito)

4. Preguntas de comportamiento planeadas

¿Les han hecho este tipo de preguntas?:

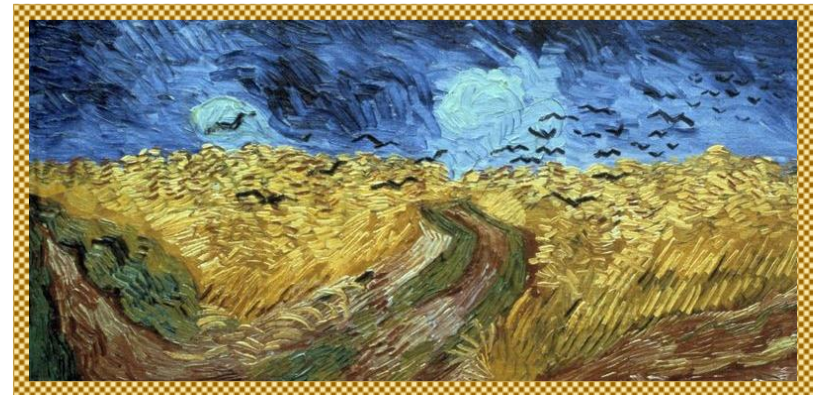
“¿Si usted fuera un árbol (o animal), de qué tipo sería y por qué?”



“¿Qué piensa de las obras de arte colgadas en las paredes?”



“¿Qué haría usted si yo le regalara un elefante?”



Recuerda...

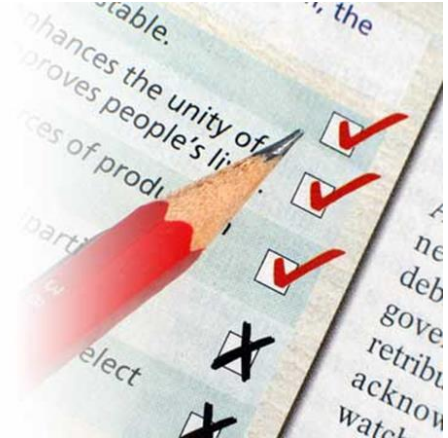
- Realiza preguntas relacionadas con el puesto y las Competencias requeridas.
- Evita preguntas teóricas o que sugieren la respuesta.
- No requerimos cualquier información que el candidato nos quiera dar. Requerimos **hechos** y **datos** relacionados con los Targets del puesto.
- Realiza preguntas de **Compatibilidad Motivacional**.



Los “Targets” (objetivos para el éxito)

La experiencia del candidato

- Haz las preguntas que necesites. (planeadas)
- Da información sobre el puesto.
- Da oportunidad a que el candidato haga preguntas.
- Da orientación sobre los siguientes pasos.
- Agradece al candidato su interés y su tiempo.
- **Al terminar la entrevista** procede a evaluar.





Recopilación Profunda de Información

Recopilación profunda de Información

Conduciendo la entrevista

Las **preguntas de comportamiento planeadas**, están diseñadas para obtener tanto ejemplos **positivos como negativos** de **comportamientos pasados**.

Revisemos las preguntas de comportamiento en el folleto de prácticas.



Folleto de prácticas
Pág. 10

Conduciendo la entrevista

Las **preguntas de comportamiento planeadas** sirven para obtener información del candidato, ejemplos concretos sobre:

1. Comportamientos en puestos y experiencias pasadas, que son requeridos para el éxito en el puesto a cubrir.
2. Aplicación del conocimiento y la experiencia
3. El grado de satisfacción de las actividades en puestos anteriores,
4. La coincidencia que ha tenido con los valores y con el modo de operación de la organización.

Recopilación profunda de Información

Algunos ejemplos de Preguntas de Comportamiento Planeadas

- 1.- “Hábleme de una situación en la que enfrentó prioridades conflictivas. ¿Cómo determino la prioridad principal?”
- 2.- “¿Qué proceso realiza para mantener los registros de los asuntos que requieren de su atención?”
- 3.- “¿Cómo sabe si tiene que ocupar su tiempo en buscar nuevos clientes y/o desarrollar oportunidades existentes?”

¿Para que sirven las preguntas de comportamiento planeadas?

Para obtener... STARS



¿Qué es un **STAR**?



- Es una herramienta muy poderosa
- Para encontrar de cada **Target**:
 - **SITUACIÓN / TAREA**: ¿Cuándo? Por qué?
 - **ACCIÓN**: ¿Qué hizo y cómo lo hizo?
 - **RESULTADO**: Impacto de la Acción

Reunimos ejemplos de **comportamientos pasados** que nos ayudan a predecir **comportamientos futuros**.

Características de un STAR



1.- Tiene las **3 partes necesarias**:

- Situación/Tarea.
- Acción.
- Resultado.

2.- El Verbo está en **pasado**.

3.- Se refiere a una situación o ejemplo en particular (**no generalizaciones**).

Recopilación profunda de Información

Ejemplo de una STAR # 1)

Pregunta de Seguimiento de Alex:

1.- “Hábleme de una situación en la que enfrentó prioridades conflictivas. ¿Cómo determino la prioridad principal?”

Target: Manejar las Asignaciones

¿Cuál es la Situación/Tarea, Acción y Resultado?.

Verifica las respuestas en tu Folleto de Prácticas.



Folleto de prácticas
Pág. 10

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es la Situación/Tarea?

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Situación/Tarea

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es la Acción?

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Acción

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es el Resultado?

