

Entrevista enfocada en competencias

La entrevista pieza fundamental del proceso de selección de personal



Manuel Poblete Ruiz.

sirio.deusto.es/mpoblete/entrevista.htm.

Introducción

En las entrevistas se recogen una serie de datos e informaciones, que la mayoría de las veces, resultan poco homogéneos y, por tanto, difíciles de comparar. Suele explicárseles a los candidatos en una primera parte de la entrevista el trabajo que deberán realizar, la organización en que van a trabajar y se les pregunta sobre lo que parece más interesante para aclarar su curriculum, así como sus posibles experiencias válidas para el puesto de trabajo por ocupar.

La realidad es que estas actividades y datos acumulados suelen producir, una vez recogidos, cierta dosis de ansiedad, difícil de racionalizar y de resolver, por el mismo entrevistador. Se pretende, con el tratamiento que se da aquí a la entrevista, marcar unas pautas, para optimizar el tiempo dedicado a las entrevistas de selección.

► *Un buen enfoque de la entrevista de selección capacitará para identificar a los candidatos que reúnen las condiciones básicas y para determinar al que puede ser factor de desarrollo del grupo.*

Un sistema de Entrevista bien llevado puede reducir el coste de NO-CALIDAD de la Organización y asegurar que el candidato idóneo ocupe el puesto ofertado.

La Entrevista enfocada en competencias viene a ser un resumen de experiencias propias y ajenas avaladas por el éxito medido, no sólo por el resultado final de la selección, sino también por el éxito personal que supone trabajar con profesionalidad, con seguridad y con una dosis de estrés suficiente, pero controlado, para llevar adelante un compromiso fuerte, como es realizar un servicio de calidad.

Incorporando esta metodología a la propia forma de trabajar disminuirá sensiblemente la dosis de ansiedad que supone para el profesional responsable del proceso de selección. El éxito de una acertada selección depende, en gran parte, de una buena entrevista. Diseñar bien una entrevista de selección es muy difícil. El método que presentamos, la estructura y la hace más fácil.

La entrevista enfocada en competencias (E.E.C.) está ideada para proporcionar una sistemática de la entrevista de selección, de su planteamiento y dirección. Con ella pre-

tendemos evaluar con precisión al entrevistado, con el objetivo de acertar en el informe final.

1. Objetivos generales

Con la aplicación de esta metodología se pretende que los interesados:

- Sean capaces de PLANIFICAR la entrevista, desarrollando una sesión preparatoria y utilizando como base el historial del candidato, y las exigencias del puesto.
- Sean capaces de DIRIGIR la entrevista buscando la información adecuada, con el fin de obtener datos fiables de la capacidad del entrevistado con respecto a lo que se le va a exigir en el puesto de trabajo.
- Sean capaces de EVALUAR al candidato, analizando los datos obtenidos en la entrevista, datos relacionados con lo que se le va a exigir en el trabajo, con el fin de hacer una buena recomendación.

2. Objetivos operativos

Al terminar de asimilar la metodología que se describe, el profesional estará preparado para:

Planificar una entrevista:

- Determinando las dimensiones de la selección por valorar.
- Repasando los antecedentes e historial del candidato, subrayando posibles informaciones incompletas o confusas.
- Completando la guía de entrevista, identificando las competencias requeridas para desempeñar el puesto y formulando posibles preguntas abiertas para cada competencia.

Dirigir la entrevista de selección:

- Tranquilizando al entrevistado.
- Explicándole el procedimiento de la entrevista.
- Aclarando las informaciones confusas o incompletas.
- Explorando las competencias seleccionadas en torno a sus *centros de interés*.
- Usando técnicas de entrevista apropiadas, incluyendo preguntas abiertas, preguntas cerradas, animando al candidato o mediante silencios.
- Descubriendo aspectos de la experiencia del candidato. Hay que incluir el nivel y condiciones de esas experiencias.
- También se profundizará en sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores y sentimientos.
- Comprobando la información (claridad, relación, suficiencia).
- Estando al tanto de posibles interferencias en la objetividad, como prejuicios, proyecciones y efecto halo.
- Asegurándose de que las preguntas cubren todos los aspectos, que se quieren examinar.
- Sugiriendo al candidato la posibilidad de hacer preguntas.
- Explicando los pasos a seguir después de la entrevista.
- Dando las gracias al entrevistado.

