



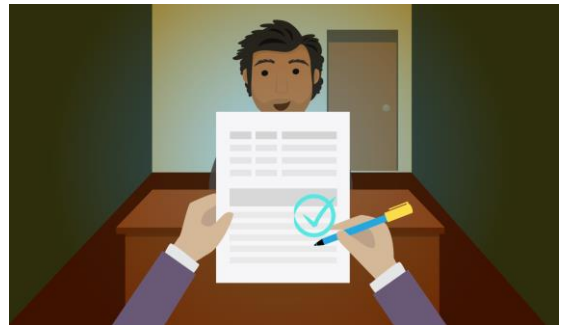
Neuro Entrevistas  
Predictivas basadas en  
la Dominancia  
Cerebral

## Presentación del Webinar

---

*Es la técnica más utilizada en los procesos de selección de personal. Ante un puesto de trabajo vacante o de nueva creación, se establece el perfil del candidato y, posteriormente, a través de la entrevista, se elige a uno de los candidatos para cubrir el puesto determinado.*

¿Realmente la entrevista de trabajo es la mejor opción para captar a los mejores profesionales? Desde hace muchos años las empresas han utilizado la entrevista laboral como el proceso de selección del personal, ya que permite conocer todos los aspectos importantes del profesional. Sin embargo, muchas personas no conocen realmente para qué sirve una entrevista de trabajo



Una entrevista dentro de las organizaciones funciona para conocer las capacidades y el perfil laboral de una persona que opta por un puesto de trabajo en una empresa así como para identificación de potenciales dentro de la misma para un posible crecimiento y en algunos otros casos para la desvinculación.

La importancia de conocer para qué sirve una entrevista de trabajo, radica en su efectividad a la hora de elegir candidatos cualificados para ocupar una vacante. Además, al indagar todos los puntos claves de la entrevista, sirve como consejo a personas que por primera vez van a buscar empleo en una organización. Por lo general, las personas toman consejos de familiares, amigos o conocidos para poder aplicar a las diversas vacantes laborales ofrecidas en el mercado.

La cuestión es si la entrevista de trabajo sigue siendo una herramienta eficaz para captar a los mejores profesionales, a los más idóneos, en una nueva circunstancia del mercado laboral en la que cada vez son más apreciadas las habilidades personales que las técnicas.

Este Webinar es el resultado de más de 15 años de aplicación de Entrevistas en nuestros procesos como Empresa Consultora en Desarrollo Organizacional, deseamos que esta información te ayude en tu selección de las personas más idóneas así como a la reducción de su "Curva de Aprendizaje" al momento de su ubicación y/o desarrollo interno.

**Material diseñado por Luis Arturo Yopez Zurita para Caydepo Consulting SC, solicitamos su mención en caso de ser compartido o reproducido.**

## 1.- ¿Qué son las Entrevistas de Selección? La parte dura

---

*Interacción existente entre dos personas o más las cuales ejercen una un rol de entrevistado y la otra un rol de entrevistador, donde se obtiene información a través de cuestiones, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita evaluar a un candidato para un puesto de trabajo.*

Cuando hablamos de lo que es una entrevista de selección nos referimos a un proceso de comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas, es decir, entre el entrevistado, que es el candidato que va a optar por el empleo, y el entrevistador o entrevistadores.

Estos entrevistadores, generalmente, provienen de las oficinas de recursos humanos en las empresas donde tienen el área de reclutamiento y selección del personal.

Al iniciar lo que es una entrevista de selección se produce un intercambio de la comunicación a través de preguntas o cualquier técnica que permita evaluar si el entrevistado está apto para desempeñar las funciones y tareas, de forma correcta en el puesto de trabajo. Igualmente, se le informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización, y lo que es más importante en el área laboral.

### ¿Qué pretende la entrevista y cuáles son sus objetivos?

Lo que se pretende y el objetivo principal de lo que es una entrevista de selección, es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada.

Dentro lo que es una Entrevista de Selección, los objetivos del entrevistador son:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

Mientras que los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que el perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar la competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: ¿Qué sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo?.
- Causar una impresión positiva.
- Transmitir la información que le es solicitada de manera positiva y sincera.

Bueno, esto es lo que todos sabes de ellas, algunos de manera clara lo llevan a cabo, pero ¿realmente esto será suficiente?

La importancia de esta herramienta va mucho más allá de lo que se pretende lograr, es una realidad que actualmente una gran cantidad de profesionales del área de Recursos Humanos no conocen estas definiciones, ya que solo su forma de conducirlas ha sido, leer el CV o la Solicitud de Empleo por ejemplo:

- ¿Tu nombre es Luis Yopez?
- ¿Dónde vives?
- Pláticame un poco de lo que hacías en tu trabajo anterior

Y ahora las organizaciones dependen del “feeling” o “experiencia” de una persona para identificar el potencial de cada persona que entrevistas y la manera en que podrá “encajar” en la vacante que se cuenta.

¿Por qué se destaca la entrevista y su importancia en las empresas? Colocar a cada empleado en el lugar correcto puede ser más difícil de lo que parece. Sin embargo, es allí donde entra en juego la posibilidad de conocer a fondo a los aspirantes.

Como ya hemos mencionado, el principal problema a la hora de buscar empleados es encontrar a las personas adecuadas. Claro que lo mismo sucede cuando queremos encontrar personal de recursos humanos que nos ayude a encontrar a los mejores candidatos.

Mucho se ha mencionado sobre la importancia para los Candidatos que participan en procesos de Selección el diseño de su CV (Curriculum Vitae), pero temo decirles que un CV diseñado de manera creativa es como un Diamante en la mano de un Chango, y perdón por la analogía, la intención es hacer la referencia que el Profesional de Recursos Humanos deberá de contar con ciertas habilidades que van más allá de la lectura de un documento.



No hay un criterio único para realizar una entrevista, depende del método empleado por el entrevistador. El objetivo principal de la entrevista de trabajo es determinar si el candidato es adecuado para el puesto, para ello es aconsejable:

- Dar a conocer la empresa e informar al entrevistado sobre las condiciones del puesto de trabajo.
- Conocer el perfil profesional del candidato.
- Conocer sus actitudes personales.
- Comprobar la compatibilidad del candidato con el ambiente laboral de la empresa.
- Evaluar si las competencias del entrevistado son ideales para un correcto desarrollo del puesto.

Las entrevistas se pueden clasificar en función de diferentes criterios.

Según el número de participantes:

- De Panel. Un conjunto de entrevistadores a un único candidato.
- En Línea. Varios entrevistadores de diferentes puestos dentro de la empresa, entrevistan al candidato uno tras otro.
- Dinámica grupal. Un grupo de candidatos se enfrentan a un reto planteado por el reclutador. En este tipo de procesos podemos distinguir las capacidades de resolución de problemas, creatividad y liderazgo de los entrevistados.

Según el formato:

- Estructurada. En este formato todo lo está programado y estudiado. Todos los candidatos pasarán exactamente por el mismo proceso.
- Libre. Aunque se tienen claros el perfil del candidato y los requisitos del puesto de trabajo, la entrevista se realiza, como su propio nombre indica, de manera libre e improvisada.
- Mixta. Es considerada la más completa, ya que es una combinación de las dos anteriores. Por una parte preguntas abiertas donde reina la improvisación del candidato, y por otra cuestiones predeterminadas donde profundizamos en aspectos más relevantes.
- Por Competencias. Centradas en reconocer el talento, el potencial, las aptitudes y habilidades de los candidatos.
- De Tensión. Donde se mide la capacidad de reacción del candidato ante situaciones estresantes dentro del puesto de trabajo.

## 2.- Las Competencias Laborales y la manera de Identificarlas : Entrevistas por Competencias

---

Al hablar de una Entrevista por Competencias, es necesario identificar lo que es una Competencia Laboral y de ahí partir con la definición del Modelo de Entrevista por Competencia.

*Las Competencias Laborales son todos aquellos CONOCIMIENTOS, HABILIDADES y ACTITUDES laborales que posea un individuo para cubrir competentemente un determinado puesto de trabajo. La Competencia Laboral incluye tener los conocimientos y las herramientas necesarias para poder realizar el trabajo, pero también la capacidad para llevarlo a cabo a pesar de las dificultades o contratiempos que puedan surgir.*

El doctor David MacClelland, pionero de la psicología de la motivación, fue uno de los primeros científicos en definir qué son las competencias. En 1973 las describió como «las características propias de una persona, las cuales están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional».

### ¿Qué conforma una Competencia?

Las Competencias están conformadas por 3 factores. Estos vendrían a ser los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Estos tres elementos son indivisibles, por lo tanto sólo se cumple con la definición de competencia cuando los tres están presentes y forman parte del sistema natural de respuesta de una persona.

- CONOCIMIENTOS

Los conocimientos corresponden al saber hacer. Tiene que ver con todo aquello que necesitas saber para poder desplegar una determinada competencia.

- HABILIDADES

Las habilidades van de acorde con el poder hacer. Tener conocimientos de como hacer algo, no necesariamente significa que vayas a poder hacerlo bien, debes tener la experiencia para hacerlo y esta experiencia de haber estado haciendo algo viene a ser el factor de habilidad.

- ACTITUDES

Por último, las actitudes son el querer hacer. Tu puedes saber como hacer algo y tener experiencia haciéndolo, pero si no deseas hacerlo, entonces tampoco se dará. Es por ello que

podría decirse que una persona es competente cuando tiene el conocimiento, la habilidad y la actitud.



Las competencias laborales se dividen en 3 grandes grupos:

Competencias laborales básicas: a su vez se clasifican en competencias personales y competencias sociales y son aquellas capacidades que se adquieren al haber cursado una educación obligatoria. Incluye en el caso de competencias personales las conductas educativas y en caso de competencias sociales las conductas básicas para con el prójimo.

Competencias laborales genéricas: se denomina así a las habilidades y aptitudes que exceden la profesión y pueden ponerse en práctica en distintos puestos laborales. Si bien es posible prescindir de ellas para cubrir un puesto laboral, las competencias laborales genéricas son muy apreciadas porque permiten un mejor desempeño en las actividades, otorgando beneficios extras a la organización contratante.

Competencias laborales específicas: son aquellas habilidades y aptitudes necesarias e imprescindibles para realizar un trabajo.