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Resultado

Recientemente, yo tuve tres solicitudes de clientes potenciales para cotizarles el diseño de sus sitios web. Todos querían sus precios y páginas antes de que yo pudiera entregárselos. De los tres, sólo una parecía probable que compraría el contrato de mantenimiento de su sitio. Así que me enfoqué en obtener esta cuenta y le pedí a los otros clientes potenciales una extensión del tiempo de entrega. Obtuve el negocio del cliente que hice mi prioridad principal, incluyendo el contrato de mantenimiento, pero no obtuve el negocio por parte de los otros dos.

Nota: Si no se obtuviera la información de primera mano, se pueden utilizar las preguntas de seguimiento.

Recopilación profunda de Información

Ejemplo de una STAR # 2

Alex enfoca su pregunta para obtener información de Chris sobre:

Target: Manejar las Asignaciones.

“¿Qué proceso realiza para mantener los registros de los asuntos que requieren de su atención?”



Folleto de prácticas
Pág. 10

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es la Situación/Tarea?

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Situación/Tarea?

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es la Acción?

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Acción

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Recopilación profunda de Información

Revisemos la respuesta de Chris:

Revisemos la STAR
¿Cuál es el Resultado?

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Recopilación profunda de Información

Resultado

Revisemos la respuesta de Chris:

Cuando empecé mi negocio, no pude cumplir con algunos plazos de entrega. Eso no hizo felices a mis clientes. Ahora es raro que no cumpla un plazo de entrega. Inicialmente, mantenía una lista de pendientes. Eso funcionó bien por un tiempo, pero a medida que mi trabajo se expandía, la lista de pendientes se hacía más larga y no estaba al tanto de mis plazos de entrega. Entonces, empecé a usar un calendario para ayudarme a llevar el registro de cuándo vencían algunas tareas en particular. Eso realmente me ayudó a cumplir los compromisos con mis clientes.

Folleto de prácticas
Pág. 10

Recopilación profunda de Información

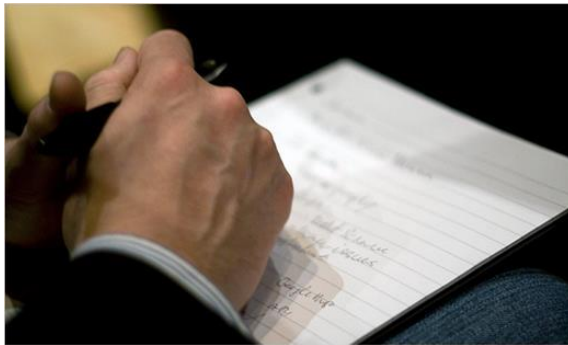
La Guía de la Entrevista proporciona:

- Competencia: Mejora continua.
- Definición.
- Acciones Clave.
- Tres preguntas de comportamiento planeadas (dos de las cuales utilizamos en los ejemplos anteriores).

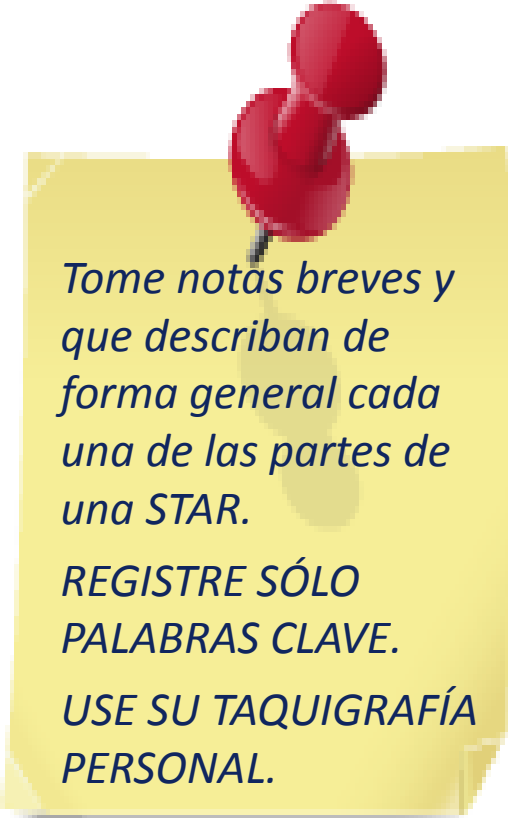


Recopilación profunda de Información

- Le permite registrar la información recopilada y NO confiar en su memoria.
- Saber si usted cuenta con suficientes datos para evaluar la Competencia.
- Envía al candidato el mensaje de que lo que él dice es importante.



Tomar notas:



Tome notas breves y que describan de forma general cada una de las partes de una STAR.

REGISTRE SÓLO PALABRAS CLAVE.

USE SU TAQUIGRAFÍA PERSONAL.

Recopilación profunda de Información

¿Cuándo es una STAR?



Es eficaz o ineficaz si el comportamiento coincide o NO con las acciones clave del Target

Acciones contrarias o inacciones son ejemplos

Recopilación profunda de Información

Ejemplo de una STAR # 3

Alex le pide a Chris una tercera STAR.

Ejercicio:

- Se proyectará un primer video de la entrevista, identificar la pregunta de comportamiento.
- En el segundo video identificar la STAR.
- 5 minutos para hacer el ejercicio.
- Anotar la información en el Folleto de Práctica.

Lo anterior permitirá que desarrollen la habilidad en la toma de notas, que es crítica para el registro de STARS. Tomen notas en el Folleto de Práctica.



Folleto de prácticas
Pág. 10

Reforzamiento con Video 1 y 2



Recopilación profunda de Información

Análisis:



Situación/Tarea =

Inicialmente, Chris tenía un puñado de clientes que le generaban ingresos consistentemente. Después, los ingresos de estas cuentas empezaron a declinar.