Evaluar al candidato a lo largo de la entrevista :

- Anotando las informaciones válidas para cada aspecto explorado, según la Guía de la Entrevista.
- Clasificando las informaciones de cada aspecto por examinar.
- Recomendando al candidato apropiado para el puesto.

3. Características de una entrevista

3.1. Metas por conseguir

Intercambiar la información necesaria para que se logre lo que esperan ambas partes. Sólo se consigue esto haciendo participar al candidato.

3.2.- Prejuicios que deben evitarse

Hasta qué punto las dos partes influyen en la fiabilidad de la información intercambiada. Se deben estructurar las preguntas y expresiones, de manera que no se influya en la otra persona, pues esto perjudicaría la objetividad de las respuestas.

3.3. Creación del clima

Establecer un clima de confianza mutua, de franqueza y buen trato. Tiene que reinar un respeto mutuo y nadie debe salir como vencedor de la entrevista. Hay que crear una relación de igual a igual y favorecer una atmósfera que lleve al candidato a participar.

4.- Entrevista de selección

El propósito de la entrevista enfocada en competencias es conocer qué candidatos son adecuados para llevar a cabo un trabajo determinado.

El propósito de una entrevista inicial, cuando se requiera, es eliminar a los que no están cualificados para el puesto requerido por no reunir las condiciones de elegibilidad. En este caso se ha de estar seguro de que el entrevistado es eliminado del proceso de selección, por criterios relacionados con el trabajo por ejecutar, es decir, porque no está capacitado para realizar dicho trabajo.

4.1. Entrevista inicial

Algunas de las preguntas apropiadas para una entrevista inicial son:

- ¿Qué expectativas tiene referente al salario? Determinar si coinciden con las establecidas por la empresa para el puesto por ocupar.
- ¿Cuándo puede empezar a trabajar? Determinar si coincide con las necesidades de la empresa.
- ¿Sería capaz de aceptar condiciones especiales dentro de su puesto? Por ejemplo, horario inusual de trabajo, viajes, cambio de residencia.
- ¿Qué experiencias pasadas, capacidades o habilidades cree que le ayudarían en el desempeño de esta tarea? Determinar si las capacidades son las apropiadas.

4.2. Preguntas que no deben hacerse en una entrevista de selección

Sobre género y estado civil

- ¿Qué edad tiene su hijo más pequeño?
- ¿Considera su sueldo como un complemento a las ganancias familiares?
- ¿Practica algún tipo de control de natalidad?
- ¿Está casado/a, soltero/a, viudo/a, divorciado/a, separado/a?
- ¿Quién cuida de sus hijos mientras trabaja?
- ¿Por qué no se ha casado o por qué se ha casado?
- ¿Tiene algún hijo, siendo soltera/o?
- ¿Cuánto gana su esposo/a al año?

Sobre religión y edad:

- ¿De qué religión es?
- ¿Va a Misa regularmente?
- ¿Participa activamente en grupos parroquiales?
- Usted lleva una cadena con crucifijo, ¿es católico/a?
- ¿Piensa que se llevará bien con la gente joven de la oficina?
- En esta oficina hay una actividad frenética, ¿piensa que usted podrá ir al ritmo de los empleados más jóvenes?
- ¿Está siguiendo algún tratamiento médico?
- ¿Por qué ha decidido volver a trabajar tras estar inactiva/o "X" años?
- ¿Estaría dispuesto/a a trabajar bajo una persona más joven que usted?

5. La entrevista de selección enfocada en competencias

Esta modalidad de entrevista facilita un avance en profundidad de la entrevista convencional de selección. El acercamiento sistemático aquí diseñado pretende lograr, en el entrevistador confianza en sí mismo, referente a la decisión final. De entrada, hay que tener como puntos de referencia y análisis la descripción del puesto por cubrir y el historial del candidato. En la entrevista se debe obtener la información necesaria, centrándose, el entrevistador, en los aspectos que revelan las aptitudes específicas relacionadas con el puesto de trabajo.

En lugar de una charla amistosa sobre temas de interés mutuo o un amenazante interrogatorio sobre el pasado del candidato, ha de utilizarse un medio útil que controle y estructure la información que se va recibiendo a lo largo de la entrevista. El objetivo del Técnico de Selección es lograr una información útil sobre el candidato para poder tomar una buena decisión.