El peligro de evaluar a partir del conocimiento y la experiencia —sin considerar las competencias— es que terminamos reclutando a un ejército de “expertos incompetentes” para los intereses de la empresa. Es por eso que una de las claves para contratar personal competente es evaluar a partir de su conducta y habilidades, pero en relación con el puesto asignado.

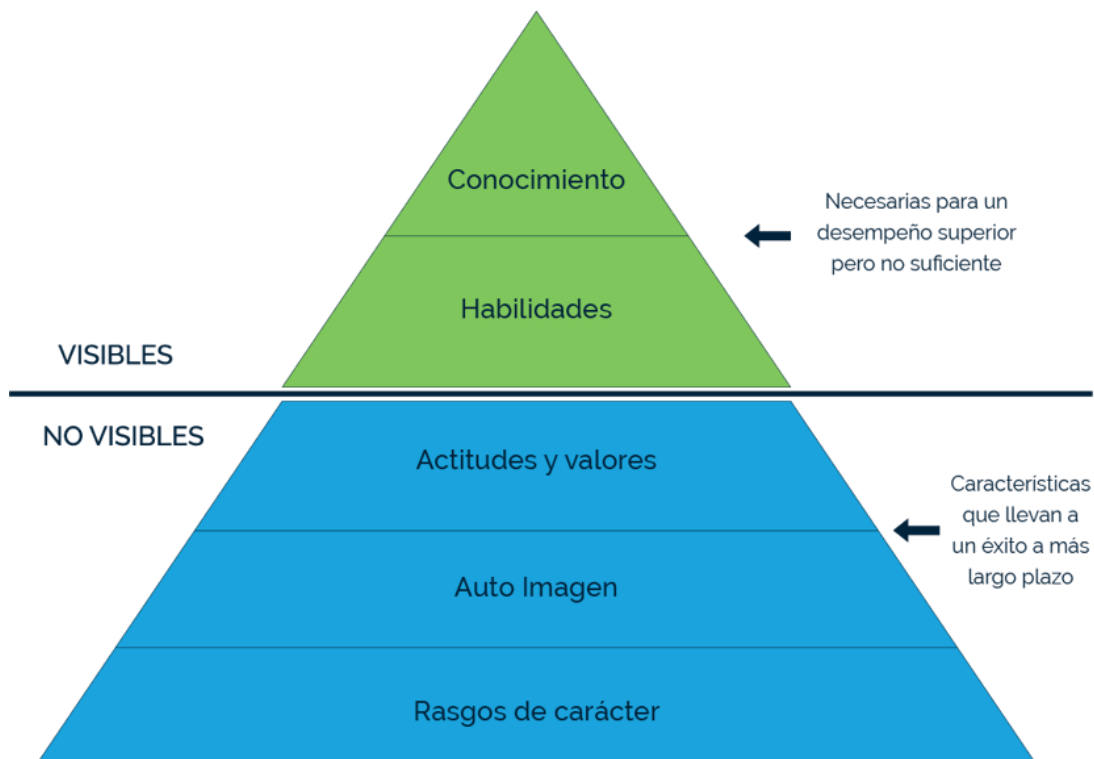
Pero la realidad es muy diferente: las competencias no son fáciles de identificar. No basta con aplicar el protocolo habitual que solo evalúa inteligencia y experiencia, ya que estos parámetros solo nos permiten conocer la trayectoria laboral y las habilidades del aspirante, pero no su desempeño integral en un campo específico.

"La gestión por competencias tiene múltiples ventajas, entre las cuales se encuentra la transparencia. Permite definir el conjunto de comportamientos esperados para el logro de un rendimiento exitoso convirtiéndose en un modelo que representa la columna vertebral de los procesos de recursos humanos: facilita la identificación de perfiles acorde a las necesidades de los puestos al tiempo que establece la base para la evaluación de desempeño, planes de desarrollo, compensaciones, etc"

Habiendo dicho esto, hay formas comunes y otras no tan comunes de establecer modelos de competencias. Al final cada empresa determinará su modelo como mejor le funcione, y así como puede haber diferencias en los modelos de competencia de empresa a empresa, también existen enormes diferencias entre las competencias en sí de cada empresa.

### Cómo Spencer & Spencer define las competencias

"Son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación laboral." Spencer & Spencer (1993)





## Las 6 divisiones de competencias según SPENCER & SPENCER

- Logro y Acción: Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, Orientación al cliente
- Influencia: Construcción de relaciones, Conciencia organizacional
- Gerenciales: Desarrollo y dirección de personas (Liderazgo), Trabajo en equipo y cooperación
- Cognoscitivas: Pensamiento analítico y Razonamiento conceptual, Experiencia Técnica/ Profesional/ de dirección
- Eficacia personal: Autocontrol y comportamiento ante fracasos confianza en sí mismo y flexibilidad

Las personas aprendemos y desaprendemos constantemente, es parte de nuestra naturaleza, y las competencias no son ajenas a esto. Todos desarrollamos distintas competencias dependiendo de nuestra vivencias personales, experiencias laborales, valores y preferencias; pero, si es cierto que existe una base innata de capacidad sobre la cual se forman y desarrollan.

Las Competencias, estas están conformadas por comportamientos, y estos varían y evolucionan todo el tiempo. Situaciones que una persona enfrente como el de una nueva posición o retos en su organización puede hacer que cambien sus comportamientos. También es cierto que hay competencias cuyas curvas de aprendizaje o adquisición son más complicadas que de otras. Por ejemplo, es más fácil desarrollar una competencia como "delegación" que "visión de futuro", pero, no por eso uno debe quedar conforme con lo adquirido. La capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y adquirir nuevas competencias, de hecho, es una competencia muy valorada hoy en día.

## Las Competencias más demandadas en el 2022

Algunos señalan cinco, otros consideran que son hasta diez las **competencias más valoradas por las empresas en la última década**; sin embargo los especialistas han catalogado más de 200 competencias laborales del tipo cardinal, gerencial y de área.

A decir de Martha Alles, autora del *Diccionario de Competencias*, son 60 las competencias más utilizadas en el siglo XXI. El criterio para seleccionarlas fue la serie de estrategias que están implementando las empresas hispanohablantes con miras al mercado laboral del futuro.

A continuación, te compartimos las 8 competencias más demandadas por las empresas actualmente.

## 1. Trabajo en equipo



Es sin duda la “joya de la corona” de las competencias laborales. A raíz de la pandemia mundial, el *home office* incrementó exponencialmente la demanda de personal competente para el trabajo colaborativo.

Poder **confiar en tu equipo, respetar sus tiempos y formas de trabajo**, establecer una comunicación clara, concisa y fluida, son habilidades que hacen de esta competencia una de las más valiosas para cualquier

empresa.

## 2. Proactividad e iniciativa



Aclaremos que no son lo mismo: La proactividad se refiere a la capacidad de asumir el compromiso y responsabilidad ante situaciones o tareas que requieren ser gestionadas. La iniciativa, por su parte, es la capacidad para emprender acciones de forma autónoma, sin la necesidad de un requerimiento externo.

**Es posible tener iniciativa sin ser proactivo, o bien, ser proactivo sin tomar la iniciativa.** En todo caso, si somos capaces de integrar ambas cosas en una sola competencia, es como si tuviéramos un superpoder que todas las empresas querrán tener en su equipo.

## 3. Toma de decisiones



Nunca es fácil asumir la responsabilidad de tomar decisiones. Esta competencia implica desarrollar la habilidad para evaluar todos los factores antes de dar un paso decisivo: considerar el nivel de riesgo, las consecuencias y beneficios, así como las afectaciones a terceros.

Está comprobado que quienes desarrollan esta competencia demuestran **liderazgo natural y capacidad para tomar el control en situaciones de presión o conflicto**; proyectan además un carácter autónomo, elemento clave en la gestión de puestos gerenciales.

## 4. Resolución de problemas



Si has desarrollado esta competencia, seguramente has visto la expresión de felicidad en tu equipo de trabajo y los directivos cuando dices la poderosa frase: “ya lo tengo resuelto”.

Esta competencia desarrolla la **habilidad para observar los problemas desde el** análisis situacional. Busca determinar qué problema es, por qué ocurrió, qué alternativas deben tomarse y qué se espera que ocurra una vez que se aplique la solución.

## 5. Asertividad



Esta competencia es esencial para la resolución de conflictos, ya que muchos de ellos ocurren por una mala comunicación. Quien domina la competencia asertiva es capaz de **expresarse con claridad y precisión** teniendo en cuenta los intereses, derechos, valores y sentimientos de su interlocutor.

Sin embargo, ser asertivo no es ser condescendiente, indulgente o tolerante en extremo, es saber **comunicarse con los demás de tal forma que no haya posibilidad de confusiones o malentendidos**. Las personas asertivas destacan sobre todo en áreas de comunicación interna.

## 6. Adaptación al cambio



Si bien es cierto que lo único constante es el cambio, hoy parece tener mucho sentido la definición de Darwin: "No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio".

Esta es la competencia de la versatilidad. Se reconoce en las personas capaces de **modificar su propia conducta y acciones para adaptarse a su entorno** y alcanzar sus objetivos o resolver problemas complejos.

La capacidad de adaptación proyecta flexibilidad y receptividad, una mente abierta y dispuesta a aprender cosas nuevas. Sin duda es de las competencias más apreciadas por las empresas que le apuestan a enfrentar los retos de un mundo cada vez más volátil, caótico e incierto.

## 7. Innovación y creatividad



Es la competencia que logra "salirse de la caja" para pensar y actuar de forma creativa y novedosa ante situaciones complejas o desconocidas.

El competente innovador tiene la capacidad de **"ver" oportunidades o soluciones** donde otros solo ven problemas o no ven nada diferente. Entre sus habilidades destaca la originalidad y el ingenio, la capacidad de abstracción, sensibilidad y disposición para estar a la vanguardia.

Para las empresas relacionadas con marketing y publicidad o el lanzamiento de productos o servicios innovadores es fundamental contar con profesionales creativos.

## 8. Aprendizaje continuo



Anteriormente, las empresas buscaban personal que lo supiera “todo” para no perder tiempo en capacitarlo constantemente. Actualmente, ocurre todo lo contrario.

Ahora es indispensable tener la capacidad de **estar en constante aprendizaje** para incrementar la competitividad y la productividad. Quienes poseen esta competencia se caracterizan por una clara predisposición a involucrarse en el proceso de aprender cosas nuevas, así como mantenerse actualizado dentro y fuera de su área de competencia.

