



**INSTITUTO ELECTORAL
CIUDAD DE MÉXICO**

CONSTRUYENDO DEMOCRACIA

**CRITERIOS Y METODOLOGÍA PARA LA ENTREVISTA A
ASPIRANTES DEL CONCURSO DE OPOSICIÓN ABIERTO
PARA SELECCIONAR PERSONAL EVENTUAL QUE
APOYARÁ A LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS DEL
INSTITUTO ELECTORAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO,
DURANTE EL EJERCICIO FISCAL 2019**

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Febrero, 2019

9



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I. DE LA LOGÍSTICA | 4 |
| II. DE LA PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS | 5 |
| III. DE LA METODOLOGÍA | 6 |
| A. Preparación de la entrevista | 7 |
| B. Apertura de la entrevista | 11 |
| C. Desarrollo de la entrevista | 12 |
| D. Cierre de la entrevista | 16 |
| E. Preguntas relacionadas con la competencia | 17 |
| F. Escala de calificación | 20 |

19



INTRODUCCIÓN

En el marco de la Convocatoria del Concurso de Oposición Abierto para seleccionar personal Eventual que apoyará a los Órganos Desconcentrados del Instituto Electoral de la Ciudad de México, durante el ejercicio fiscal 2019 (Convocatoria), aprobada por el Consejo General con Acuerdo IECM/ACU-CG-012/2019, se contratarán 209 personas como Administrativo Especializado "A" y 53 personas para Capturista de Distrito, para el periodo del 1 de abril al 31 de octubre de 2019.

A diferencia de los procesos de selección de personal eventual realizados en 2017 y 2018, en la actual Convocatoria se incorporó la etapa de entrevista en atención a la observación formulada durante una auditoría de la Contraloría Interna del Instituto Electoral, por lo cual se actualizó el Procedimiento IECM/PR/UTCFyD/6/2016 para la selección, inducción y valoración laboral de personal eventual, aprobado mediante Acuerdo IECM-JA098-18.

De conformidad con la Segunda Etapa del Concurso, las personas aspirantes que aprueben las evaluaciones de conocimientos y curricular, serán convocadas a una entrevista que se realizará del 11 al 15 de marzo de 2019, a cargo del personal adscrito a los Órganos Desconcentrados.

El presente documento presenta los criterios y metodología para el desarrollo de las entrevistas, así como la Guía que se utilizará por las personas entrevistadoras, una vez que se cuente con resultados de la evaluación curricular.

Q

I. DE LA LOGÍSTICA

Conforme a lo establecido en la Convocatoria, la Junta determinará al grupo de entrevistadores que será el personal del Servicio Profesional Electoral Nacional con cargo de Titular de Órgano Desconcentrado, y en aquellas direcciones distritales donde no lo hubiere, la entrevista la realizará el personal de carrera del nivel jerárquico inmediato inferior.

La entrevista se realizará en las 33 sedes distritales, conducidas por Titulares o Encargados de Despacho de Órganos Desconcentrados, con una persona más del Servicio Profesional Electoral Nacional que las primeras designen, quienes acudirán al Taller que imparta la UTCFD en el periodo del 4 al 8 de marzo de 2019.

Se distribuirán las personas aspirantes por Dirección Distrital, en forma equitativa, para equilibrar la carga de trabajo que generará dicha actividad, por lo cual se toman como base los datos cuantitativos resultantes de las 1,379 personas aspirantes que aprobaron el examen de conocimientos y práctico: 1,139 para el cargo de Administrativo Especializado "A", 114 para el cargo de Capturista de Distrito, y 126 en ambos cargos, como se observa en la siguiente tabla:

| DEMARCACIÓN | ASPIRANTES APROBADOS | | | TOTAL |
|------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------|-------------|
| | CAPTURISTA DE DISTRITO | ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO "A" | AMBOS CARGOS | |
| Álvaro Obregón | 1 | 65 | 8 | 74 |
| Azcapotzalco | 4 | 73 | 6 | 83 |
| Benito Juárez | 6 | 54 | 4 | 64 |
| Coyoacán | 5 | 107 | 17 | 129 |
| Cuauhtémoc | 9 | 88 | 6 | 103 |
| Cuajimalpa | 2 | 15 | 1 | 18 |
| Gustavo A. Madero | 15 | 167 | 10 | 192 |
| Iztacalco | 7 | 58 | 0 | 65 |
| Iztapalapa | 28 | 217 | 24 | 269 |
| La Magdalena Contreras | 2 | 24 | 7 | 33 |
| Milpa Alta | 2 | 19 | 3 | 24 |
| Miguel Hidalgo | 4 | 30 | 3 | 37 |
| Tlalpan | 10 | 91 | 14 | 115 |
| Tlahuac | 6 | 49 | 3 | 58 |
| Venustiano Carranza | 7 | 43 | 10 | 60 |
| Xochimilco | 6 | 39 | 10 | 55 |
| Total | 114 | 1139 | 126 | 1379 |

II. DE LA PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS

Conforme a lo establecido en la Segunda Etapa, apartado C) de la Convocatoria, se llevarán a cabo en el periodo del 11 al 15 de marzo, hasta 15 entrevistas diarias, con una duración de 15 minutos, con un intervalo de cinco minutos entre cada una, en los horarios siguientes:

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1) 10:00 a 10:15 | 9) 12:40 a 12:55 |
| 2) 10:20 a 10:35 | 10) 13:00 a 13:15 |
| 3) 10:40 a 10:55 | 11) 13:20 a 13:35 |
| 4) 11:00 a 11:15 | 12) 13:40 a 13:55 |
| 5) 11:20 a 11:35 | 13) 14:00 a 14:15 |
| 6) 11:40 a 11:55 | 14) 14:20 a 14:35 |
| 7) 12:00 a 12:15 | 15) 14:40 a 14:55 |
| 8) 12:20 a 12:35 | |

Con base en lo anterior, se presenta el número de personas aspirantes que serán entrevistadas en cada Dirección Distrital, en cuya distribución no existe distinción respecto del cargo o cargos por el que se postulan, ya que la calificación que se obtenga en la misma tendrá una ponderación del 40%, o del 20% para personas en situación de primer empleo, según lo establecido en la Tercera Etapa de la Convocatoria.

| DIRECCIÓN DISTRITAL | DEMARCACIÓN | TOTAL | DIA 1 | DIA 2 | DIA 3 | DIA 4 | DIA 5 |
|------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | Gustavo A. Madero | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 2 | Gustavo A. Madero | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 3 | Azcapotzalco | 42 | 15 | 15 | 12 | | |
| 4 | Gustavo A. Madero | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 5 | Azcapotzalco | 41 | 15 | 15 | 11 | | |
| 6 | Gustavo A. Madero | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 7 | Milpa Alta | 24 | 15 | 9 | | | |
| 8 | Tláhuac | 58 | 15 | 15 | 15 | 13 | |
| 9 | Cuauhtémoc | 52 | 15 | 15 | 15 | 7 | |
| 10 | Venustiano Carranza | 42 | 15 | 15 | 12 | | |
| 11 | Iztacalco | 23 | 8 | 8 | 7 | | |
| | Venustiano Carranza | 18 | 7 | 7 | 4 | | |
| 12 | Cuauhtémoc | 51 | 15 | 15 | 15 | 6 | |
| 13 | Miguel Hidalgo | 37 | 15 | 15 | 7 | | |

| DIRECCIÓN DISTRITAL | DEMARCACIÓN | TOTAL | DIA 1 | DIA 2 | DIA 3 | DIA 4 | DIA 5 |
|---------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 14 | Tlalpan | 58 | 15 | 15 | 15 | 13 | |
| 15 | Iztacalco | 42 | 15 | 15 | 12 | | |
| 16 | Tlalpan | 57 | 15 | 15 | 15 | 12 | |
| 17 | Benito Juárez | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 18 | Álvaro Obregón | 37 | 15 | 15 | 7 | | |
| 19 | Xochimilco | 28 | 15 | 13 | | | |
| 20 | Cuajimalpa | 18 | 15 | 3 | | | |
| 21 | Iztapalapa | 39 | 15 | 15 | 9 | | |
| 22 | Iztapalapa | 39 | 15 | 15 | 9 | | |
| 23 | Álvaro Obregón | 37 | 15 | 15 | 7 | | |
| 24 | Iztapalapa | 39 | 15 | 15 | 9 | | |
| 25 | Xochimilco | 27 | 15 | 12 | | | |
| 26 | Benito Juárez | 16 | 15 | 1 | | | |
| | Coyoacán | 33 | 15 | 15 | 3 | | |
| 27 | Iztapalapa | 38 | 15 | 15 | 8 | | |
| 28 | Iztapalapa | 38 | 15 | 15 | 8 | | |
| 29 | Iztapalapa | 38 | 15 | 15 | 8 | | |
| 30 | Coyoacán | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 31 | Iztapalapa | 38 | 15 | 15 | 8 | | |
| 32 | Coyoacán | 48 | 15 | 15 | 15 | 3 | |
| 33 | La Magdalena Contreras | 33 | 15 | 15 | 3 | | |