Acción =

Todo lo que sabemos es que se dio cuenta de que necesitaba dedicar más tiempo a encontrar nuevos negocios. No sabemos lo que en realidad hizo para encontrarlos.

Resultado =

No lo conocemos.

- Se califica como una **STAR parcial**
- Hace falta la Acción y Resultado, por lo que no podemos evaluar la información

¿Qué hay que hacer?.

Recopilación profunda de Información

Ahora veremos a Alex dar seguimiento para obtener la STAR completa

La forma más confiable para evaluar un ejemplo de comportamiento, es tener todas las partes de una STAR, como lo hizo Alex al indagar con Chris.



Nota: Lo ideal son **3 STARS** completas por Target, ya que habría más información para evaluar con justicia y objetividad.

Si se tienen **2 STARS** fuertes, completas, recientes, de alto impacto y semejantes al puesto, se puede dejar de recopilar datos para ese Target ya que se puede emitir una opinión sólida.

Recopilación profunda de Información

Conozcamos las STARs Falsas

Son declaraciones que comunican algo pero, al reflexionar sobre ellos, carecen de sustancia. Aparentan darle el comportamiento que requiere, pero realmente no lo hacen.

Ejemplo:

“Nosotros realmente batallamos cuando llegó el momento de implementar el nuevo sistema. Pero, después de un par de días, nosotros ya teníamos arreglados todos los problemas y todo marchaba viento en popa.”

Estos planteamientos son **AMBIGUOS**. ¿Palabras clave?
¿Cuáles preguntas de seguimiento se deben de hacer?.

Recopilación profunda de Información

Conozcamos las STARs Falsas

Ahora, qué pasa si un candidato nos dice:

“Si hubiera sido mi decisión, yo no hubiera iniciado el trabajo hasta tener las especificaciones de diseño.”

“Yo creo que si le preguntas a cualquiera, te dirían que mis metas son muy difíciles y que el cumplirlas, es una de las mayores fuentes de satisfacción en mi trabajo.”

Estos planteamientos son **DE OPINIÓN/DE JUICIO**. ¿Palabras clave?
¿Cuáles preguntas de seguimiento se deben de hacer?.

Recopilación profunda de Información

Conozcamos las STAR's Falsas

Ahora, qué pasa si un candidato nos dice:

“Si hubiera sido mi decisión, yo no hubiera iniciado el trabajo hasta tener las especificaciones de diseño.”

“La próxima vez que tenga esa clase de resistencia, yo sabré cómo manejarlo.”

Planteamientos **TEÓRICOS, ORIENTADOS AL FUTURO**. ¿Palabras clave?.
¿Cuáles preguntas de seguimiento se deben de hacer?.

Las STARS falsas son: teóricas, de opinión y orientadas a futuro.

Recopilación profunda de Información

Manténgase Alejado de los:
“Hubieras, las generalizaciones, ideas, puntos de vista, teorías, verbos en presente o futuro, etc.”



Es más común hablar usando STARs falsas. Por lo que es su tarea indagar más a detalle a través de preguntas de seguimiento para poder obtener ejemplos específicos de comportamiento.

Recopilación profunda de Información

Ejercicio:



Reconocimiento de STARs

- Leer cada ejemplo.
- Decidir si se trata de:
 - STAR Completa.
 - STAR Parcial y que le hace falta.
 - STAR Falsa y que palabras la delatan.

¿Cómo manejaría usted...?

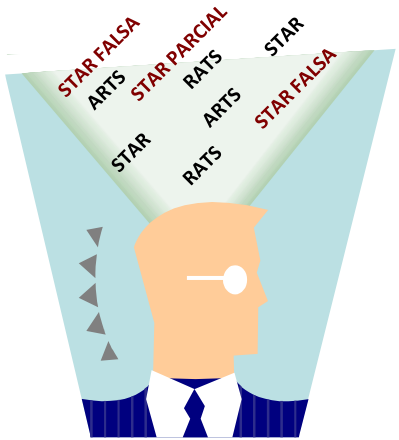
Lo que yo haría es...

Formato
"Reconocimiento de
STAR's"

Recopilación profunda de Información

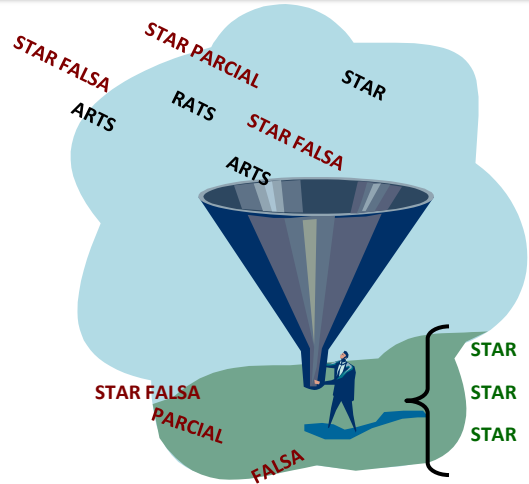
Entrevistar sería fácil si los candidatos nos dieran siempre STARs completas. Desafortunadamente no lo hacen. ¿Qué podemos esperar de los candidatos?.

El candidato provee



- STARs Completas.
- STARs Parciales.
- STARs Falsas.

El entrevistador pregunta



El entrevistador debe ser capaz de reconocer la información, para saber qué preguntas hacer y obtener: **STARs Completas.**

Recopilación profunda de Información

Identificar STARs es un punto clave de la Metodología, ya que para tener información concreta (hechos y datos) y para poder evaluar al candidato objetivamente, requerimos de STARs.