Entre sus habilidades destacan el entusiasmo y la motivación; ser abierto a recibir nuevos conocimientos, pero también a ser evaluado y recibir retroalimentación. Su conducta refleja un genuino deseo de superarse y adquirir conocimiento.

Hoy más que nunca resulta imprescindible identificar a las personas con el talento y las competencias afines a nuestros intereses y necesidades.

Pero la realidad es muy diferente: las competencias no son fáciles de identificar. No basta con aplicar el protocolo habitual que solo evalúa inteligencia y experiencia, ya que estos parámetros solo nos permiten conocer la trayectoria laboral y las habilidades del aspirante, pero no su desempeño integral en un campo específico.

## Entrevistas por Competencias

En la Entrevista por Competencias el especialista busca principalmente obtener ejemplos de la conducta del evaluado en su vida profesional, académica y personal. Estos ejemplos serán analizados y servirán para prever comportamientos en un futuro laboral cercano. Como se menciona en esta definición sobre sale la palabras “conducta del evaluado” lo que implica la parte Conductual la cual anteriormente estaba ligada la proyección de su Comportamiento ante situaciones similares pero ahora en tu Organización.

El Entrevistador debe evitar que el entrevistado emita opiniones o conceptos teóricos o respuestas sobre qué haría o qué hubiera hecho en el caso planteado. El centro de la entrevista por competencias es encontrar ejemplos específicos de las conductas realizadas en eventos pasados. Se trata de descubrir a la persona en acción, saber lo que pensó, sintió e hizo en aquel momento específico.

La Entrevista por Competencias tiene los siguientes elementos:

- **Situación:** con preguntas apropiadas, el entrevistador plantea al postulante identificar y describir detalladamente una situación del pasado que no sea mayor a dos años, ni menor a uno.
- **Tarea:** las preguntas deben ayudar a determinar las responsabilidades y objetivos de la persona en plena situación.
- **Acción:** reconocer conductas personales manifestadas durante dicha experiencia.
- **Resultados:** se debe determinar el nivel de eficacia obtenido tras las decisiones que tomó o las soluciones que aplicó el postulante.

Los ejemplos conductuales se pueden obtener a partir de preguntas que ayuden al evaluado a recordar una situación concreta que afrontó. Se procura emplear cierto nivel de dominio en sus acciones y el resultado que obtuvo. Así se podrán reconocer los comportamientos que suelen guiar naturalmente las decisiones del evaluado. Ello permitirá definir si el postulante cuenta con las competencias para el puesto.

En una entrevista por competencias, el entrevistador tiene una lista de preguntas establecidas, cada una centrada en una habilidad específica, y las respuestas del candidato se comparan con criterios predeterminados, calificándose en consecuencia.

Las preguntas formuladas durante una entrevista por competencias tienen como objetivo evaluar una variedad de habilidades y deberán responderse en el contexto de eventos reales. Las habilidades que se evalúen dependerán en gran medida del trabajo para el que se entrevista y del sector en el que el candidato trabajará.

Es frecuente que las preguntas que lanza el reclutador estén formuladas así:

- Cuéntenos sobre un momento en que usted ...
- Dé un ejemplo de ...
- Describa cómo ...

Las preguntas que se formulan en la entrevista por competencias podrían ser así:

- Describe una situación en la que lideraste un equipo.
- Pon un ejemplo de una vez que gestionaste un conflicto en el lugar de trabajo.
- ¿Cómo logras mantener buenas relaciones de trabajo con los compañeros?
- Cuéntame sobre una gran decisión que hayas tomado recientemente. ¿Cómo lo hiciste?
- ¿Cuál ha sido tu mayor logro hasta la fecha?

- Describe un proyecto en el que tuviste que usar diferentes estilos de liderazgo para alcanzar tu objetivo.
- Háblame de un momento en que tus habilidades de comunicación mejoraron una situación.
- ¿Cómo afrontas la adversidad?
- Dame un ejemplo de un desafío al que te enfrentaste en el lugar de trabajo y dime cómo lo superaste.
- Háblame de un momento en que demostraste integridad y profesionalismo.
- ¿Cómo influyes en las personas en una situación de conflicto de intereses?
- Pon un ejemplo de una situación en la que resolviste un problema de manera creativa.
- Cuéntame alguna vez que tomaste una decisión y luego cambiaste de opinión.
- Describe una situación en la que te pidieron que hicieras algo que nunca antes habías intentado.
- Ponme un ejemplo de un momento en que alcanzaste el éxito, incluso cuando las probabilidades estaban en tu contra.

La Entrevista por Competencias es una buena manera de conocer mejor al candidato y evaluar si encajará con la cultura de la organización y las exigencias del puesto al que aplica. Para él, enfrentarse a una entrevista basada en competencias supone una valiosa oportunidad de demostrar su profesionalidad y carácter, más allá de las limitaciones del CV.

El objetivo de las Entrevistas por Competencias es determinar si una persona será o no competente en un trabajo determinado, por cuanto se busca que exista un adecuado match entre las características (competencias) del trabajador y las exigencias al cargo. Igualmente, durante estas entrevistas hay que considerar aspectos motivacionales, de cultura de la empresa, del ambiente laboral del área, el entorno físico, el ambiente socio-laboral, etc.

### 3.- Ned Herrman nos presenta el Modelo de la Dominancia Cerebral

---

En 1976, Ned Herrmann investigó el cerebro como la fuente de la creatividad. En ese tiempo, él aprendió de la investigación pionera del cerebro de Roger Sperry, MacLean de Paul, de José Bogen y de Michael Gazzanaga. Después de su trabajo quedó claro que el cerebro tiene cuatro distintas estructuras especializadas. Inspirado por esta investigación, Herrmann trabajó con escaners EEG y, después con cuestionarios con lápiz y papel para identificar cuatro tipos distintos de pensamiento, cada uno de los cuales corresponde a una de las estructuras del cerebro.

El resultado de esta investigación es el Modelo del Cerebro Completo de Herrmann. En agosto de 1979, después de muchas pruebas, de profunda investigación, y una montaña de datos, Herrmann había desarrollado una autoevaluación válida que permitiría que los individuos entendieran sus propias preferencias de estilo de pensamiento - el HBDI (el instrumento de la dominación del cerebro de Herrmann.).

#### **La Dominancia Cerebral**

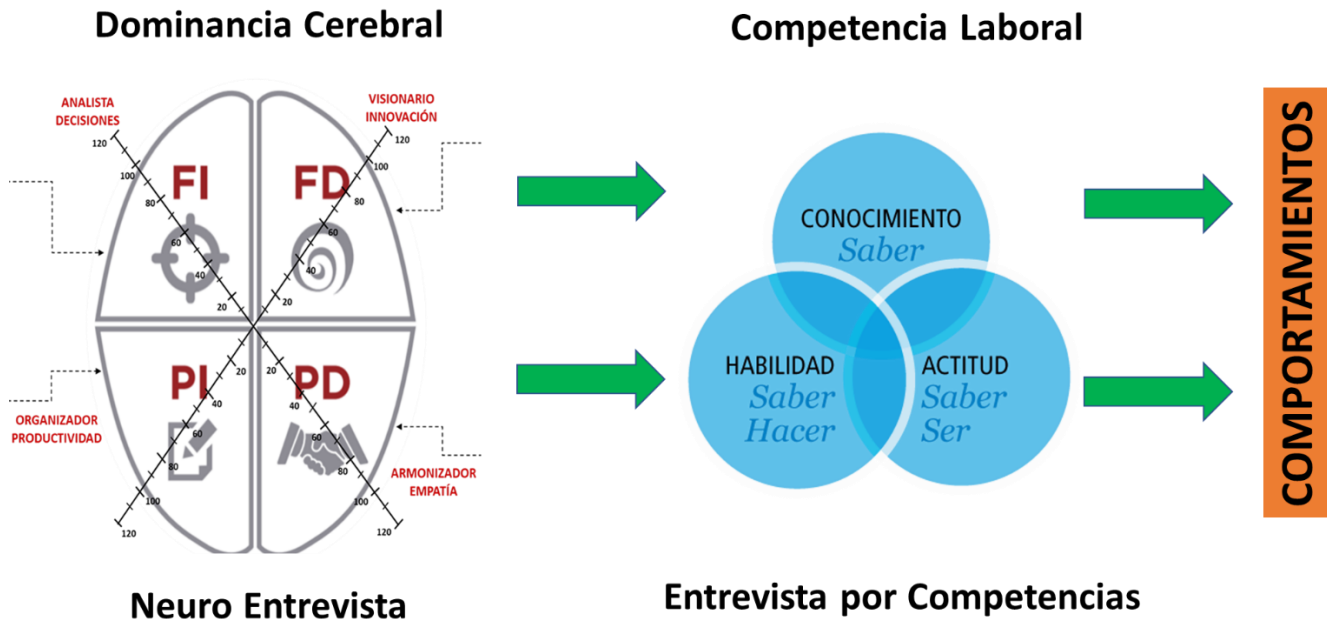
La gente tiene marcadas y diversas maneras de percibir y asimilar la información, de tomar decisiones, y de solucionar problemas. Una vez que un individuo entiende sus preferencias de estilo de pensamiento, tendrá abierta la puerta para mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión, la resolución de problemas, la toma de decisiones y otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal.

El Modelo del Cerebro Completo es un modelo mental que describe las preferencias de pensamiento. Éstas son las maneras de pensar que nos satisfacen más y que parecen naturales para nosotros en este punto de nuestras vidas. Estas maneras del pensamiento pueden cambiar; a menudo como resultado de importantes experiencias emocionales, de las transiciones de la vida y de otras interiorizaciones importantes. Las preferencias de pensamiento describen los patrones de lo que preferimos prestar la atención y qué no preferimos prestar la atención.

Las preferencias de pensamiento pueden diferir según nuestras habilidades o el objeto de nuestro trabajo o de nuestro comportamiento, dependiendo la situación. Cuando pensamos o funcionamos diferentemente que nuestras preferencias, aunque tenemos habilidades excelentes, es más probable que lo encontremos algo incómodo y consumiendo más de nuestra energía.