El número de días y cantidad de entrevistas podrá reducirse en alguna Dirección Distrital en función de aquellas personas aspirantes que no acrediten o no se presenten a la evaluación curricular, por lo que la programación definitiva será aquella que apruebe la Junta Administrativa a la conclusión de dicha etapa.

III. DE LA METODOLOGÍA

La entrevista es de tipo conductual, en donde la persona servidora pública contará con las herramientas metodológicas que adquiera en el Taller que impartirá la UTCFD, con base en una guía de entrevistas conductuales (metodología STAR), en donde se valoraran las competencias siguientes:

Competencias

Resolución de problemas

Trabajo en equipo

Responsabilidad

Iniciativa

Para tales efectos, se atenderá la guía siguiente:

A. Preparación de la entrevista

Es la etapa en la cual la persona entrevistadora se prepara e informa de lo necesario para conducir la entrevista, y para ello requiere conocer los aspectos que serán valorados, así como los datos e información general de la persona aspirante y la contenida la ficha curricular.

Es necesario identificar aquellos aspectos que llamen la atención, como puestos ocupados y trayectoria laboral, entre otros aspectos, con el fin de abundar en ellos posteriormente. Esto con el propósito de preparar preguntas específicas a realizar y posibles preguntas a recibir.

También en esta etapa se incluye la preparación del lugar y ambiente físico donde se llevará a cabo la entrevista, con el fin de que, en la medida de lo posible, esté libre de distracciones, adecuadamente ventilado y confortable.

En esta etapa es importante que considere que conforme más tiempo invierta en la preparación la entrevista, podrá agilizar más la ejecución de la misma. Para ello, se sugiere lo siguiente:

- Revisión de la descripción del cargo. Es importante tener claras las funciones que se realizarán en el cargo de Administrativo Especializado "A" y de Capturista de Distrito.
- Identificar los aspectos a valorar. En el presente documento están identificados los rubros que tendrán que ser explorados, así como el peso asignado a los mismos.

- Revisión del expediente de la persona aspirante. Antes de encontrarse con la persona, se recomienda revisar la información que se dispone acerca de ella. Una vez que cuente con el marco contextual sobre la experiencia de la persona, le será más fácil adecuar las preguntas a proyectos o actividades específicas que agilizarán el flujo de la entrevista.

Un aspecto importante de esta etapa, es conducir la entrevista, lo que consiste en dirigir el diálogo para obtener la información que le permitirá obtener evidencias conductuales para evaluar a la persona aspirante.

Se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para una conducción sobresaliente.

Manejar adecuadamente los silencios. Una vez que formulamos la pregunta, debemos dar tiempo de recordar la situación que mejor enmarca la competencia a la que estamos haciendo referencia. Si después de un par de segundos sin respuesta, hacemos otra pregunta para evitar “silencios incómodos”, estamos interrumpiendo su proceso de pensamiento y podemos estar perdiendo información valiosa. Por el contrario, debemos darle tiempo de recordar; si después de un tiempo considerable, la persona aspirante no puede encontrar un ejemplo de esa conducta, debemos reformular la pregunta para estimular su memoria. No debemos evaluar a una persona por el tiempo que le toma pensar en ejemplos para las situaciones que indagaremos, en realidad, esto puede ser un indicador de que está bajo demasiada presión y podríamos intentar hacer un par de preguntas más sencillas para ayudarle a relajarse y, así, continuar con la entrevista.