Ejercicio de reconocimiento de STARs (formato).



Identifica las STARs completas, parciales y falsas.

Recopilación profunda de Información

Preguntas de Seguimiento

El candidato provee



STAR Parcial

- Una o más preguntas de seguimiento.

STAR Falsa

- Seguimiento o replantear la pregunta, para obtener una STAR.

STAR Completa

- Obtener una segunda STAR.



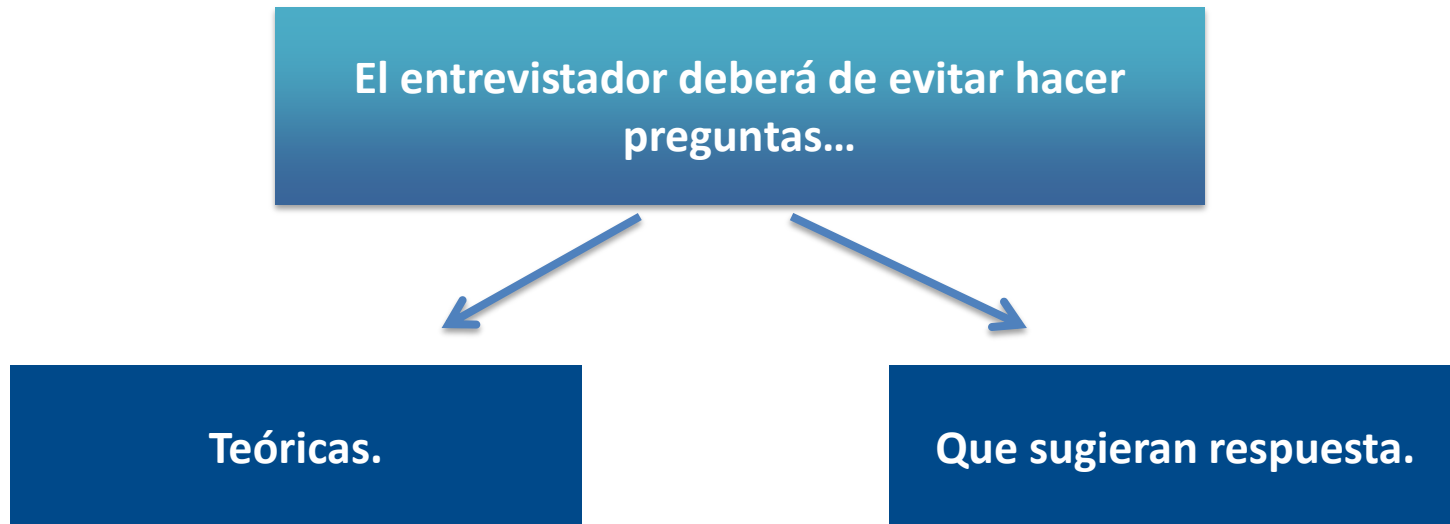
El entrevistador pregunta

Recopilación profunda de Información

Preguntas de Seguimiento

El entrevistador pregunta.

Para reunir información conductual de los candidatos, sus preguntas planeadas y de seguimiento deben de ser de comportamiento.



Recopilación profunda de Información

Ejercicio:

Reformulando preguntas Teóricas y
que Sugieren la Respuesta.

- Leer los **ejemplos**.
- Cambiar las últimas dos preguntas a preguntas de Comportamiento.

¿Cómo manejaría usted...?

Lo que yo haría es ...

Formato “Preguntas
que Sugieren la
Respuesta”

Recopilación profunda de Información

Ejercicio:

Preguntas de seguimiento.

- Leer cada pregunta.
- Decidir si se trata de preguntas de:
 - Comportamiento (y que parte de la STAR busca).
 - Teóricas.
 - Que sugieren la respuesta u opción múltiple.

¿Qué haría usted si...?

¿Cómo manejaría usted...?

Lo que yo haría es...

Formato "Preguntas de Seguimiento"

Recopilación profunda de Información

Preguntas de Corte Negativo

Utilizar la técnica de “Minimizar la Información”.

Ejemplos:

“Todos cometemos errores, usted, yo y todos (esperar confirmación del candidato). Por favor hábleme de una ocasión en la que sin quererlo, cometió un error. ¿Qué sucedió?. ¿Cuál fue el resultado?”

“Es normal que algunas veces no hayamos cumplido con una fecha de entrega. ¿Me puede dar un ejemplo cuando esto sucedió?”

Importante:

- No hacer preguntas de corte negativo al principio o final de la entrevista.
- No hacer 2 preguntas de corte negativo seguidas.

- Cuando los candidatos usan STARs falsas, no quiere decir que sean deshonestos o evasivos.
- Cuando un candidato usa palabras como: generalmente, usualmente, todos, muchos, etc., está presentando una STAR falsa.
- Use las preguntas de seguimiento para obtener STARs completas. Recuerde que son preguntas de Sentido Común.
- Cuide de no hacer preguntas Teóricas o que sugieran la respuesta.
- Enfóquese en hacer preguntas de Comportamiento.
- Maneje con cuidado las preguntas de “Corte Negativo”.

Regresaremos a la entrevista con Chris. Favor de familiarizarse con el Target (Habilidades para Vender/Persuasión), Folleto de Prácticas y los 7 videos.

Ejercicio:

- Identificar el tipo de STAR y actuar en consecuencia.
- Tome notas como si usted estuviera entrevistando a Chris.
- Identificar las preguntas de seguimiento que hará Alex.