El sentido central del libro más reciente de Ned Herrmann, descansa en la creencia que el funcionamiento del cerebro humano es conducido por un grupo de cuatro cuadrantes interconectados referidos a los modos de procesamiento mental. Estos cuatro estilos de pensamiento, dice Herrmann, se originan en los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, y en el lado derecho e izquierdo del sistema límbico medio, resultando cada uno de ellos en importantes, diversas y distintas características de comportamiento en los seres humanos. Cómo esta compleja interacción del cerebro determina la dominación del modo de pensamiento y las preferencias de estilo de pensamiento, y cómo los individuos y las organizaciones pueden beneficiarse de tal comprensión, son los temas principales del libro de Herrmann.

El trabajo de Herrmann es ampliamente utilizado por los especialistas del entrenamiento y del desarrollo. El Modelo del Cerebro Completo reemplaza el pensamiento “cerebro izquierdo/cerebro derecho” propuesto por modelos anteriores. También se han avanzado nuevos conceptos de la investigación de pensamiento y de sus aplicaciones en el establecimiento de negocios. Luego éstas preferencias de pensamiento establecen nuestros intereses, fomentan el desarrollo de capacidades, e influyen nuestras elecciones de carrera y, en última instancia, nuestro trabajo. Discute Herrmann.



Este modelo nos sitúa, un instante previo a la aparición de las Competencias presentadas anteriormente, es decir, en una Entrevista por Competencias se evalúa el Comportamiento de un Individuo tomando como base sus Conocimientos, Habilidades y Actitudes; pero identificando lo que lo ocasiona es decir su Estilo de Pensamiento.



## Identificación de los 4 Estilos de Dominancia Cerebral

### 1) Frontal Izquierdo (Análítico)

Comportamientos: Frío, distante; pocos gestos; voz elaborada; intelectualmente brillante; evalúa, critica; irónico; le gustan las citas; competitivo; individualista.

Procesos: Análisis; razonamiento; lógica; Rigor, claridad; le gustan los modelos y las teorías; colecciona hechos; procede por hipótesis; le gusta la palabra precisa.

Competencias: Abstracción; matemático; cuantitativo; finanzas; técnico; resolución de problemas.

### 2) Posterior Izquierdo (Organizado)

Comportamientos: Introverso; emotivo, controlado; minucioso, maniático; monólogo; le gustan las fórmulas; conservador, fiel; defiende su territorio; ligado a la experiencia, ama el poder.

Procesos: Planifica; formaliza; estructura; define los procedimientos; secuencial; verificador; ritualista; metódico.

Competencias: Administración; organización; realización, puesta en marcha; conductor de hombres; orador; trabajador consagrado.

### 3) Posterior Derecho (Emocional)

Comportamientos: Extraverso; emotivo; espontáneo; gesticulador; lúdico; hablador; idealista, espiritual; busca aquiescencia; reacciona mal a las críticas.

Procesos: Integra por la experiencia; se mueve por el principio de placer; fuerte implicación afectiva; trabaja con sentimientos; escucha; pregunta; necesidad de compartir; necesidad de armonía; evalúa los comportamientos.

Competencias: Relacional; contactos humanos; diálogo; enseñanza; trabajo en equipo; expresión oral y escrito.

### 4) Frontal Derecho (Creativo)

Comportamientos: Original; humor; gusto por el riesgo; espacial; simultáneo; le gustan las discusiones; futurista; salta de un tema a otro; discurso brillante; independiente.

Procesos: Conceptualización; síntesis; globalización; imaginación; intuición; visualización; actúa por asociaciones; integra por medio de imágenes y metáforas.

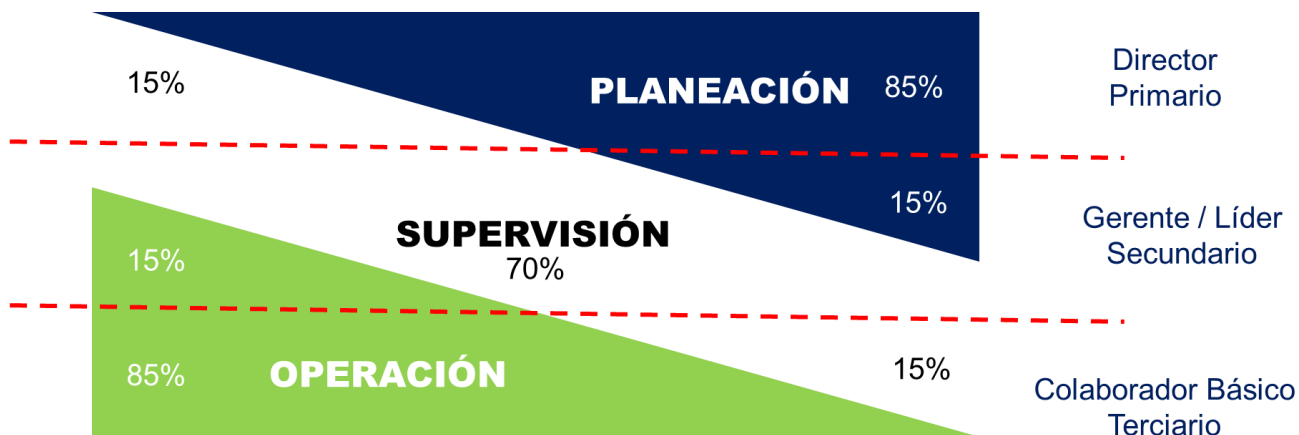
Competencia: Creación; innovación; espíritu de empresa; artista; investigación; visión de futuro.

A través del uso de una Herramienta de Diagnóstico basada en el HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument o Instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann) podemos clasificar a las personas de acuerdo a sus Calificaciones en rangos que son previsibles al Puesto que ocupan o pueden llegar a ocupar, dicha clasificación es la siguiente:

### Puntaje Obtenido Clasificación HBDI

<b>100 - 80</b>	<u>Primario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos <b>Estratégicos</b> .
<b>60 - 79</b>	<u>Secundario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos <b>Supervisorios</b> .
<b>0 - 59</b>	<u>Terciario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos <b>Operativos</b> .

Esta clasificación se encuentra relacionada con la descripción de responsabilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico en la Organización:



A través de este Diagnóstico podemos evaluar el Nivel de Preparación Cognitiva con la que cuenta el individuo y ubicarlo en el puesto jerárquico que corresponde para maximizar sus Comportamientos y que estén alineados con el grado de responsabilidad.

Se han presentado casos en los cuales un Individuo cuenta con un Nivel Terciario y actualmente cuenta con un Puesto de Líder con un grado de Responsabilidad alto y sus Resultados no están siendo los adecuados, esto ocasionado por la Brecha o "Gap" entre sus habilidades Cognitivas de Operación versus la Supervisión. Cumpliendo de esta manera con el

Principio de Peters que dice "...dentro de una Empresa un Individuo será elevado a su nivel máximo de incompetencia..."

**Puntaje Obtenido Tendencia de Dominancia Cerebral**

<b>0 - 25</b>	<u>Leve:</u> No existen evidencias que indiquen que el individuo se "ancla" en este Nivel; será necesario validar el nivel Cognitivo.
<b>26 - 50</b>	<u>Moderada:</u> el Estilos de Pensamiento aun no se encuentra fincado, en este punto se presenta lo que llamamos "Neuroplasticidad" es decir el moldeado del Estilo. El Aprendizaje o transición se encuentra en este punto.
<b>51 - 75</b>	<u>Clara:</u> el individuo contara con esta segunda opción de Pensamiento cuando por alguna situación fuera de su marco de control le provoque conflicto.
<b>76 - 100</b>	<u>Intensa:</u> Dominancia Cerebral Primaria, el individuo utilizara como primer filtro de análisis este Estilo de Pensamiento resultante.

**Comportamientos de acuerdo a cada Estilo de Pensamiento**

A continuación, se detallan los Comportamientos para cada uno de los Estilos de Pensamiento de acuerdo a la clasificación de los puntajes obtenidos.

Considerando una ponderación de 0 a 100, es posible clasificar en 4 Niveles cada uno de los Estilos de Pensamiento, esto nos dará pauta a realizar un análisis más detallado:

**Frontal Izquierdo: ANALITICO**

<b>0 - 25</b>	Fortalezas: Tiene un pensamiento abstracto elaborado. Le preocupa la evolución del trabajo y las herramientas con las que trabaja. Áreas de Oportunidad: Ceñirse a datos y trabajar el aquí y el ahora. Debe de hacer un esfuerzo mayor en hacer sus ideas más sencillas de entender. Su mente es muy rápida, pero debe tener en cuenta la velocidad mental de su interlocutor
<b>26 - 50</b>	Fortalezas: Se le dan bien las relaciones humanas. Es bueno manteniendo conversaciones y tiene facilidad para la empatía. Áreas de Oportunidad: Realizar un buen trabajo cuando hay que llevar a cabo análisis cuantitativo. Repasar su trabajo prestando especial atención a los detalles. Mantener la atención mucho tiempo en un solo tema.
<b>51 - 75</b>	Fortalezas: Es bueno trabajando con números y datos. Tiene claros los resultados. Se acerca a cualquier tipo de problema como si fuera un problema técnico.