Llevar un control adecuado de la entrevista. En un escenario contrario a los silencios, puede ser que nos encontremos con una persona que habla demasiado o no enfoca sus respuestas a lo que estamos buscando. Como entrevistadores se

debe mantener el control y saber cuándo interrumpir una respuesta o redirigirla. Si la persona aspirante se sale de la línea de una pregunta, se pueden aprovechar sus pausas o el final de un enunciado para regresar la entrevista a su fin original, por ejemplo, al preguntarle ¿Y esta experiencia cómo te ayudo a llegar a tu objetivo? Las interrupciones con tacto se facilitan, parafraseando o resumiendo lo que está diciendo el candidato para demostrar que está escuchándole, o una explicación:

Evitar distracciones o interrupciones. Quien entrevista necesita concentrar su atención en lo que se está diciendo. Si bien, interrumpir el proceso de pensamiento de la persona entrevistada puede dejar de lado información valiosa, las distracciones pueden hacer no escuchar detalles críticos para la toma de decisiones. Es por ello que se destaca la importancia de realizar la entrevista en un ambiente propicio para ello.

Evitar prejuicios. Una forma de evitar influenciarse por primeras impresiones o prejuicios es enfocar las preguntas en probar la tesis contraria, por ejemplo, si la impresión de la persona entrevistadora es que la persona aspirante tiene dificultades para trabajar en equipo, se pueden orientar las preguntas a experiencias en las que haya obtenido un resultado favorable o un desempeño excepcional trabajando con otras personas. De esta forma se puede confirmar o desmentir la observación inicial basados exclusivamente en conductas.

Ser flexible en el proceso. El tener una guía de preguntas no significa que la entrevista tenga que seguir una ruta determinada y rígida, se debe visualizar la guía como una base o punto de partida que, de acuerdo a la información que cada persona proporciona, dará pauta para realizar cuestionamientos más puntuales o específicos en el marco de un diálogo fluido y dinámico.

Mostrar actitud no sexista ni discriminatoria.

- Lenguaje oral, al realizar una entrevista es fundamental tener cuidado cuando se habla con las personas, para evitar un lenguaje sexista (en el que se predomina el uso de términos en masculino) se sugiere hablar de “personas”, “quienes participan”, en lugar de “los candidatos”, así como evitar referir que los cargos son puestos de “director” “subdirector” en lugar de éstos se puede mencionar “la dirección que se concursa” la subdirección en concurso es...”. Edad, Uno de los elementos más relevantes del concurso de selección es su carácter incluyente en el en que aspectos como la edad de las personas que participan no debe ser un factor que determine su selección, por lo que es de suma relevancia tomar en cuenta que la edad de la persona, si es adulta, adulta joven o adulta mayor, no determina sus conocimientos, experiencia y aptitudes. Una persona joven puede reunir los criterios establecidos en el perfil, como también los puede reunir alguien que sea de más edad.
- Vestimenta: Si bien la forma de vestir de las personas para asistir a una entrevista proporciona información sobre sus gustos, este factor no puede ser determinante para elaborar una opinión sobre ella o él y mucho menos habla sobre su desempeño en el puesto al que aspira a ocupar. El gusto por la vestimenta o los colores de ésta, aparentemente dice aspectos sobre la persona, sin embargo, no es la información que se está buscando en esta fase. Recordar que los gustos son variados y que el uso de determinadas prendas o accesorios puede estar en función del poder adquisitivo de las personas. Cuando se da importancia a este elemento, se podría estar incurriendo en un acto de discriminación por condición social. Una vestimenta que parezca adecuada, puede inducir a una opinión poco acertada o inadecuada sobre la persona y sus capacidades.
- Discapacidad. En las entrevistas es posible que asistan personas que, por circunstancias diversas, puedan presentar alguna discapacidad motora,

auditiva, visual o de cualquier otra índole, lo importante es tomar en cuenta que si la persona ya llegó a esa etapa es porque pudo superar las fases previas y ahora es necesario profundizar sobre sus aptitudes, conocimientos y experiencia para el puesto que concurra.

B. Apertura de la entrevista

La entrevista inicia con lo que se conoce como establecer “*Rapport*”, es decir generar confianza en la persona mediante comentarios o preguntas iniciales que permitan crear un ambiente agradable que facilite la comunicación durante la entrevista. Para lograrlo, es importante generar empatía con la persona, considerando cómo ésta desde su perspectiva vive el proceso de evaluación y probablemente le genera tensión.