Folleto de Prácticas
Pág. 11

Recopilación profunda de la información

Videos 1 al 7



Folleto de Prácticas
Pág. 11



PREOCUPACIÓN DEL ENTREVISTADOR

No estoy seguro de *qué preguntas* hacer.

PREOCUPACIÓN DEL ENTREVISTADOR

Se requiere de un psicólogo para interpretar las respuestas del candidato.

PREOCUPACIÓN DEL ENTREVISTADOR

No sé si tengo la *suficiente información* para tomar una decisión.



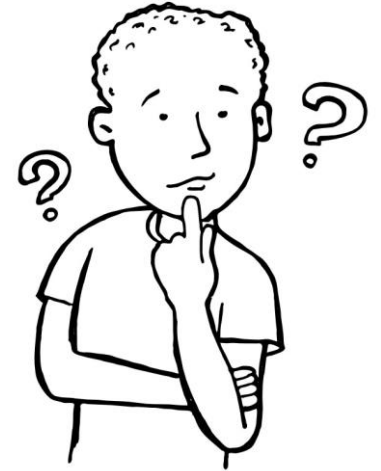
Entrevistar para la Compatibilidad Motivacional

Video “nunca lo imaginé”



Entrevistando para la Compatibilidad Motivacional

Reflexionemos...



- ¿Qué salió mal con esta decisión de selección?.
- ¿Qué impacto podría tener esta situación en el entrevistador y organización?.
- ¿Debió el entrevistador haber visto venir esta situación? ¿En que parte de la entrevista?

Entrevistando para la Compatibilidad Motivacional

Diseño de selección eficaz

La mayoría de las entrevistas se enfocan en las habilidades y experiencias para saber si el candidato PUEDE hacer el trabajo.

¿Qué sabe?



¿Qué ha demostrado?

¿Qué es lo que ha hecho?

¿Qué disfruta, que lo motiva?

Entrevistar para la Compatibilidad Motivacional

- Targeted Selection le habilita para obtener una imagen completa de lo que le **agrada** y **desagrada** en relación a:
 - Puesto: personalmente satisfactorio
 - Organización: valores, cultura y
 - Ubicación geográfica: Morelia, distancia del cine.
- Esto les permitirá determinar si hay una suficiente compatibilidad entre lo que el candidato es y lo que Cinépolis es.

Tipos de compatibilidad



Compatibilidad con el Puesto.

- Pago por comisión
- Oportunidades de ascenso.
- Viajar constantemente.

Compatibilidad con la Organización y/o su cultura.

- Enfoque en el cliente.
- Innovación
- Ser palomita
- Prestigio

Compatibilidad con la ubicación geográfica.

- Seguridad del área.
- Proximidad con casa/escuela.
- Transporte.

¿Cuándo debo evaluar la compatibilidad motivacional?

Quando te designan evaluar Compatibilidad Motivacional

¿Qué es lo que mas disfrutas?

¿Qué es lo que menos disfrutas?



Quando estás evaluando otro TARGET

Hablando de eso, que fue lo que más disfrutaste

¿Cómo te sentiste?



Al final de la entrevista

¿Cuéntame 2 cosas de lo que más disfrutas de tu trabajo?

¿Cuéntame 2 cosas de lo que menos te gusta de tu trabajo?

Video “revisión de antecedentes clave”



Video “entrevistar para la compatibilidad motivacional”



Entrevistando para la Compatibilidad Motivacional

Entre más coincidencias existan entre lo que el puesto ofrece y lo que el candidato prefiere, **mayor confianza tendremos** de que el candidato **estará dispuesto** a hacer lo que es requerido.



Entrevistando para la Compatibilidad Motivacional

Beneficios

- Pone atención en facetas motivacionales específicas el puesto, la persona y Cinépolis.
- Evita que los entrevistadores proyecten sus propias motivaciones y/o juicios a los candidatos.
- Ayuda a asegurar que los candidatos contratados **les guste** su trabajo y permanezcan con la organización a través del tiempo.
- Proporciona un enfoque de comportamiento para evaluar un atributos personales.

Conclusión de la Entrevista

Cerrando la entrevista:

- Formula preguntas adicionales que considere te ayudarán a **clarificar o completar tus notas.**
- **Proporciona información** sobre el puesto, y los beneficios de trabajar en **Cinépolis.**
- **Abre espacio** para que el candidato te haga preguntas
- Finalice la entrevista explicando los **pasos siguientes** en el proceso de selección.
- **Agradece al candidato** por su tiempo.
- **Acompáñalo** a la salida de las instalaciones.



Crear un Ambiente Propicio
(Rapport)
y
Manejar la Entrevista

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

- Cuando estuvieron en los zapatos del candidato ¿Cómo se sintieron?
- Cuando ustedes fueron un candidato ¿Alguna vez fueron entrevistados por alguien que tuviera poca consideración por sus sentimientos?
- Y si fue así. ¿Qué tanta apertura tuvieron con esta persona?.

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

La mejor técnica de entrevista aún puede fracasar si el entrevistador sólo se concentra en obtener información del candidato y se olvida de sus **Necesidades Personales.**



Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Un candidato puede:

- Sentirse inseguro de sus aptitudes.
- Ser vulnerable; está buscando trabajo.
- Ser muy crítico de su desempeño en la entrevista.
- Ser susceptible acerca de información negativa que puedan proporcionar.
- Sentirse nervioso por sentirse evaluado



Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Creando Rapport



¡¡¡¡2 técnicas!!!!