	<p>Recuerde que incluso los problemas técnicos tienen un factor humano. Es bueno argumentando y su mente es rápida para captar los detalles.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p> <p>Ver la parte irracional de los asuntos que le plantean. Ser más sensible a los estados de ánimo de sus interlocutores. Disfrutar de los planteamientos diversos que le harán personas con una dominancia del hemisferio derecho</p>
<b>76 - 100</b>	<p>Fortalezas:</p> <p>Su dominio de las habilidades asociadas a esta parte del cerebro es muy elevado. Lo realiza casi sin esfuerzo. Es muy preciso y hábil con los números. Su trabajo es de gran rigor técnico. Tiene un elevado nivel de análisis para los temas técnicos. Tiene una elevada opinión de sí mismo.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p> <p>Tener paciencia para entender a las personas que se mueven con las dominancias cerebrales vinculadas al hemisferio derecho. Tener más en cuenta el factor humano a la hora de analizar problemas. Ser muy directo y sincero con la comunicación no es un acierto.</p>

## Posterior Izquierdo: ORGANIZADO

<b>0 - 25</b>	<p>Fortalezas:</p> <p>Tiene facilidad para la comunicación. Tiene sentido del servicio y del apoyo a los demás.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p> <p>La planificación de acciones complejas. Prestar atención a los detalles y a los "daños colaterales" de las acciones que emprende.</p>
<b>26 - 50</b>	<p>Fortalezas:</p> <p>Comunica con facilidad. Se identifica mucho con su trabajo y su empresa.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p> <p>Diseñar procedimientos con mucho detalle. Soportar la rutina en el trabajo administrativo. Cuidar los detalles sociales en las relaciones.</p>
<b>51 - 75</b>	<p>Fortalezas:</p> <p>Su cerebro organiza y se planifica bien. Capaz de establecer rutinas y procedimientos. Minimiza los riesgos en casi todo lo que hace. Le gustan las cosas demostradas y, si algo funciona, no trata de mejorarlo.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p>



	Admitir cierto nivel de caos mientras trabaja en temas que necesitan mucha creatividad. . Tener en cuenta las emociones de los otros en el trabajo. Debe de invertir más tiempo en las relaciones sociales.
<b>76 - 100</b>	<p>Fortalezas: Su cerebro es un gran organizador. Es bueno diseñando procesos y procedimientos. Puede llevar a cabo una idea o dejarla preparada de manera que sea inteligible o eficaz. Es amante de la seguridad y de contar con criterios de trabajo claros.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Gestionar el cambio. Estar abierto a nuevas ideas y ser algo más arriesgado. Debe ser más cuidadoso con las emociones de sus interlocutores y evitar hacer caso omiso de las mismas. Tener más paciencia y trasladar las ideas del papel a la vida real</p>

**Posterior Derecho: RELACIONES**

<b>0 - 25</b>	<p>Fortalezas: Se encuentra cómodo en un ambiente de procedimientos claros. Evita los riesgos en todo lo referente al trabajo. Capaz de estudiar un tema a fondo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Encontrarse cómodo en situaciones poco estructuradas. Mantener buena comunicación con interlocutores muy distintos a usted. Tener en cuenta el factor humano de los problemas que vaya a tratar</p>
<b>26 - 50</b>	<p>Fortalezas: Es bueno ordenando y estructurando situaciones. Detallista en el trabajo es un observador agudo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Tolerar cierto nivel de caos en situaciones que requieran creatividad. Mantener buena comunicación con interlocutores muy distintos a usted.</p>
<b>51 - 75</b>	<p>Fortalezas: Es extravertido y comunica con facilidad. Espontáneo, le gusta transmitir lo que piensa. Es emotivo, se emociona con facilidad, aunque no siempre sabe transmitirlo. Es creativo en sus planteamientos.</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p>



	Controlar el nivel de comunicación. Concretar sus ideas en modelos. Tener en cuenta la experiencia cuando diseña un producto nuevo. Ser disciplinado con los reglamentos
<b>76 - 100</b>	<p>Fortalezas: Espontáneo y extravertido. Capaz de comunicar bien con interlocutores muy diversos. Idealista. Siempre tiene ideas. Le gusta instalar el consenso a su alrededor. Muy creativo en sus planteamientos.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Controlar los temas administrativos. Imponer sus ideas apelando a su jerarquía. Hacer planteamientos muy prudentes con temas de su trabajo. Reducir sus ideas a una fórmula. Concentrar su atención en un solo tema.</p>

## Frontal Derecho: INNOVACION / CREATIVIDAD

<b>0 - 25</b>	<p>Fortalezas: Sus planteamientos son técnicos y conservadores. Busca mantener el orden y el control en todo lo que hace. Le gusta la palabra exacta y precisa.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Ir más allá de los planteamientos técnicos. Soportar situaciones en las que no está todo claro. Plantearse la evolución en el futuro de su trabajo. Dejar un espacio para que la intuición fluya.</p>
<b>26 - 50</b>	<p>Fortalezas: Utiliza la lógica en todos sus planteamientos. Todos los problemas son técnicos. Respeta y exige su nivel de estatus. Le gusta que las cosas estén en orden.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Tener en cuenta otras lógicas que no sean la técnica: por ejemplo una perspectiva humanista. Buscar soluciones nuevas para viejos problemas.</p>
<b>51 - 75</b>	<p>Fortalezas: Tiene capacidad para pensar a medio y largo plazo. Tiene mentalidad de estrategia. Su visión es muy global y tiene en cuenta varias perspectivas. Le gusta discutir en términos abstractos</p> <p>Áreas de Oportunidad:</p>



	<p>Concretar sus ideas en términos ejecutables. Manejarse cuando la situación requiera planteamientos conservadores. Profundizar en el análisis de las situaciones.</p>
<b>76 - 100</b>	<p>Fortalezas: Poseedor de una visión de futuro. Capaz de pensar en servicios y productos cara al futuro. Tiene un discurso brillante y emocionante. Trabaja con una mente muy rápida y tiene en cuenta sus intuiciones. Muy creativo, tolera bien las situaciones de desorden.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Transmitir sus ideas de manera que puedan ser ejecutadas por otros. Adaptarse a personas con mentes más estructuradas y lentas. Salta de un tema a otro y pierde a su interlocutor por el camino.</p>

## 4.- Estilos de Entrevistadores / Candidatos basados en su Dominancia Cerebral.

Podemos identificar 4 Tipos de Entrevistadores de acuerdo a su Estilo de Pensamiento y por consiguiente también 4 Tipos de Candidatos, aquí se responde a la pregunta: ¿Por qué en ocasiones te conectas más con unos Candidatos que con otros? Y debes de poner mucha

atención en no caer en esta trampa que podría "nublar" tu objetividad al momento de tomar una decisión, la cual lamentablemente sucede en gran cantidad de casos por el desconocimiento de la Neuro Entrevista de Selección.



En esta imagen se muestran los 4 Tipos de Entrevistadores que existen de acuerdo a su Dominancia Cerebral, a continuación, se detallan cada uno de ellos.

### Análisis de los 4 Tipos de Entrevistadores

#### 1.- Analítico (Frontal Izquierdo)

Este tipo de Entrevistador se caracteriza por hacer preguntas específicas , concretas enfocadas a la vacante y sobre todo en obtener la mayor cantidad de información del Candidato para poder Analizarla de una manera muy Objetiva; puede parecer "frio y calculador" no muestra interés en entablar una relación amistosa; al momento que hace cada una de sus preguntas , que con anticipación ya reviso e inclusive busco información del Candidato de manera externa para poderla cruzar con lo que conteste durante la entrevista.

Constantemente está evaluando, comportamientos, respuestas, lenguaje Verbal y No Verbal.

Ventajas:

- ✓ Se mantiene objetivo en el análisis de la información obtenida
- ✓ Es claro y concreto
- ✓ No interfieren emociones en sus decisiones

Desventajas:

- Puede no representar de manera asertiva a la organización



- Su falta de tacto perceptible puede ocasionar sesgos al Candidato
- El rapport no es su mejor herramienta

Este es un personaje que parece no mostrar ninguna emoción y que provoca tensión a los postulantes. En estos casos, lo mejor será concentrarse en las preguntas, mostrar respeto y confianza en sus capacidades. Este tipo de entrevistador observa cómo el postulante afronta este tipo de escenario.

¿Qué quiere escuchar?

- Datos concretos
- Cifras y Resultados Obtenidos
- Experiencias
- Casos de Éxito en empleos anteriores
- Mostrar Conocimientos

## **2.- Organizado (Posterior Izquierdo)**

Entrevistas perfectamente estructuradas, organizadas siguiendo un proceso definido, son algunas de sus características, mantiene el control durante toda la entrevista, la cual gira entorno a el y no sobre el Candidato.

Este tipo de Entrevistador si percibe que el Candidato pretende (consciente o inconsciente) robarle la atención provocará en el la manifestación de Comunicación Defensiva, lo que también será percibido por el Candidato creando un círculo negativo.

El Entrevistador Organizado, sigue una estructura, se apega a las Políticas y Procedimientos, mostrando cero flexibilidad, por ejemplo si la Vacante dice "Persona de 25 a 35 años" automáticamente si se presenta una persona de 36 años quedará descalificada con el argumento que "la vacante dice...".

Ventajas:

- ✓ Sigue una estructura
- ✓ Secuencial con un grado de objetividad
- ✓ Estricto en la necesidad que busca

Desventajas:

- Si percibe falta de atención ocasiona Comunicación Defensiva
- Cero Flexibilidad
- No toma decisiones si la información no esta completa, y no tiene iniciativa de buscarla

Este es el típico personaje que busca discutir sobre cualquier cosa. Las preguntas están por todas partes, incluso no tiene un tiempo libre. Sin embargo, este tipo de reclutadores son beneficiosos porque le permite al aspirante demostrar su experiencia ganada en los distintos trabajos.

¿Qué quiere escuchar?

- Un Estructura definida o un Plan de Trabajo
- Que el Candidato escuche sus Comentarios
- Conocimientos Técnicos sobre la Vacante
- Que el Candidato le explique específicamente ¿Qué va a hacer si ingresa a la empresa?

### **3.- Improvisado ( Frontal Derecho)**

Tipo de Entrevistador que no sigue las reglas, utiliza su “feeling” para ir realizando las preguntas, es muy creativo en la formulación de las mismas, no sigue las reglas debido a que no le gusta la rigidez de una estructura, confía mucho en su persona, considera que seguir las reglas puede limitar la selección de personas idóneas, por su naturaleza puede representar una persona joven sin experiencia.

Para el es suficiente que le comenten rápidamente en que consiste la Vacante para inmediatamente ir formulando de manera improvisada la Entrevista.

Ventajas:

- ✓ Innovador / Creativo al momento de formular las preguntas
- ✓ Espontaneo, sabe sacar provecho de cada situación
- ✓ Excelente Comunicador

Desventajas:

- Nunca tomara decisiones Objetivas
- Cuestionara Políticas y decisiones de Selección
- Cero Organizado

Hay ocasiones, que suelen ser muy escasas, en las que el entrevistador no está mentalmente presente. Por lo tanto, es imposible impresionar a una persona que está distraída. En ese caso, lo mejor será mantenerse relajado y tratar de volver a conectar al reclutador con la entrevista, tomando en algunos casos la iniciativa.

¿Qué quiere escuchar?

- Ideas, Propuestas

- Creatividad
- Pensamientos Fuera de la Caja
- Que piense igual que el (ella)

#### **4.- Amistoso (Posterior Derecho)**

Buscar la "relación amistosa" entre el Candidato y el Entrevistador es su objetivo, ya que para este tipo de Entrevistador es de suma importancia "Conectarse" con cada uno de los Candidatos a nivel emocional en la mayoría de los casos.

Este estilo permite generar Confianza hacia el Candidato para que este a su vez se abra y nos comparta ampliamente su información.