La entrevista debe enfocarse hacia los centros de interés en que se han ejercido las competencias que exige un desempeño superior del puesto de trabajo, que hay que cubrir. Al final del proceso hay que evaluar cómo esa información concuerda con el trabajo ofrecido.

5.1. El por qué de la entrevista enfocada en competencias

Cada contratación supone una gran inversión por parte de la organización. Hay costes claramente cuantificables y hay otros encubiertos, que nos obligan a acertar, sobre todo en puestos de alto riesgo. Un buen enfoque de la entrevista de selección capacitará para identificar a los candidatos que reúnen las condiciones básicas y determinar al que puede ser factor de desarrollo del grupo.

Un sistema de entrevista bien llevado puede reducir el coste de NO-CALIDAD de la organización y asegurar que el candidato idóneo ocupe el puesto ofertado.

5.2. La entrevista dentro del proceso de selección

Un proceso de selección típico incluye los siguientes pasos fundamentales:

Reclutamiento: Es la forma de atraer al mayor número de posibles y adecuados candidatos al puesto ofertado, mediante anuncios públicos en periódicos, escuelas, INEM, Internet, recomendaciones, etc.

- *Investigación:* El siguiente paso es observar a los candidatos para ver si cumplen los requisitos mínimos del puesto. Se realiza analizando el curriculum y mediante entrevistas iniciales, para determinar si se toma en consideración al candidato o no.

Entrevistas centradas en competencias: Determinan cómo responden los candidatos elegidos en el paso anterior ante un modelo específico de selección. El historial de cada candidato y sus intereses se estudian en profundidad, para conseguir evidencias de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo. El resultado será una recomendación positiva o negativa sobre el candidato.

Comprobación de referencias: Para verificar la información obtenida.

Informes: Los informes obtenidos después de las entrevistas, ofrecen la posibilidad de revisar y comparar las recomendaciones y evidencias en que se basan dichas recomendaciones.

Negociación: Se tendrá con el candidato más adecuado. Una oferta puede considerarse inadecuada tras todo el proceso de selección, si no se negocia convenientemente.

Examen médico: Es un requisito relacionado con las exigencias físicas del puesto

Incorporación: Se consigue cuando el candidato culmina con éxito los pasos anteriores.

6. Aproximación a la entrevista enfocada en competencias

La aproximación sistemática a una entrevista de selección consta de tres fases:

Fase de planificación

- Estudiar el puesto de trabajo en sí para cerciorarse y conocer las capacidades que se requieren para ejercerlo.

- Examinar los datos sobre el candidato para identificar las áreas que pueden revelar las aptitudes exigidas por el puesto de trabajo.

- Diseñar un plan a seguir durante la entrevista que ayude a reunir la información más relevante

Fase de dirección

Es el encuentro cara a cara, con el candidato.

- Hay que crear un buen clima y llevar el control de la entrevista.
- Reunir y procesar la información sobre el candidato, directamente relacionada con el puesto de trabajo.
- Intercambiar información con el candidato, de manera que la entrevista se desarrolle en una atmósfera de entendimiento.

Fase de evaluación

Hay que examinar la información recogida sobre el candidato en relación con el puesto de trabajo. Es aquí donde se determinará si el candidato puede desarrollar el trabajo o no, en función de las informaciones obtenidas.

7. Planificación de la entrevista

Planificar una entrevista ayuda a determinar qué información se necesita para confirmar las aptitudes del candidato. Planificar capacita para aprovechar mejor el tiempo que se emplea con cada candidato, con el fin de centrarse en la información relevante que requiere el puesto de trabajo por desempeñar y descubrir evidencias sobre el candidato, para poder recomendarle o no.

7.1. Aspectos legales implicados en la entrevista

En nuestro país no hay un alto nivel de exigencia en este aspecto, pero irá habiéndolo conforme avance nuestra incorporación al bloque de países más avanzados en la defensa de los derechos humanos.

En algunos países, la sospecha de que en la entrevista han existido prejuicios de sexo, raza, edad, etc., puede acarrear problemas para la organización, en que se den dichas actuaciones. Han existido casos en los que preguntas aparentemente inocentes, hechas con buena intención, han supuesto para la empresa grandes problemas y pleitos.