- **Mantener o incrementar la autoestima.**
- **Escuchar y responder con empatía.**

Cada persona, cada candidato necesita:

- Ser tratado con dignidad y respeto.
- Sentirse importante.
- Ser visto como competente.

Manual de Recursos
Págs. 42-44

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

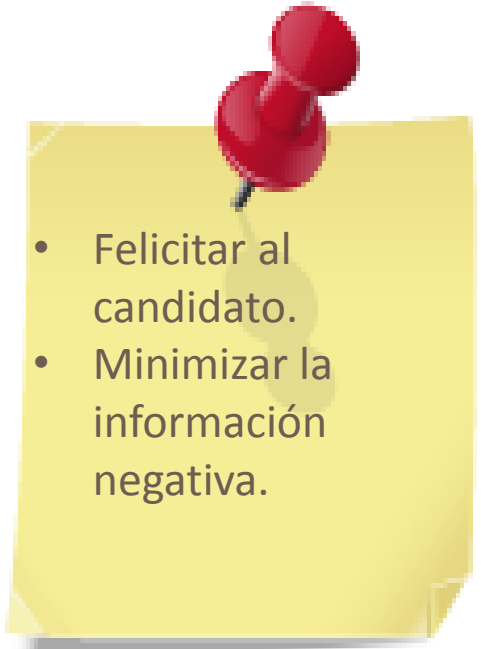
Mantener o incrementar la autoestima

Cuando utiliza esta habilidad, usted satisface las necesidades de las personas de sentirse **respetados, competentes y valorados.**

“Estudiar y trabajar al mismo tiempo es todo un logro, debe sentirse muy orgulloso.”

“Buen ejemplo, muy específico. Ese es el tipo de información que requiero.”

“Todos hemos tomado decisiones con las que no estamos contentos. Hábleme de alguna decisión como ésta que haya tomado.”

- 
- Felicitar al candidato.
 - Minimizar la información negativa.

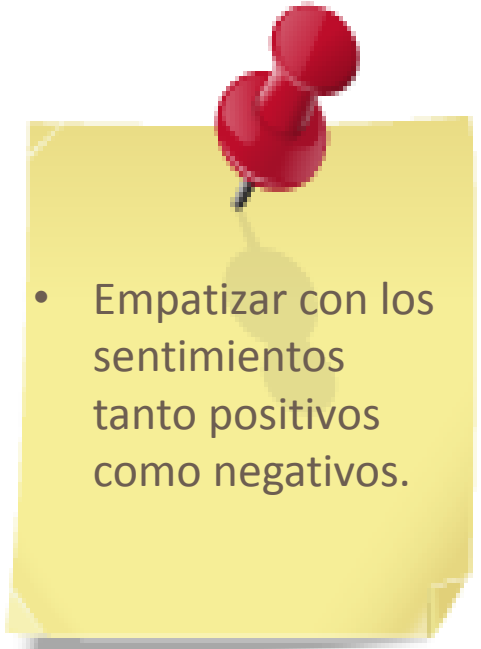
Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Escuchar y responder con empatía

Envía un mensaje de que lo que el candidato tiene que decir es importante y que entiende lo que está diciendo y sintiendo.

“Nada le hace sentir a uno más frustración que enterarse de que su tiempo ha sido desperdiciado, especialmente cuando se ha trabajado tan duro.”

“Dos triunfos significativos en un día, suena como que fue muy emocionante.”

- 
- Empatizar con los sentimientos tanto positivos como negativos.

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Manejando la entrevista

Tú **controlas y diriges** la entrevista.

Algunos otros tips para buen manejo de entrevista:

- **Hacer sugerencias de procedimiento.**
- **Verificar la comprensión.**

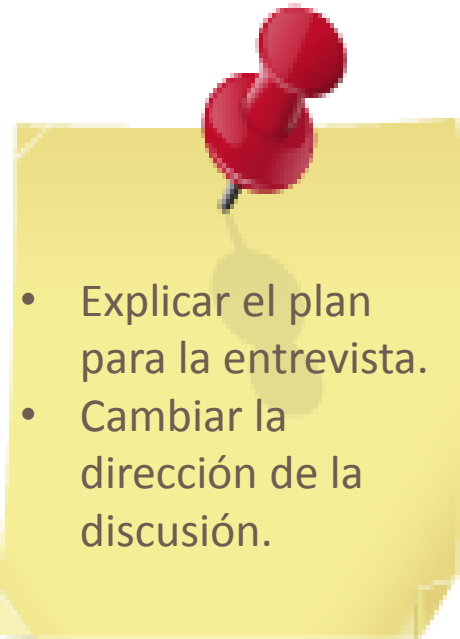


Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Hacer sugerencias de procedimiento

Le dicen al candidato cómo quiere usted dirigir la entrevista, cómo quiere que el candidato responda, o qué áreas desea usted descubrir.

“Me gustaría dedicar los primeros cinco minutos aproximadamente, a obtener algo de información sobre su experiencia en el área, y luego, después hacer algunas preguntas de puntos para ejemplos de las cosas que iba a hacer Héctor, para que podamos discutir todas sus áreas importantes. ¿Podría por favor tratar de darme respuestas más concretas?”



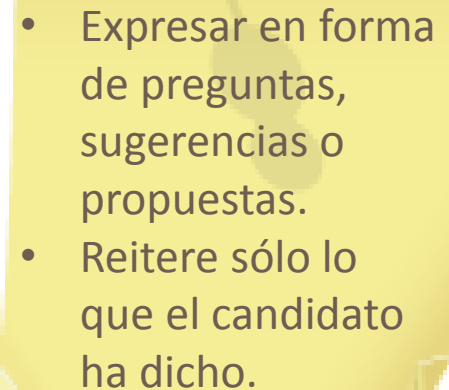
Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Verificar la comprensión

Es una manera simple de confirmar o clarificar lo que ha entendido en relación a lo que se está comentando en la entrevista o asegurarse que al candidato le quedó claro el mensaje .