Hace preguntas personales para conocer más sobre el candidato el cual lo puede percibir como la imagen Paterna de la Organización a la que aspira ingresar.

Ventajas:

- ✓ Crea Conexión Emocional con los Candidatos
- ✓ Genera un ambiente de Confianza
- ✓ Obtiene gran cantidad de información muy importante

Desventajas:

- Como se conecta con todos los candidatos, se le complica tomar decisiones y seleccionar a uno.
- No es Objetivo, antepone las emociones en sus decisiones.
- Se le complica pasar un reporte con sus observaciones

En ella el entrevistador se convierte, desde el primer momento, en el mejor amigo del entrevistado. Es una persona muy afable, con su mismo vocabulario, problemas, experiencias y forma de pensar. El candidato se encuentra bien charlando, sus barreras desaparecen y la información surge muy fluida

¿Qué quiere escuchar?

- Que son amigos
- Aspectos Personales muy íntimos del Candidato
- "Algo" que le mueva las emociones.

## Análisis de los 4 Tipos de Candidatos

Al igual que los Entrevistadores, por su parte los Candidatos presentan 1 de 4 tendencias en los Comportamientos en las entrevistas, aquí te explicamos cada una de ellas y como manejarlos:

Estilo de Pensamiento	Entrevistador	Candidato
Frontal izquierdo	Analítico	Líder
Posterior Izquierdo	Organizado	Preparado
Frontal Derecho	Improvisado	Extrovertido
Posterior Izquierdo	Amistoso	Amigable

### 1.- Líder (Frontal Izquierdo)

Persona preparada tanto Académicamente como con la Experiencia necesaria o superada para la vacante en cuestión; sus Comportamientos están enfocados a Dirigir a un grupo de Personas o por lo menos así lo interpreta de manera interna.

100% Analítico durante el proceso, estará evaluando los Comportamientos del Entrevistador y si considera que "sabe más" podría ocasionar un sesgo en el proceso.

Una persona cuyo procesamiento sea mayoritariamente cortical izquierda tendrá un estilo de personalidad frío, calculador y poco emocional. Se les conoce como personas "expertas" y son aquellos individuos que destacan en las pruebas de lógica y matemática.

#### ¿Cómo llevar la Entrevista?

- Sitúese en el mismo Estilo de Pensamiento, es decir asuma el Analítico durante la Entrevista para hacer Conexión
- Sea muy claro con sus preguntas
- No busque la conexión emocional con este tipo de Candidato, podría resultar contraproducente
- Defina os tiempos de duración de la Entrevista
- Mantenga el guion de la Entrevista, ya que es muy probable que este tipo de Candidato pretenda sobre exponerse para imponerse.
- Pregunte datos concretos, cifras, resultados
- No haga preguntas hipotéticas: ¿Qué haría sí?

- Dependiendo de la Vacante y de la información que se pretenda obtener es recomendable moverse entre los otros 3 Estilos.
- Recomendable para puestos que requieren Gestión y Análisis

## **2.- Preparado (Posterior Izquierdo)**

Un Candidato preparado, se tomó la iniciativa de investigar previamente sobre tu Empresa, es muy probable inclusive que haya llamado para pedir información sobre la vacante y la razón misma de que este vacante.

Se presentará contigo de manera muy formal, en su forma de expresarse notarás inmediatamente que lo hace como si pareciera que ya cuenta con un guion previamente diseñado, y es altamente probable que sea el (ella) quien te haga preguntas, lo que podría ocasionarte que inviertas más tiempo del necesario en esta Entrevista.

Te hablara de manera secuencial de sus trabajos anteriores, primero estuve aquí, luego estuve allá, etc. Pon mucha atención en esta forma de comunicación ya que este tipo específico de Candidato buscara manipular la Entrevista.

### **¿Cómo Llevar la Entrevista?**

- Sitúese en el mismo Estilo de Pensamiento, es decir asuma el Organizado durante la Entrevista para hacer Conexión
- Al momento de iniciar la Entrevista méncionele los pasos uno por uno que se llevaran acabo
- Si percibe que quiere tomar el control el Candidato, retómelo usted con una pregunta abierta que le pida especificar pasos.
- No caiga en la mínima provocación si le hace una pregunta cuestionadora, por ejemplo: ¿Por qué corrieron a la persona que estaba en el puesto anteriormente o porque tienen la vacante?
- Tome anotaciones de los puntos clave y méncionelos a manera de Feedback
- Dependiendo de la Vacante y de la información que se pretenda obtener es recomendable moverse entre los otros 3 Estilos.
- Recomendado para puestos que requieren Procedimientos: Supervisión, Finanzas, Contabilidad

## **3.- Extrovertido (Frontal Derecho)**

No tiene dificultad para desenvolverse, pues siempre tiene seguridad y confianza. Si se queda con el puesto, tendrá la disposición de hacer cualquier tarea. Sus características principales serán la innovación y el amor por su trabajo, estará dispuesto a aprender todo lo

que sea necesario y uno de sus más grandes objetivos será llegar a tener un negocio propio, pero antes aprenderá de sus superiores. Es esa persona que ante cualquier situación de estrés siempre tendrá una sonrisa.

De personalidad servicial, le gusta ayudar cuando alguien más lo necesita, por ello le encanta aprender cosas nuevas y descubrir diferentes áreas de trabajo.

### ¿Cómo llevar la Entrevista?

- Sitúese en el mismo Estilo de Pensamiento, es decir asuma el Improvisado durante la Entrevista para hacer Conexión
- Haga preguntas que le den la oportunidad al Candidato a exponer ideas o estrategias
- No mantenga un guion definido ante este Estilo, ya que si el Candidato percibe una Estructura esto podría generarle un sesgo
- Considere que a este tipo de Candidato la permanencia en una Empresa no es su objetivo final
- Dependiendo de la Vacante y de la información que se pretenda obtener es recomendable moverse entre los otros 3 Estilos.
- Recomendado para puestos no fijos u monótonos, por ejemplo: Ventas, Innovación, Mkt

## 4.- Amigable (Posterior Derecho)

"Si bien es cierto que entablar una conexión con el Entrevistador nos puede dar un valor diferencial al momento de elegir al mejor candidato para un puesto, este no es el principal factor para elegirlo. Primero tenemos que ver qué tanto sus capacidades, como sus conocimientos y experiencias estén alineados al perfil del candidato requeridas por el puesto"

El Candidato Amigable, buscara de manera inconsciente o en el peor de los casos consciente hacerse amigo del Entrevistador, ya que considera que esta es el factor decisivo al momento de la selección para la vacante, tome en cuenta esta parte ya que sus Comportamientos estarán enfocados a este fin, es probable inclusive que use a las Emociones a su favor, por ejemplo: "...señor tengo mucho tiempo sin trabajo y no tengo para darle de comer a mi hijo de 3 años..."

### ¿Cómo llevar la Entrevista?

- Sitúese en el mismo Estilo de Pensamiento, es decir asuma el Amigable durante la Entrevista para hacer Conexión
- Realice preguntas objetivas y concretas cuando perciba que están fluyendo emociones
- La Conexión es buena pero tenga cuidado en enfrascarse

- Dependiendo de la Vacante y de la información que se pretenda obtener es recomendable moverse entre los otros 3 Estilos.
- Recomendado para puestos como recursos humanos

## Posibles combinaciones de los Estilos en las Entrevistas

### Escenario #1

Entrevistador	Resultado	Candidato
Analítico	Claridad en objetivos, Flujo de la Comunicación Asertivo	Líder
Analítico	Se percibe estructura, flujo de Comunicación Sistémico	Preparado
Analítico	Sin percepción de Estructura, flujo de Comunicación Ambiguo	Extrovertido
Analítico	Entrevista muy rígida ,flujo de Comunicación sin Conexión	Amigable

### Escenario #2

Entrevistador	Resultado	Candidato
Organizado	Posibilidad de Sesgos, flujo de Comunicación Defensivo en ambas partes	Líder
Organizado	Se percibe estructura, flujo de Comunicación Asertivo	Preparado
Organizado	Sin percepción de Estructura, flujo de Comunicación sin Conexión	Extrovertido
Organizado	Resultados vs. Relaciones, flujo de Comunicación de cuestionamiento	Amigable

### Escenario #3

Entrevistador	Resultado	Candidato
Improvisado	Percepción de Falta de Seriedad, flujo de Comunicación nulo	Líder
Improvisado	Sin una Estructura definida, flujo de Comunicación deficiente	Preparado
Improvisado	Ambigüedad durante la Entrevista, flujo de Comunicación constante sin un objetivo definido	Extrovertido
Improvisado	Percepción de no conexión al sentir que es una platica sin sentido, flujo de Comunicación intermitente	Amigable

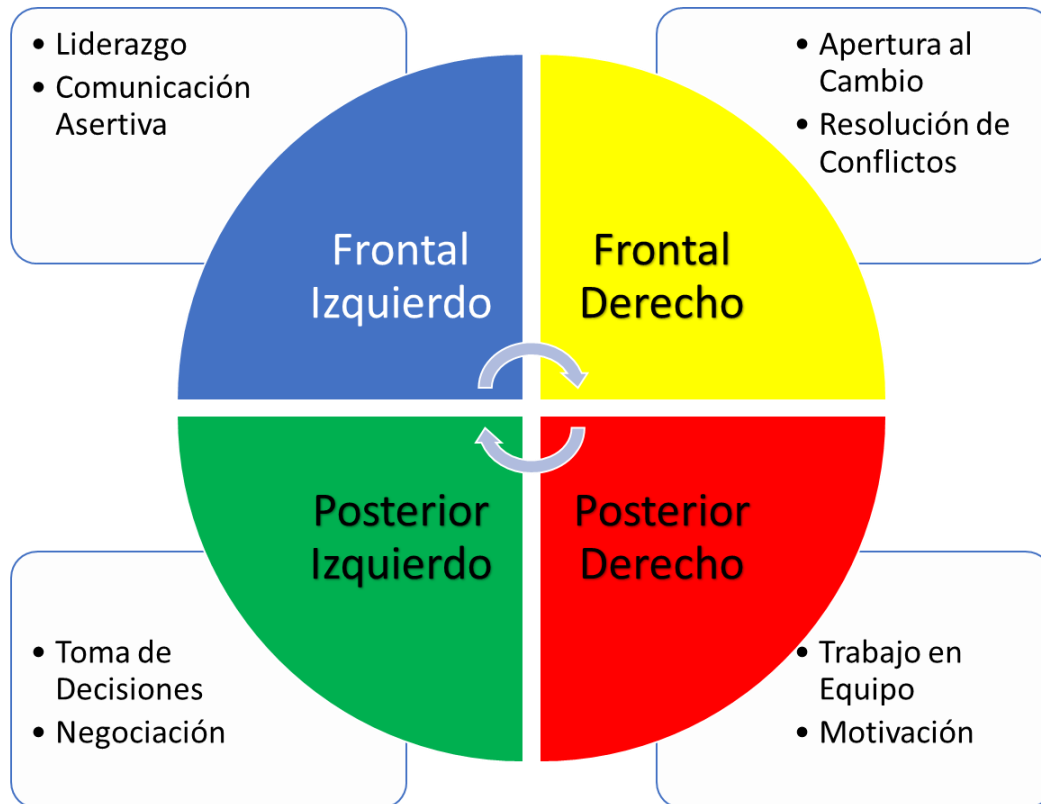
### Escenario #4

Entrevistador	Resultado	Candidato
Amistoso	Falta de Conexión, el Candidato puede percibir falta de objetividad y el Entrevistador frialdad en los comportamientos	Líder
Amistoso	La falta de estructura del Entrevistador y un enfoque más emocional no resulta productivo ante una persona Preparada	Preparado
Amistoso	¿Somos amigos o no somos amigos?, el Entrevistador pudiera “sentir” eso al platicar sin sentido	Extrovertido
Amistoso	El sesgo Emocional podría nublar la objetividad de la Entrevista	Amigable