Un entrevistador desentrenado puede, en el transcurso de la conversación, inadvertidamente, hacer preguntas que pueden parecer discriminatorias. Una entrevista eficaz requiere una planificación cuidadosa para reducir todo tipo de riesgos, incluidos los legales y políticos. Hay que definir cuidadosamente las exigencias del puesto de trabajo, evaluar a todos los candidatos respecto al puesto de trabajo, mediante el mismo modelo y analizar sólo aquellos aspectos importantes para el puesto de trabajo.

7.2. Los cuatro aspectos del trabajo

Para asegurar que todos los candidatos son evaluados mediante el mismo modelo, hay que definir claramente en qué consiste el puesto de trabajo. Para hacer esto, hay que definir el puesto de trabajo en general y luego en detalle. Para definir cualquier trabajo, se pueden usar estos cuatro elementos:

Nivel de ejecución: Hay que anotar detalles como cifra de ventas, velocidad de pulsaciones, medida de tareas, objetivos por

alcanzar, cuotas por lograr, proyectos por realizar, inventarios por controlar, etc.

Condiciones de trabajo: Hay que definir las características y condiciones del trabajo bajo las cuales estará el candidato; por ejemplo: nivel de ruido, aislamiento, amplitud o extensión de la supervisión.

Conocimientos y habilidades: Determinar qué necesita el individuo saber o hacer para ejecutar el trabajo asignado; por ejemplo: conocimientos de producción, fluidez en una lengua extranjera, habilidad para manejar equipos de producción.

- Actitudes, valores y sentimientos: Explorar sobre la motivación del individuo; por ejemplo: percepción de sí mismo y de los otros, interés por asumir responsabilidades adicionales, ambiciones futuras.

8. Modelo de entrevista de selección

Una vez definido el puesto de trabajo en los aspectos descritos, hay que determinar qué capacidades debería poseer un candidato para ejecutar el trabajo, de acuerdo con esos aspectos. Una vez especificadas, estas capacidades se usan como criterios, modelo o standard de selección, mediante los cuales serán medidos todos los candidatos.

Un punto importante de recordar cuando se determine un modelo de selección es estar seguro de que esos criterios son necesarios para ejecutar exitosamente el trabajo. Si se analizan los aspectos de un trabajo en términos de nivel, condiciones, conocimientos y actitudes, valores y sentimientos, se está mejor preparado para determinar las capacidades necesarias para ejecutar con éxito un trabajo.

8.1. ¿Cómo se diseña un modelo de entrevista de selección?

Un modelo de selección debe centrarse en las competencias necesarias para ejecutar con eficacia el puesto de trabajo. Refiriéndonos a la lista del Anexo, se han recogido bajo "Responsabilidad" varios comportamientos que describen esa competencia. El entrevistador buscará los mismos indicadores de responsabilidad en todos los candidatos.

8.2. Dimensiones del modelo de una entrevista de selección

Un conjunto bien definido de competencias requerirá una serie de habilidades y conocimientos para desarrollar un puesto de trabajo determinado. Dichas competencias pueden estar formuladas en la descripción del puesto de trabajo. De no estarlo, el Técnico de la Selección ha de especificar dichas competencias para configurar el modelo de selección. Puede utilizarse como punto de referencia la lista del anexo y crear un modelo propio eligiendo las competencias más adecuadas. Estas competencias estarán definidas por los puntos que mayor relación tengan con el puesto de trabajo.

8.3. Condiciones especiales del puesto

Cuando se está definiendo un modelo para un puesto en particular, pueden aparecer condiciones inusuales. Pueden reflejar un requisito de la organización o del trabajo en sí mismo. Condiciones especiales del puesto son los requisitos inusuales en un caso concreto. Para determinar las condiciones especiales de un puesto podemos repasar los cuatro aspectos vistos:

Nivel de ejecución: ¿Existe algún requisito especialmente exigente?

Condiciones de trabajo: ¿Hay alguna condición especial, como viajes frecuentes o aislamiento que requiere una capacidad o resistencia fuera de lo normal?

Conocimientos y habilidades: ¿Se necesita un especialista en un área particular? ¿Qué conocimientos o habilidades son necesarias en este momento? ¿Se necesita una experiencia muy concreta de trabajar con un conjunto de productos, piezas o sistemas?

Aptitudes, valores y sentimientos: ¿Es necesario un gran comunicador? ¿Se requiere un candidato que pueda trabajar en un ambiente de cambio, porque se están anticipando de forma acelerada algunos cambios de sistemas o equipos? ¿Se está buscando un candidato con alto potencial o licenciado especialista en algo poco habitual?