Se deberá comenzar la interacción con la persona aspirante haciendo comentarios o preguntas que generen un ambiente agradable para generar confianza con rapidez y así obtener la mayor información de sus respuestas.

- *Demostrar a la persona un enfoque amable y profesional a la vez.*
- *Asegurarse de contar con un ambiente libre de interrupciones.*
- *Verificar la distribución de los muebles para facilitar una interacción directa con quien participa en la entrevista y, a la vez, tomar notas con naturalidad.*
- *Menciona el nombre de la persona al saludar.*
- *Se puede comenzar con preguntas como:*
 - *¿Le costó trabajo llegar a nuestras instalaciones?*
 - *¿Le ofrezco un vaso de agua?*

En esta etapa es importante ubicar en el contexto laboral. Para ello, la persona entrevistadora ya ha tenido la oportunidad de revisar la ficha curricular y esto le ha permitido conocer su experiencia laboral de manera general y ya cuenta con datos concretos como posiciones, períodos, entre otros.

Si tiene alguna duda, por ejemplo, acerca de a qué se dedica alguna de las organizaciones que menciona ha trabajado o en qué consistían los puestos, resuélvala en el momento.

Cuando se señala que el rapport se ha logrado, se hace referencia al logro de una atmósfera agradable, que el clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, ha sido tal que se logró la cooperación por parte de la persona entrevistada para alcanzar los objetivos de la misma, y que dicha interacción fue de comprensión, empatía, calidez y entendimiento mutuo.

C. Desarrollo de la entrevista

Durante la realización de la entrevista, explique los siguientes seis pasos a quien participa en ella como parte de la mecánica de la entrevista conductual:

- 1) Informe que la institución está utilizando una Guía para realizar las entrevistas sobre las que se guiarán y que utilizan una metodología particular.
- 2) Para profundizar sobre su experiencia profesional le estará solicitando ejemplos específicos de lo que haya vivido con anterioridad.
- 3) Explique que le irá planteando preguntas acerca de situaciones relacionadas con diferentes temas (nos referimos a las competencias) en las que necesita que le explique qué fue lo que hizo.
- 4) Mencione que solicitará una serie de ejemplos de situaciones basadas en su experiencia profesional por lo que le pedirá que seleccione los ejemplos de situaciones que le hayan implicado retos, o que considere difíciles dado que serán más útiles.
- 5) Explique que requerirá escoger entre sus diversas experiencias por lo que será mejor que hable acerca de ejemplos de situaciones difíciles que haya resuelto o que hayan concluido positivamente.

- 6) Los ejemplos más recientes son mejores, como punto de inicio se puede tomar referencia del último puesto y en caso de que no existan situaciones aplicables indague hacia atrás en la experiencia, para identificar una competencia específica.
- 7) Finalmente debemos aclarar que durante la entrevista tomaremos notas.

Esta etapa es la parte central de la entrevista en la que se obtiene la información más relevante, mayor información cuantitativa y cualitativa, datos generales y escolaridad principalmente, experiencia laboral, expresión de conductas y lenguaje no verbal.

Es en esta fase donde se plantearán las preguntas sobre aspectos de interés para la Institución y el cargo. Las primeras preguntas se enfocarán en los puntos básicos de la ficha curricular para posteriormente pasar a aspectos personales y familiares, aficiones, entre otros. Es indispensable tomar notas, pues se caracteriza por una afluencia significativa de información por parte de la persona aspirante, quien desempeña un rol activo y protagónico.

Durante el desarrollo, se llega a la cima cuando se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, más significativa. En este momento es mayor la intervención de la persona entrevistada que de la entrevistadora. Aquí es conveniente explorar el área del concepto de sí mismo y las metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto. En esta etapa, se exploran las diferentes áreas en la vida de la persona entrevistada.

En esta etapa le recomendamos que para obtener evidencia siga los siguientes puntos:

1. En general, invite a la persona entrevistada a que describa situaciones como si las estuviera narrando de como las vio en alguna película.