“Así es que, lo que usted dice es que validó en dos ocasiones con el departamento de Ventas antes de hacer su recomendación. ¿Es esto correcto?”

“¿Queda claro que no es necesario que usted nos llame por teléfono para saber que ha pasado? Nosotros le avisaremos en su oportunidad.”

- 
- Expresar en forma de preguntas, sugerencias o propuestas.
 - Reitere sólo lo que el candidato ha dicho.

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Planificar la entrevista

- Escoja la mejor pregunta de comportamiento planeada para hacerla al principio.
- No empiece ni termine la entrevista con una pregunta negativa.
- Planifique las tres preguntas y pregunte al menos dos.
- Seleccione muy bien las competencias donde desea hacer preguntas de corte negativo. No haga una pregunta negativa en cada competencia.
- Si obtiene dos **STARs** completas y significativas, solicite otra.

Crear un ambiente propicio (Rapport) y manejar la entrevista

Estimar el tiempo necesario

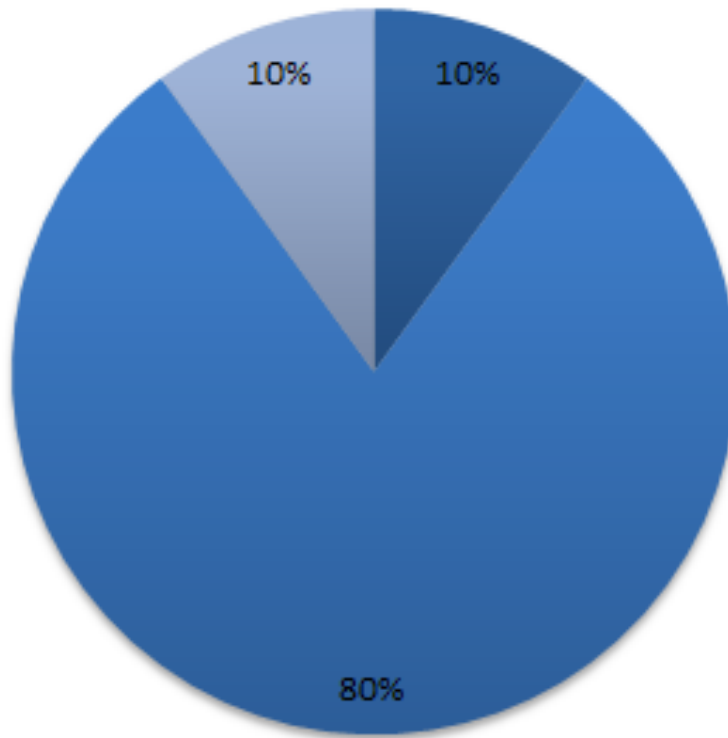
Preparar una agenda estimando el tiempo que tomará cada segmento de la entrevista.

Las ventajas que esto nos da:

- Obtener la información necesaria en el tiempo asignado para la entrevista.
- Dirigir la discusión hacia y a través de las áreas que son más importantes de cubrir.
- Saber qué áreas omitir o tomar atajos si el tiempo se está acabando.



Tiempo recomendado:



- Bienvenida e Introducción
- Preguntas para encontrar STARS
- Preguntas y Cierre

Revisión del proceso

Hasta aquí, hemos revisado...

Las cuatro primeras partes del proceso de Targeted Selection:

- Revisión de la información del Candidato.
- Planeación de la entrevista.
- Apertura de la entrevista.
- Conducción de la entrevista.





Evaluación de los Datos

Evaluar los datos

Hay dos pasos para evaluar los datos

1) Evaluar los Datos

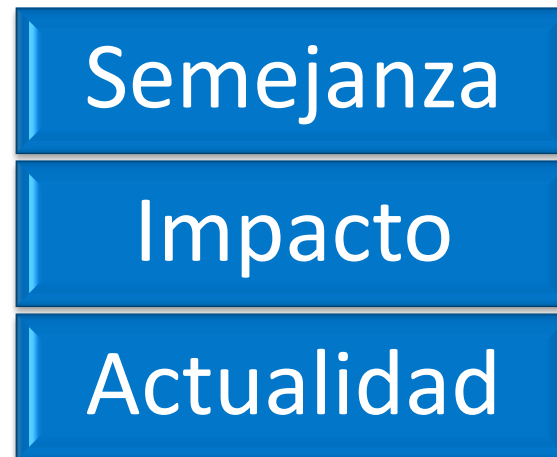
- Cada entrevistador de manera individual, analiza los datos recabados y asigna calificaciones numéricas a cada Target asignado.

2) Integrar los Datos

- Después, todos los entrevistadores se reúnen en una sesión para compartir la evaluación y las calificaciones finales de consenso, llegando a la decisión de retener/rechazar.

Evaluar los datos

- Revise cada STAR que haya recopilado y vea si es una STAR completa y para el target correcto.
- Determine si cada STAR es eficaz o ineficaz.
- Califique cada target usando la escala del uno al cinco.
- Pondere las STARs considerando:



Evaluar los datos

3 Aceptable

4 Más que Aceptable

2 Menos que Aceptable

5 Mucho Más que Aceptable

1 Mucho Menos que Aceptable

Aceptable:

Cumple con los criterios para el desempeño exitoso del puesto/compatibilidad motivacional.