## Caso de Estudio para identificación de Líderes: Correlación de Competencias Gerenciales y los Estilos de Pensamiento

De acuerdo a los Comportamientos derivados de cada uno de los Estilos de Pensamiento hemos reunido 8 Competencias Gerenciales agrupándolas de la siguiente manera:



### Estilo de Pensamiento Frontal Izquierdo: Análisis

El proceso de Análisis en un individuo lo lleva a considerar todas las posibles variables así como las capacidades para estar frente a un grupo de personas o de una Empresa, son considerados como “expertos” por su enorme habilidad Cognitiva.

Las Competencias Gerenciales que se integran en este cuadrante son:

#### **Liderazgo**

Habilidad de “Influir” en la mente de sus Colaboradores para guiarlos en la consecución de Metas y Objetivos, presentar Comportamientos que lo ubiquen frente al grupo.

#### **Comunicación Asertiva**

Debe manejar la comunicación de manera que posibilite el entendimiento en el grupo de trabajo. Debe saber transmitir ideas, conocimientos y argumentos de manera clara y convincente, adaptándose a las características de la situación y a través de diferentes medios. se trata de comunicar de manera clara y objetiva nuestro punto de vista, nuestros deseos o nuestros sentimientos, con honestidad y respeto, sin menoscabar, ofender o herir al otro o a sus ideas u opiniones.

### Estilo de Pensamiento Posterior Izquierdo: Organización

La parte límbica izquierda de nuestro sistema cerebral es la encargada de analizar con cautela nuestro entorno, por lo que, si esta zona predomina en nuestro procesamiento cerebral, tendremos un modo de pensamiento controlado, detallado y bien organizado.

Tal y como la propia palabra explica, estamos ante un tipo de perfil organizado, amante del orden y la meticulosidad.

No llevan a cabo ninguna acción sin haberla planificado con anterioridad, les gusta todo aquello que sea previsible, conservador y que quede además bajo su control.

Las Competencias Gerenciales que se integran en este cuadrante son:

#### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es la capacidad de establecer un diagnóstico eficaz para tomar decisiones de manera pragmática y determinada, el uso de un Pensamiento Critico es de utilidad para ser Objetivo.

#### **Habilidad de Negociación**

Habilidad que consiste un proceso de intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo.

### Estilo de Pensamiento Posterior Derecho: Relaciones

Aquellas personas cuyo cuadrante predominante sea el límbico derecho, tendrán un modo de pensamiento emocional, expresivo y sensible. Son individuos altamente sensibles, que disfrutan creando y manteniendo lazos interpersonales con los demás.

Las Competencias Gerenciales que se integran en este cuadrante son:

## **Trabajo en Equipo**

Esta competencia define la capacidad para establecer vínculos y tejer una red de confianza con personas dentro de su círculo primario de influencia, lo que puede crear oportunidades de negocio y fortalecer la unión entre las partes.

### **Motivación:**

Competencia ligada a obtener lo mejor de las personas a través del aliento y preocupación sincera de ofrecer apoyo y las herramientas necesarias para obtener los resultados.

## Estilo de Pensamiento Frontal Derecho: Innovación / Creatividad

La manera de pensar de una persona con el cuadrante cortical derecho predominante es intuitiva, integradora y muy imaginativa. Son personas creativas, innovadoras y con un mundo interior muy rico.

El cuarto perfil de esta prueba sobre la dominancia cerebral, hace referencia a esa personalidad caracterizada por una mentalidad holística. Son perfiles visuales, espontáneos y altamente creativos.

Son personas a las que le gusta experimentar e innovar, aunque ello tenga algún riesgo asociado. Siempre miran al mañana, pero intentan aprender del presente para poder llegar cada día más lejos.

Las Competencias Gerenciales que se integran en este cuadrante son:

### **Resolución de Conflictos**

Esta competencia hace referencia a la disposición a solucionar los conflictos con seguridad y diplomacia, para mantener la armonía dentro del grupo. Generar las posibles alternativas, ideas, caminos de acción.

### **Actitud frente al Cambio**

Esta competencia hace referencia a la capacidad para promover el cambio y la experimentación, y asesorar al equipo en este aspecto para eliminar las resistencias. Pensar "Fuera de la Caja"

Mediante el estudio de estas 8 Competencias se puede observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilitar la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan con sus Colaboradores.

Pero no solo se trata de observar y comprender: la idea es que ello permita a la organización tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes y de esa manera maximizar los resultados.

## **PERMITENOS ACOMPAÑARTE**

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo. El papel del profesional del área de Recursos Humanos enfocado en la Retención de los mejores colaboradores es un piedra angular que se ve reflejada en las 3 P's del Liderazgo: Pertenencia, Permanencia y Productividad, para ello debe de contar con las habilidades específicas que le permitan interpretar de manera asertiva las Habilidades Blandas (SoftSkills) de su Talento Humano las cuales son una herramienta específica y puntual para determinar predictivamente sus Comportamientos y alinearlos con la Filosofía Organizacional.

Caydepo Consulting ha desarrollado una Metodología en el Diseño de Programas de Desarrollo de Habilidades tanto Gerenciales como Comerciales basada en el "ReSkilling y Up-Skilling" en donde se va más de la manera Tradicional de elaborar un Plan de Detección de Necesidades DNC.

**El 54% de los empleados necesitará actualizar o recapacitar sus conocimientos para el año 2022 y evitar la disrupción tecnológica, según los datos que aporta el informe del Foro Económico Mundial.**

**¿Sabes como hacerlo?**



Caydepo Consulting

En Caydepo Consulting SC hemos desarrollado una Metodología basada en la ANDRAGOGIA y el uso del APRENDIZAJE EXPERIENCIAL la cual nos permite crear #experienciasdecapacitación en donde los participantes identifican de manera inmediata el ¿Para qué? Y el ¿Cómo? llevar a cabo la información compartida así como al adquisición de Habilidades Blandas de Gestión (SOFTSKILL) las cuales les facilitarán la obtención de resultados a través de Gestión de Talento, combinada a nuestra experiencia en el acompañamiento de más de 350 Organizaciones del país en los últimos 18 años utilizando a la vez herramientas de comunicación remota como el uso de Plataformas e-learning desarrolladas 100% tropicalizadas a los Programas así como el diseño de acuerdo a las necesidades de nuestros Clientes, sumando más de 600 horas de Capacitación remota bajo estas modalidades en la “Nueva Realidad de Capacitación Post COVID”.

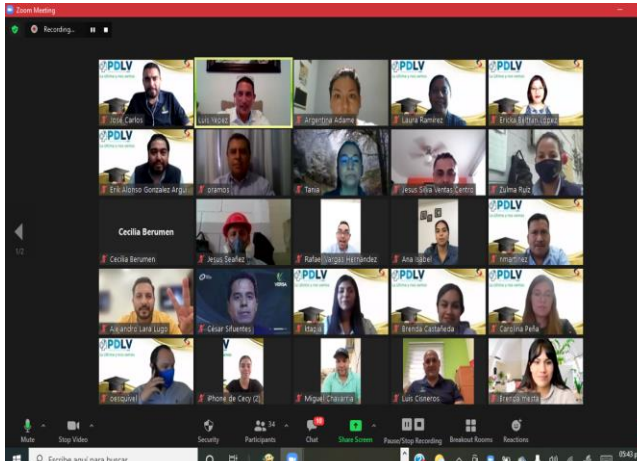


Los individuos en las Organizaciones requieren nuevas Habilidades que les faciliten los Procesos de Gestión, de ahí la importancia de ofrecerles los Conocimientos, adquisición de Habilidades y en algunos casos las Actitudes necesarias para desempeñarlas de una manera Asertiva.

El objetivo principal de la Capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal.

# Modalidades de Acompañamiento

## A distancia



Retorno de Inversión muy elevado al disminuir la Inversión por Persona ya que se pueden involucrar grupos de hasta 500 participantes de manera simultanea lo que aumenta la Rentabilidad.

Sesiones Programas con duración de 1 a 6 horas bajo una modalidad de aprovechamiento al utilizar herramientas como, armado de grupos pequeños, interacción entre participantes, seguimiento al control de asistencias, basados en la ANDRAGOGIA y el APRENDIZAJE EXPERIENCIAL.

## Presencial

Modelo Tradicional y aun muy arraigado de Capacitación, donde se da la oportunidad de la interacción cara a cara entre los Participantes , además de permite la creación de 3 Conexiones: Física, Emocional y Estratégica.