2. Considere que la metodología puede resultar inesperada para la persona entrevistada, la primera pregunta constituirá un ejercicio, en el que guiará acerca de la forma en que se requiere presente sus respuestas. Puede hacer comentarios como: *“A la mayoría de la gente se le hace difícil...”*.
3. De tiempo a que la persona piense sus respuestas.
4. Permita que le dé un primer ejemplo y proporcione retroalimentación acerca de si la respuesta cumple como evidencia de comportamiento. Es importante facilitar que la persona pueda realizar un ensayo y cometer errores sin sentirse presionado.
5. Si le refiere a una situación poco compleja permítale terminar ese ejemplo en esta primera ocasión. En la siguiente pregunta puede solicitar que seleccione un ejemplo más complejo.
6. Por ejemplo, si únicamente le describe una situación, haga comentarios como: *“Me queda clara la situación, ¿Podría continuar describiendo que hizo usted ante ella?”*
7. En ocasiones las personas hablan en plural (*“decidimos”*), pregunte *“¿A quiénes se refiere, o quiénes estuvieron involucrados?”* y después solicite que especifique acerca de lo que hizo.
8. Considere que algunas personas han aprendido a pensar en su equipo de trabajo o son modestos y por lo tanto insistirán en describir sus acciones como parte de un equipo. Por tanto, es importante preguntarle:
 - a. *¿En qué consistió su participación?*
 - b. *¿Usted en qué contribuyó?*
 - c. *¿Me puede aclarar lo que hizo usted a diferencia del resto de las personas que integraban el equipo?*
9. Es común que las personas describan *“lo que se debe hacer”* en lugar de lo que hicieron y dedican una larga exposición a explicar el proceso o procedimientos de trabajo.

9

Ejemplo:

“se convoca a quienes integran la asamblea...”

Usualmente informamos...

Entiendo que esa es la forma de trabajo ¿Podría describirme un ejemplo concreto? Platíqueme como cuando cuenta una anécdota.

Una vez que le queda clara la respuesta que se requiere, proceda a plantear las preguntas referentes a las siguientes competencias.

Durante esta etapa, se requiere tomar nota de las respuestas. Para ello, considere lo siguiente:

- Al anotar separe notas que correspondan a la **Situación** y a la **Evidencia de comportamiento**.
- Abrevie en referencias que describan la situación y tome nota literal de las evidencias de comportamiento.
- Compare notas de evidencias de comportamiento con criterios de respuesta.
 - Una vez que la persona termina su exposición compare sus notas de evidencia de comportamiento con el criterio de respuesta de la competencia correspondiente y verifique si cuenta con suficiente información.
 - Si es necesario profundice para completar la información.

Adicionalmente, es importante seguir un flujo para cubrir las competencias de la Guía. La Guía de entrevista presenta las competencias a evaluar, sin seguir una secuencia ideal. Conforme la conversación se lleva a cabo, suelen relacionarse temas y hacer que converja más de una competencia, por ejemplo, si se habla de un conflicto, en ella convergen las competencias de Trabajo en equipo y

Responsabilidad. Es factible que con una sola situación descrita obtenga evidencias para las dos competencias profundizando en algunos detalles. Por tal motivo se consideran dos tipos de flujo durante la entrevista.

- **Lineal:** Plantee las preguntas de cada competencia siguiendo la secuencia de la guía y la conversación se ajusta a la guía. Facilite la aplicación de la guía.
- **Flexible:** Se ajusta la secuencia en la que se plantean las preguntas por competencia con base en el desarrollo de la conversación. Implica mayor dominio de la metodología.

De esta forma, realice una pregunta seleccionada de la guía correspondiente a la siguiente competencia de manera que se sienta cómodo con el flujo de la conversación.

D. Cierre de la entrevista

Esta etapa es un anuncio por parte de la persona entrevistadora de que la entrevista está a punto de finalizar. Para concluir, la persona entrevistadora puede destinar los últimos minutos para cerrarla puntualizando los siguientes tres aspectos en el orden sugerido:

- a. Describir brevemente el cargo, las condiciones del trabajo que se desarrollará, y las características de la institución.
- b. Agradecer a la persona entrevistada el tiempo dedicado y comunicarle el siguiente paso.
- c. Ofrecer a la persona entrevistada la posibilidad de expresar sus dudas sobre el proceso de selección o el cargo en particular.

19

Se puede realizar el cierre con apoyo de preguntas referentes a las actividades que la persona entrevistada llevará a cabo durante ese día o fin de semana, las características del trabajo o algún otro aspecto que pueda contribuir a que éste se destense y le avise el cierre.