Folleto de Prácticas
Pág. 16

Evaluar los datos



N = No hubo oportunidad de
Observar o Evaluar



I = Datos Incompletos



5A = Candidato demasiado alto
en este Target

Evaluar los datos

Favor de calificar **individualmente** a Chris, con la información recopilada.

NO OLVIDE revisar la información de Compatibilidad con el Puesto.

Folleto de Prácticas
Pág. 11



Integrar los datos de Selección

Integrar los datos de selección

Una formal Integración de datos

Cada entrevistador **publica sus calificaciones** para cada target.

Basados en las calificaciones de consenso, los entrevistadores **deciden** si retienen o rechazan al candidato.

Los entrevistadores **intercambian y hablan de** los datos para llegar a calificaciones de consenso para cada target.

Folleto de Prácticas
Pág. 18

Integrar los datos de selección

Video “Integrando Datos del Candidato”



- ¿Cómo llegaron los entrevistadores al consenso?.
- ¿Qué perspectivas tuvieron los entrevistadores mientras discutían este Target?.
- ¿Cómo benefició a los entrevistadores y su decisión el compartir sus expectativas?.

Integrar los datos de selección

Con base en la información sólida que tenemos, podemos tomar la decisión crítica de Retener o Rechazar, en una evaluación objetiva de la persona en su totalidad.

Video “Tomando la decisión de retener o rechazar”



*Veamos cómo nuestros
entrevistadores toman la decisión de
Retener o Rechazar al Candidato.*

¿Qué beneficios considera que se pueden obtener de hacer una sesión así?.

Existen también otros Factores a considerar...

Folleto de Prácticas
Pág. 22 y 23

Integrar los datos de selección

Factores de retención/rechazo

- **Importancia relativa de los targets** Algunos son más críticos para el puesto que otros.
- **Facilidad de entrenar los targets** Algunos targets son comportamientos desarrollables. Otros son imposibles de entrenar (como Iniciar Acciones, Energía, etc.).
- **Interrelaciones entre los targets.** Una calificación alta en un target puede compensar por una baja calificación en otro.
- **Compatibilidad Motivacional.** Un candidato debe de **querer llevar a cabo** las tareas, debe ser **compatible con el lugar** donde va a trabajar y con la cultura de Cinépolis.

Integrar los datos de selección

Asegurar un arranque con impacto

- Comunicar claramente las **expectativas** del puesto y de desempeño.
- Ayudar a los nuevos empleados a desarrollar una fuerte **red de contactos**.
- Incrementar la confianza y tener un rápido inicio del desarrollo.

En su folleto “Manual de Recursos” encontrarán más temas que estamos seguros le serán de utilidad.

Preocupaciones resueltas

¡Reflexión!

¿Tus preocupaciones fueron resueltas?



Folleto de Prácticas
Pág. 24

¿Cómo se sienten ahora?

¿Qué pudieron haber hecho mejor?

¡¡¡Vámonos a conocer el proceso de Atracción y Selección Cinépolis!!!



Agenda, Segundo Día: Práctica con Candidatos Reales



¿Qué vamos a hacer mañana?

1. Evaluar **competencias** de candidatos reales.
2. Crear para nuestros candidatos una **experiencia sorprendente**.
3. Entrevistar candidatos/consumidores.

Retroalimentación

Características.- Específica, sincera, oportuna y equilibrada.

Importancia:

- Cada uno de ustedes es responsable de ayudar a sus compañeros a encontrar oportunidades de mejorar.
- Siempre que estamos aprendiendo o mejorando una habilidad, desarrollamos mejor esta habilidad cuando recibimos retroalimentación sobre lo que hacemos bien y lo que debemos mejorar.
- Qué tan bien se proporcione esta retroalimentación, tendrá un gran efecto en la rapidez con que mejoremos esta habilidad.

Retroalimentación

Retroalimentación Positiva:

- Refuerza las acciones específicas para que éstas se repitan.
- La retroalimentación específica debe incluir planteamientos específicos de:
 - Qué dijo o hizo el entrevistador que fue eficaz.
 - Por qué fueron eficaces sus acciones.

Retroalimentación

Retroalimentación para Mejorar:

- Proporciona al entrevistador información específica sobre las áreas que podrían mejorarse.
- La retroalimentación para mejorar debe incluir planteamientos específicos de:
 - Qué dijo o hizo el entrevistador que fue ineficaz.
 - Qué alternativa sugiere usted.
 - Por qué la alternativa podría ser mejor.

Retroalimentación

Cómo proporcionar Retroalimentación:

- Proporcionen una retroalimentación equilibrada, eviten concentrarse únicamente en acciones ineficaces y terminen con un comentario positivo.
- Que no sea ambigua o infundada (tomen notas)
- No digan que hizo algo bien cuando ustedes no lo creen así.
- Comenten sobre sus expresiones no verbales.
- No hagan conjeturas sobre las motivaciones del entrevistador.

Retroalimentación

Cómo recibir Retroalimentación:

- Piensen en la retroalimentación como una oportunidad única para aprender y mejorar.
- Pidan ejemplos específicos de lo que hicieron bien y lo que podrían haber hecho mejor.
- Resuman la retroalimentación para entenderla mejor.
- No se pongan a la defensiva ni se justifiquen.

Evaluar los datos

Favor de calificar **individualmente** a su candidato, con la información recopilada.

NO OLVIDE revisar la información de Compatibilidad con el Puesto.



Guía
de
Entrevista