8.4. Resumen

El modelo de entrevista que se defina para un puesto determinado será el soporte durante la entrevista, para buscar evidencias de que el candidato tiene capacidad suficiente para realizar el trabajo con éxito. Pocos candidatos habrán tenido una experiencia idéntica al puesto que se está intentando llenar. Conociendo con qué modelo se trabaja, está mejor preparado para encontrar evidencias que indiquen si el candidato es idóneo o no.

Elaborando el modelo de entrevista, nos aseguramos de que todos los candidatos tengan igualdad de oportunidades para aspirar al puesto que se desea cubrir. Si se prescinde de determinar un modelo, se corre el riesgo de basarse en decisiones arbitrarias de forma inconsciente o en criterios no relacionados con la realización del trabajo. Esto puede reducir las posibilidades de identificar al candidato con un alto potencial.

8.5. Revisión del historial del candidato

El primer paso en la planificación de una entrevista es definir el modelo que se utilizará con todos los candidatos. A continuación hay que revisar el curriculum de cada uno. En el caso de un candidato interno, tal vez deba recogerse otro tipo de información, que puede estar en su expediente en Personal, en su historial o en el archivo de su jefe.

Curriculum: El curriculum contiene información específica sobre el candidato, incluyendo áreas como datos personales y familiares, nivel académico, historial profesional, intereses y exigencias personales. El curriculum ayudará a tener un perfil del candidato y una impresión de hasta qué punto el historial de la persona está relacionado con los requisitos del trabajo.

Archivo de personal para selección interna: Respecto a los candidatos internos, probablemente se cuenta con un archivo de personal, que contendrá puntos análogos a los del curriculum, nivel profesional y recomendaciones del jefe.

Identificando información incompleta o confusa: Al revisar el historial de un candidato se debe formar una impresión general sobre él, que ayude a conseguir información adicional. A veces, puede existir en el historial puntos incompletos o confusos. Estos puntos deberán aclararse en la entrevista, de manera que se pueda establecer un perfil completo del candidato, antes de empezar la entrevista en profundidad. Para acordarse de estos puntos, hay rodearlos con un círculo. Es recomendable utilizar copias de la ficha para estas anotaciones o utilizar el lápiz, con el fin de evitar marcas que no puedan borrarse.

Algunos puntos típicos, que deben aclararse en la entrevista son:

- Casillas de la ficha de selección dejadas en blanco.
- Organizaciones, *hobbies* o categorías profesionales que no son familiares.
- Preferencias por un puesto de trabajo que no se está ofertando.
- Información incompleta, como número de teléfono y código postal.
- Exigencias salariales excesivamente altas o bajas para el puesto que se ofrece.
- Dudas en el historial académico o de trabajo.

8.6. Completando la planificación

Hasta ahora, hemos trabajado con los dos primeros pilares de la entrevista, la definición del modelo de entrevista de selección y la revisión del historial, aclarando la información incompleta o confusa. El tercer paso es preparar un plan para obtener información del candidato durante la entrevista. Para crear este plan hay que decidir en qué parte del historial se pueden encontrar puntos relacionados con el modelo de entrevista de selección. Estas serán las áreas en las que se centrará la entrevista.

Para organizar el plan hay que preparar y completar una "Guía de Entrevista", con una sección diseñada especialmente para planificar.

La sección de planificación ayuda a controlar el curso de la información durante la entrevista; sirve para dirigir la exploración de las capacidades del candidato hacia evidencias de su adecuación al modelo de selección. En vez de buscar en el historial durante la entrevista, hay que anotar con anterioridad los aspectos relevantes del historial.

Los tres pasos en la planificación de una entrevista son:

1. Especificar el modelo de entrevista de selección, incluyendo las competencias del trabajo.
- 2.- Revisar el historial de los candidatos, subrayando la información confusa o incompleta.
- 3.- Completar la sección de planificación de la guía de la entrevista, anotando centros de interés en relación con el historial y las competencias del modelo de la entrevista y, formulando posibles preguntas abiertas para cada centro de interés.