Ejemplo de frases en las que puede apoyarse para el cierre de la entrevista:

“Antes de finalizar me gustaría que me explicara...”

“Antes de finalizar esta entrevista ¿puede aclararme por qué...?”

“Antes de finalizar ¿desea agregar algo que no hayamos conversado y considere...”

En esta etapa de la entrevista es importante evitar generar falsas expectativas en la persona entrevistada, es decir, prometer algo que desvirtúe el trabajo de la persona entrevistadora o que vaya en contra de la ética profesional que se debe cuidar a lo largo del proceso de selección.

Con base en las etapas y el objetivo que se persigue a lo largo de la entrevista en la selección de personal, durante su desarrollo se exploran distintas áreas de la vida de la persona entrevistada con el fin de obtener datos específicos sobre su comportamiento.

E. Preguntas relacionadas con la competencia

En atención a los rubros que se estarán explorando en la entrevista, a continuación, se proponen una serie de preguntas sugeridas para que la persona entrevistadora oriente sus planteamientos a identificar los comportamientos deseables, conforme a lo siguiente:

| Resolución de Problemas | |
|--|---|
| Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • Relate una situación en la que necesitó reunir información para tomar una decisión. • Cuando tiene que tomar una decisión, ¿qué aspectos analiza principalmente? | <ul style="list-style-type: none"> • Vincula la información obtenida con su toma de decisiones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Describa un ejemplo de análisis de datos para la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Verifica la confiabilidad de los resultados o de la información que obtiene. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Piense en una situación de decisión laboral difícil que haya enfrentado y comente qué hizo. • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? | <ul style="list-style-type: none"> • Crea escenarios de simulación de situaciones derivando consecuencias y propone opciones, con base en ellas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Piense en una decisión o problema que haya requerido presentar alternativas de solución a un superior ¿qué acciones tomó? • ¿Se planteó diferentes alternativas para solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles? | <ul style="list-style-type: none"> • Recomienda alternativas de solución, basado en argumentos sólidamente sustentados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comente una ocasión en la que haya evaluado riesgos para toma una decisión. • Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis, ¿qué obstáculos encontró? ¿cómo los superó? • Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta, ¿por qué? ¿cómo piensa que se tenía que haber resuelto? | <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones asumiendo niveles de riesgos previamente analizados, en su ámbito de responsabilidad. |

| Trabajo en Equipo | |
|---|--|
| Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deme un ejemplo de una situación en la que su equipo de trabajo tuvo que colaborar con otros equipos para alcanzar un objetivo. • Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común, ¿cuál es la misión del grupo? ¿cuál era su papel? • Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja efectiva y cooperativamente con equipos de diferentes áreas, disciplinas o regiones a fin de alcanzar sus objetivos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deme un ejemplo de una situación en la que obtuvo la colaboración de alguien fuera de su equipo de trabajo. • ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿con qué grupos se ha sentido más cómodo? | <ul style="list-style-type: none"> • Construye redes de trabajo y relaciones dentro y fuera de su propia función o área de influencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deme ejemplos de contactos que haya desarrollado en el trabajo y de lo que obtuvo esa relación. • ¿Cuándo mejora su rendimiento, en acciones individuales o en grupo? | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene y aprovecha relaciones externas a través de las cuales obtiene recursos e información relevante. |

| Trabajo en Equipo | |
|---|--|
| Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué persona le ha resultado más difícil interactuar en el trabajo? ¿por qué le resultó difícil? ¿qué hizo para trabajar con esa persona? • Cuando trabaja con personas nuevas, ¿cómo hace para coordinar esfuerzos? • ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? | <ul style="list-style-type: none"> • Ajusta su estilo personal de interacción al estilo y necesidades de las personas con las que trabaja. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deme ejemplos de una situación en la cual implementó medidas para fomentar el respeto y la no discriminación o bien, señale ejemplos de situaciones donde su equipo de trabajo tuvo que trabajar con otros equipos para fomentar estos rubros. • Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿cómo reaccionaría? | <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el respeto, la no discriminación, la equidad laboral entre su equipo de trabajo y en su interacción con los demás. |