Modalidad In-Company	Modalidad Abierta
<p>Evento Privado para los miembros de una Organización, en donde se presentan temas derivados del análisis previo de la situación actual de los participantes para el diseño Tropicalizado de acuerdo con sus necesidades.</p>	<p>¿Deseas interactuar con Profesionales de diversas Organizaciones? Los eventos abiertos son Programas agendados con la invitación abierta según los temas ofrecidos, donde se interactúa con diferentes personas de Empresas.</p>

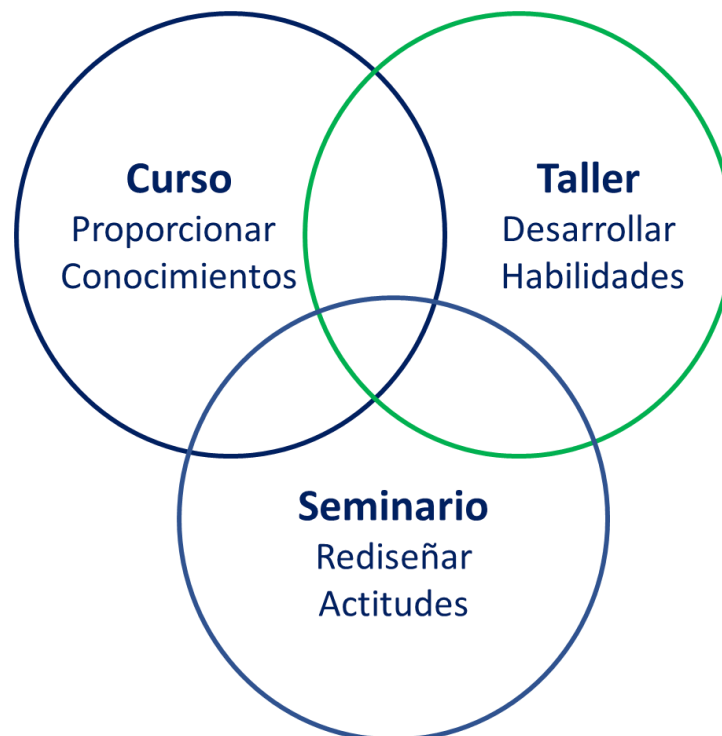
## Duración de los Programas

El diseño de nuestros Programas de Capacitación y Desarrollo abarcan los tiempos que se ajusten a tus necesidades, iniciando desde las 2 horas y concluyendo con un Programa en formato Diplomado de hasta 100 horas de carga académica.



Para poder ofrecerte un "Traje a la medida" de tu Organización todos nuestros Programas incluyen un análisis previo de la Situación actual de las Habilidades Blandas (SOFTSKILLS) de los participantes para ofrecerte una radiografía previa al diseño y posterior presentación del Programa, hace tiempo dejamos de "Vender Cursos" para ofrecer "Soluciones Integrales en la materia de Softskills"\*

\*Sin costo ni compromiso para tu Organización



Modelo de interpretación de Programas basado en Competencias Laborales



# Catálogo 2023 de los Programas de Capacitación y Desarrollo

---

## **1.- Importancia del Trabajo en Equipo**

Objetivo:

Proporcionar las herramientas Conductuales y Cognitivas a los participantes para que logren identificar la importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones para la obtención de resultados.

## **2.- Comunicación Asertiva para el manejo de las Relaciones**

Objetivo:

Identificar los Tipos de Comunicación que se lleva a cabo en las Organizaciones, así como las Barreras que se pudieran presentar para gestionarlas de manera Asertiva a través del uso de herramientas que fomenten la Comunicación Participativa.

## **3.- Importancia de la Rendición de Cuentas en las Organizaciones: ACCOUNTABILITY**

Objetivo:

Comprender el concepto de Rendición de Cuentas o Accountability como medio para Asumir y Asignar responsabilidades a los miembros de una Organización para el logro de Objetivos.

## **4.- Innovación y Creatividad**

Objetivo:

Diferenciar los conceptos de Creatividad e Innovación para el establecimiento de Programas enfocados a la obtención de resultados rentables en la organización iniciando con la gestación de ambientes que fomenten la Creación

## **5.- Fijación de Objetivos SMART**

Objetivo:

Identificar los elementos que se involucran para la creación de Objetivos bajo el filtro SMART y mejorar el rendimiento a través de la clarificación de las Estrategias que lo acompañan.



Caydepo Consulting

## **6.- Aplicación de FODA**

Objetivo:

Diseñar análisis bajo el Modelo FODA en donde el participante comprenderá el significado de cada uno de los 4 elementos que lo integran, así como la posibilidad de crear estrategias basados en el mismo.

## **7.- Importancia de la Cultura Organizacional: Visión, Misión y Valores**

Objetivo:

Acompañar al participante en la comprensión de la declaratoria de la Filosofía Organizacional y la importancia de la misma para el alineamiento de los Comportamientos orientados a su cumplimiento.

## **8.- Atención y Servicio de Excelencia para Clientes: Internos y Externos**

Objetivo:

Identificar el papel de los Clientes Internos y Externos en la Organización, así como la manera de Satisfacerlos con la aplicación de los 5 elementos: Amabilidad, Atención Personalizada, Rapidez, Ambiente Agradable, y Solución de Problemas.

## **9.- Origen de la Empatía**

Objetivo:

Comprender de origen el concepto de Empatía que va más allá de “ponerse en los zapatos de los demás”, sino más bien a identificar la Dominancia Cerebral de los individuos para de esa manera hablarles en su idioma.

## **10.- Hostigamiento Laboral y Acoso Sexual**

Objetivo:

Concientizar a los miembros de una Organización de los efectos derivados de comportamientos como el Hostigamiento Laboral y Acoso Sexual.

## **11.- ¿Para qué sirve la NOM-035?**

Objetivo:

Identificar el impacto real de la aplicación de la NOM-035 más allá de su propia definición, para anticiparse a situaciones en la Organización que pudieran ocasionar o maximizar Factores de Riesgo Psicosocial.

## **12.- Origen de los Comportamientos Organizacionales**

Objetivo:

Identificar el Origen de los Comportamientos de los Individuos en las Organizaciones con la finalidad de anticiparse a ellos u orientarlos al cumplimiento de objetivos de manera asertiva.

## **13.- Gestión Asertiva de Conflictos**

Objetivo:

Comprender el origen de los Conflictos Organizacionales, así como los tipos que se pudieran presentar además de las herramientas para gestionarlos de manera asertiva.

## **14.- Las 3 P's del Liderazgo: Pertenencia, Permanencia y Productividad**

Objetivo:

Identificar el Modelo de las 3 P's del Liderazgo como los objetivos estratégicos de un Líder para crear, Pertenencia, Permanencia y Productividad entre los miembros de su equipo

## **15.- Gestión Asertiva del Talento en las Organizaciones: Atracción y Retención**

Objetivo:

Generar de manera asertiva las estrategias para el cumplimiento de los dos elementos clave de la gestión de talento: Atraer al personal mejor cualificado y Retener a los mejores.

## **16.- Feedforward: Herramientas para una Retroalimentación Efectiva**

Objetivo:

Conocer el concepto de FEEDFORWAD como herramienta alterna en procesos de acompañamiento en lugar del modelo tradicional de retroalimentación.

## **17.- Estrategias Efectivas de Cobranza: La Mejor Cobranza es la que no se realiza**

Objetivo:

Proporcionar al equipo que gestiona la Cobranza en la Organización las herramientas efectivas para administrar los indicadores clave de desempeño relacionados incluyendo la interacción con las demás áreas de la empresa.

## **18.- Storytelling: Contar historias como herramienta de Gestión de la Comunicación**

Objetivo:

Aprender el diseño y expresión de historias basadas en el modelo del Storytelling para lograr una comprensión de los temas relacionados en ellas con el objetivo de crear un estado de consciencia en los individuos.

## **19.- Desarrollo de Habilidades en Coaching: Arquitectura y Proceso**

Objetivo:

Conocer para desarrollar el Modelo del Proceso de Coaching para la conducción de sesiones efectivas con los miembros de su equipo, a través del uso de las 7 habilidades y 7 pasos de la estructura de sesiones.

## **20.- Identificación de entornos VUCA**

Objetivo:

Identificar los 4 elementos del acrónimo VUCA así como los entornos que nos muestran para anticiparse a la creación de estrategias que los gestionen para la minimización de efectos en procesos organizacionales.

## **21.- LEARNABILITY: La nueva habilidad de los Líderes**

Objetivo:

Analizar el impacto de la nueva habilidad de los Líderes en las Organizaciones referente a la capacidad de Aprender a Aprender llamada LEARNABILITY y su impacto en los Procesos de Aprendizaje Organizacional.

## **22.- DESIGN THIKING: Como herramienta de Gestión**

Objetivo:

Conocer la metodología del Design Thinking y sus diversas aplicaciones en procesos de gestión de proyectos, así como en la solución de Conflictos Organizacionales.

## **23.- Administración Efectiva del Tiempo**

Objetivo:

Diferenciar los conceptos de Tiempo Kronos y Tiempo Kairos así como las herramientas de gestión que ayudarán a administrar de manera efectiva las actividades que se llevan a cabo en un periodo de tiempo, diferenciando entre Urgente e Importante.

## **24.- Procesos de Desarrollo Organizacional**

Objetivo:

Identificar los conceptos involucrados en el diseño y puesta en marcha de un Programa de Desarrollo Organizacional.

## **25.- Planeación Estratégica Organizacional**

Objetivo:

Comprender los conceptos relacionados con la planeación estratégica desde sus orígenes iniciando con un proceso creativo orientado hacia el logro de la Filosofía Organizacional.

## **26.- Inteligencia Emocional**

Objetivo:

Comprender el concepto de Inteligencia Emocional y el impacto del mismo en todos los entornos organizacionales, a través de la identificación de la diferencia entre Emoción y Sentimiento y las herramientas para gestionarlos de manera asertiva en uno mismo y en los miembros de su equipo.

## **27.- LEGO**

Objetivo:

Utilizar la metodología LEGO para la generación de ambientes que fomenten la creatividad en la Organización, así como entornos de colaboración y trabajo en equipo.

## 28.- Formación de Instructores Internos

Objetivo:

Proporcionar las herramientas y habilidades para los individuos encargados de gestionar procesos de Capacitación dentro de la organización.

## 29.- TEAMBUILDINGS

Objetivo:

Crear las conexiones de tipo Física, Emocional y Estratégica entre los miembros de una organización para la creación de un Equipo de Alto Desempeño en entornos Lúdicos de participación.

## 30.- Identificación del Estilo y Nivel de Liderazgo en la Gestión de Talento: ¿Qué hay antes del Liderazgo?

Objetivo:

Identificar el impacto del Estilo y Nivel de Liderazgo de los miembros a cargo de la gestión de talento en las organizaciones.