9. Planificación de la entrevista

La planificación de la entrevista sirve como puente entre el modelo de entrevista elegido para el puesto por cubrir y el historial disponible sobre el candidato. Durante la entrevista se usará este plan para asegurarse que se consigue información sobre las capacidades del candidato, relativas a cada competencia del modelo. La entrevista se planifica de acuerdo con los siguientes elementos:

1. A partir de lo que se conoce sobre el puesto por cubrir, se identifica el criterio para ejecutar un trabajo con éxito, bajo lo que hemos llamado modelo de entrevista de selección.
2. Con base en el historial, se puede añadir cualquier otro tipo de información sobre el candidato antes de la entrevista.
3. Bajo la columna "centros de interés", se escriben palabras claves para acordarse de puntos sobre el curriculum que necesi-

tan aclararse lo antes posible en la entrevista y las áreas que se quieren explorar para conseguir información relevante de las Competencias a valorar del modelo de selección.

4. Bajo la columna "posibles preguntas" se anotan preguntas que, en cada competencia, pueden hacerse durante la entrevista

Cuando se hayan completado los pasos anteriormente mencionados, se usa el plan para la entrevista en sí. Es importante subrayar que aunque el modelo se aplica a cada candidato para un determinado puesto, cada candidato trae un historial distinto a la entrevista. La planificación ha de prepararse para cada candidato por separado.

9.1. Centros de interés para aclarar el historial

Los puntos subrayados en el historial de un candidato son centros de interés que se deben aclarar tan pronto como sea posible. Será la información confusa, incompleta, olvidada, etc. Por ejemplo, un candidato puede que no haya indicado en su curriculum la razón por la que quiere dejar su trabajo. Hay que anotarlo, como centro de interés de la siguiente forma:

Datos del curriculum	Centros de interés
Con base en la ficha del candidato	CERELSA Razón por la que deja el trabajo anterior. Salario

9.2. Centros de interés para las competencias por valorar

Una vez anotados los centros de interés relacionados con el curriculum hay que anotar los centros de interés que pueden evidenciar los puntos relacionados con cada competencia que se valora.

Una nueva revisión del curriculum con las capacidades exigidas por cada competencia puede ayudar a identificar centros de interés que se deben explorar más a fondo. El objetivo es localizar por lo menos un centro de interés en cada competencia. Se puede usar el mismo centro de interés para más de una competencia, si se considera que ello proporciona información útil para otra competencia. Identificando los centros de interés para cada competencia, antes de la entrevista y explorando esos centros con el candidato, se podrá terminar la entrevista con suficiente información sobre la capacidad del candidato respecto a cada competencia. En la búsqueda de centros de interés se debe mirar atentamente los empleos anteriores, así como la educación y los intereses personales del candidato, preguntando: ¿Es necesario que el candidato tenga experiencia previa para desarrollar un tipo de actividades? ¿Puede la experiencia revelar el potencial del candidato para desarrollar las capacidades que requiere este trabajo?

Mientras el candidato habla o hace preguntas, se deben hacer observaciones que pongan en evidencia sus habilidades y su potencial.

9.3. Formulación de posibles preguntas para cada centro de interés

Una vez seleccionados los centros de interés para cada competencia por valorar, se continúa preguntando sobre esas compe-

tencias. Dichas preguntas abrirán un tema de conversación. Las respuestas del candidato pueden sugerir preguntas adicionales que ayudarán a explorar el centro de interés en profundidad. Cuando se está seguro de que se ha explorado suficientemente un centro de interés, se puede volver a la ficha y decidir qué centro abordar, utilizando preguntas definidas durante la planificación, para abrir el siguiente tema de conversación.

10. Dirección de la entrevista

10.1. Tranquilizar al candidato:

- Asegurarse de que nadie molestará durante la entrevista.
- Prevenir posibles interrupciones.
- Saludarle en la sala de espera.
- Charlar durante unos momentos de algo interesante.
- Disponer los asientos, de modo que no haya una barrera entre el entrevistador y el candidato.

10.2. Explicar los pasos de la entrevista

- Repasar los pasos seguidos por el candidato hasta ahora.
- Explicar el propósito de la entrevista.
- Indicar que se le van hacer muchas preguntas.
- Decir que él también puede preguntar, si lo desea.
- Comentar que se tomará notas y que él puede hacer lo mismo.

10.3. Poner en claro el historial del candidato:

- Aclarar la información incompleta o confusa señalada en la ficha de datos personales.

Ejemplo: Candidato Juan Lope

Curriculum	Centros de interés	Posibles preguntas
Ficha de datos personales	Salario Contacto con el candidato (prensa, recomendación, etc.)	