| Responsabilidad | |
|---|--|
| Compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • Describa una situación donde le encargaron una tarea que no correspondía con sus objetivos, ni rutinas de trabajo, ¿cómo reaccionó? • Mencione una circunstancia de trabajo donde haya cometido un error. ¿Qué actitud asumió? | <ul style="list-style-type: none"> • La persona aspirante narra alguna situación en la cual cumplió a costa de las circunstancias el trabajo encomendado; describe cómo aun en situaciones en las cuales no necesariamente le correspondía, por su nivel de responsabilidad, esperó las indicaciones, o se acogió a la circunstancia en la cual estaba situada. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme qué actitud asumió cuando no cumplió con los tiempos estimados en una tarea que le fue asignada. • Describa un momento en el que tuvo que aportar una propuesta distinta para realizar su trabajo, ¿qué lo llevó a tomar la iniciativa? ¿Qué obstáculos venció? ¿Cuál fue el resultado? | <ul style="list-style-type: none"> • La narración de la persona aspirante muestra una experiencia genuina, aun cuando no haya sido favorable, lo anterior es posible suponerlo a partir de la estructura de la narración, los actores involucrados y el desenlace. |

| Iniciativa | |
|--|---|
| Habilidad para idear, crear y definir proyectos y adaptarse a los cambios de su entorno, tiene la capacidad para proponer acciones eficientes frente a situaciones no previstas. | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Me puede contar sobre alguna situación laboral donde haya hecho una sugerencia sobre cómo realizar el trabajo solicitado y que ésta haya sido rechazada? ¿Cómo reaccionó? | <ul style="list-style-type: none"> • La persona aspirante narra cuál fue el producto y la reacción de la persona que encomendó el trabajo. |

9

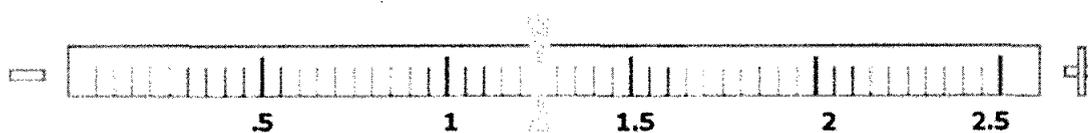
| Iniciativa | |
|--|---|
| Habilidad para idear, crear y definir proyectos y adaptarse a los cambios de su entorno, tiene la capacidad para proponer acciones eficientes frente a situaciones no previstas. | |
| Preguntas | Criterio de respuesta |
| <ul style="list-style-type: none"> • Describa una experiencia en donde se sintió capaz de trabajar sin supervisión directa. | <ul style="list-style-type: none"> • La persona aspirante describe cómo se sintió ante la posibilidad de no ser supervisado por un externo: describe emociones, así como la estrategia procedimental para el logro de un objetivo en particular. |

F. Escala de calificación

Una vez concluida la entrevista conductual, se deberán realizar los siguientes pasos para calificar las respuestas y determinar si cubre con el perfil del puesto.



La escala de calificación que a continuación se señala mide la cantidad de evidencia demostrada por el quien sustenta (grado de dominio).



Se deberá considerar como criterio a utilizar la interpretación de que la persona demuestra la competencia a partir de la calificación "1.5", las puntuaciones 2 y 2.5 indican alta evidencia de la competencia, es decir que presenta evidencias de variedad de los comportamientos que aparecen en la Guía de entrevista como "Criterios de Respuesta":

9



Las puntuaciones .5 y 1 indican que la persona presentó sólo evidencias de algunos comportamientos relacionados con la competencia, pero no suficientes para cumplir con el nivel de complejidad esperado.

La calificación asignada a la competencia, indicará la medida en que se identificó evidencia del grado de dominio considerado en el perfil de competencias críticas del cargo.

Una puntuación superior a la calificación de 1.5, indica que se presentan evidencias de todos los comportamientos mencionados en los criterios de respuesta esperados para el grado de dominio del cargo para quien concursa y además se considera que es capaz de demostrar comportamientos de mayor complejidad.

| | | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| - | .5 <i>Muy baja</i> evidencia | 1 <i>Baja</i> evidencia | 1.5 <i>Evidencia</i> | 2 <i>Alta</i> evidencia | 2.5 <i>Muy alta</i> evidencia | + |
|---|---|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--|---|