10.4. Análisis de la experiencia del candidato

La experiencia profesional puede definirse en términos de:

- Nivel de funciones
- Condiciones de trabajo
- Conocimientos y habilidades
- Actitudes, valores y sentimientos

10.5. Técnicas de sondeo:

Preguntas abiertas sin límites fijos:

- No están estructuradas (quién, qué, dónde, cuándo, por qué)
- Provocan discusión
- Persiguen comprobar la claridad de ideas del candidato.
- Reducen el número de preguntas.
- Dejan más tiempo para analizar las respuestas.

Ejemplos: Hábleme más sobre su experiencia en el trabajo. ¿Por qué decidió cambiar el sistema de organización? ¿Qué opina sobre la informática?

Preguntas cerradas:

- Están estructuradas.
- Reducen las respuestas a pocas palabras.
- Deben hacerse muchas preguntas.

Ejemplos: ¿Cuántas veces ha cambiado de trabajo? ¿Tuvo algún problema? ¿Cómo se sintió cuando fue despedido? ¿Terminó la carrera?

Preguntas dirigidas

- La pregunta sugiere o implica la respuesta.
- Hacen al candidato dar la respuesta que el entrevistador quiere.

Ejemplos: ¿No está de acuerdo con...? ¿Trata siempre de ser puntual? No le echaron de su trabajo, ¿verdad?

Preguntas intencionadas

- Fuerzan al candidato a aceptar algo que espontáneamente no hubiera aceptado.
- Coaccionan y violentan al entrevistado.

Ejemplo: ¿Durante cuánto tiempo aguantará su empresa tanta incompetencia?

Preguntas valorativas

- Suelen usarse para profundizar en un área concreta.
- Requieren que el entrevistado dé su opinión y valoración con respecto a un hecho determinado.

Ejemplos: ¿Qué puede decir de sí mismo que tenga valor para que el grupo le acepte como líder? ¿Que hacía en su trabajo que le hiciera sentirse tan importante?

Conviene evitar preguntas que:

- Puedan ser contestadas en una palabra.
- Impliquen en sí mismas una respuesta.
- Provoquen enfrentamientos o violencia verbal.

10.6. Técnicas de atención

Silencio: Es un poderoso instrumento psicológico para completar "huecos"

Después de hacer la pregunta.

- Evitar hablar inmediatamente después
- 10 o 20 segundos pueden parecer interminables para el impaciente

Usándole tras la contestación del candidato.

- La pausa no será de más de 5 segundos.
- Se consigue un buen efecto con la pregunta: ¿tiene algo que añadir?
- El candidato podrá elaborar su respuesta, si así lo desea.

Reafirmación

- Hacer ver al candidato que se le ha entendido.
- Repetir con palabras diferentes lo dicho o parte de lo dicho por el entrevistado.
- Dar opción al entrevistado para ver si ha sido bien entendido y, si no ha sido así, para explicarse.

Reflejo

- Forma de reflejar los sentimientos y emociones del candidato más allá que lo que da a entender.
- Debe hacerse con enunciados. Ejemplo: Parece que está algo preocupado... Usted desapruueba que...
- Debe usarse con moderación.

Expresiones de ánimo

- Estimulan a hablar.
- Crean un clima de confianza.
- Felicitan a personas o acciones.
- Resultado: La confianza crece y el entrevistado tiende a estar más abierto. Ejemplo: Se le ve con ánimo. Se ve que Usted hizo un buen trabajo.

Quitar importancia a lo negativo

- Indicar que es una experiencia que pasa a menudo. Ejemplo: No se preocupe, yo tampoco soy muy bueno hablando ante un público numeroso.

Evitar mostrar los puntos de desacuerdo

- Permanecer neutral, mostrando objetividad, con el fin de que el candidato se exprese espontáneamente. Ejemplo: Ese es un punto interesante, hablemos de él.

EJERCICIO: Puesto Director de Producción

Competencia	Centros de interés	Posibles preguntas
<p><i>Dotes de organización</i></p> <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar y dirigir actividades de acuerdo con prioridades - Establecer calendarios, fechas y objetivos - Coordinar recursos para lograr los objetivos deseados - Organizar el trabajo autónomamente o como parte de un equipo - Controlar o adaptarse a cambios, problemas, sin perder eficacia. 	<p>Habilidades organizativas como jefe de grupo</p>	<p>¿Cómo ha organizado las actividades de grupo que ha dirigido?</p>

10.7. Líneas maestras para procesar la información

Además de reunir la información, hay que procesarla para saber si es válida o no. Se pueden utilizar tres criterios para determinar si la información que se está obteniendo es útil.

- CLARA: Se entiende lo que el entrevistado está diciendo y encaja con los otros datos que se tienen de él. Si la información no es clara hay que clarificarla y elaborarla mejor.
- RELEVANTE: La información se relaciona con la dimensión por valorar en la selección, o con el centro de interés, o con alguna de las otras dimensiones de la selección, dentro de la entrevista. Si la información no es relevante hay que volver a dirigir la conversación hacia el centro de interés por examinar.
- ADECUADA: Se tiene suficiente información sobre la dimensión analizada con el fin de evaluar la capacidad del entrevistado. En resumen, la información es válida si es clara, relevante y adecuada. Si la información no es adecuada hay que probar con otro centro de interés que pudiera suministrar evidencias para la dimensión explorada.

10.8. Posibles prejuicios

Piense en algunos prejuicios que pueden interferir en su objetividad como entrevistador. Ejemplos:

- Ponerse de parte de las personas que actúan como usted o se parecen a usted.
- Favorecer a las personas que tienen un historial similar al suyo.

- Considerar a las personas solteras como de mayor riesgo que las casadas para determinados trabajos.
- Evitar contratar a gente con una incapacidad física por temor a que los demás se sientan incómodos en su presencia.
- Rechazar a gente con un aspecto físico demasiado bueno.
- Favorecer a los hombres sin barba.
- Descartar a las mujeres para determinados puestos.
- Considerar que las personas sin experiencia laboral serán difíciles de adaptar.
- Considerar a todo el que le supera en edad difícil de manejar.
- Creer que la gente, que no bebe, no puede vender.
- Creer que las personas con aficiones extrañas no encajarán bien.
- Rechazar a gente con ideas políticas diferentes a las suyas.
- Rechazar a quien sea racista.
- Oponerte a la idea de que el puesto de secretaria lo ocupe un hombre.
- Sospechar de las mujeres que quieren un trabajo de ventas.
- Dudar de una persona que piensa diferente a la mayoría por creer que no se sentirá cómoda.

10.9. Causas de interferencia

Prejuicios

Es la incapacidad para evaluar al candidato con objetividad, por las actitudes que el entrevistador tiene hacia ciertas personas o grupos.

Proyección

- Eliminar a un candidato basándose sólo en un rasgo o atributo.
- ¿Formarse una idea del entrevistado y

luego buscar argumentos para justificar su conclusión?.

- ¿Actuar a la defensiva?.
- ¿Atribuir ideas, sentimientos y actitudes al candidato, que son en realidad del entrevistador?.

Efecto de halo

- ¿Interfiere alguna característica o rasgo favorable del candidato en la objetividad global de la entrevista?.
- ¿La facilidad de palabra del entrevistado provoca que se oculten posibles deficiencias en otras áreas?.
- ¿Algún aspecto de la personalidad del entrevistado es tan positivo que ensombrece la percepción global de su capacidad?.

10.10. Cierre de la entrevista

Sugerir al entrevistado que haga alguna pregunta

- Preguntar al candidato ¿Hay alguna información que le gustaría tener en relación con el puesto de trabajo?.
- Preguntarle directamente: ¿Tiene alguna pregunta que hacer?.
- Proporcionar más información sobre el trabajo, si se cree apropiado.

Explicar los pasos siguen:

- Evitar crear falsas expectativas.
- Repasar los pasos siguientes del proceso de selección.
- Comunicar al candidato cuándo le será notificada la decisión.

Dar las gracias al entrevistado.

- Expresar al candidato el agradecimiento por su cooperación.
- Acompañar al entrevistado a la puerta.

11. Evaluación del candidato

Para realizar una evaluación objetiva del entrevistado hay que revisar las notas tomadas en la entrevista para concretar la evidencia de capacidad, en relación con cada dimensión analizada. Cuando se evalúa a un candidato, inmediatamente después de una entrevista, se utilizan dos fuentes de información:

- La información dada por el candidato.
- Las observaciones que se han hecho sobre el comportamiento del candidato durante la entrevista.

La información de lo dicho por el entrevistado o de lo observado por el entrevistador, sólo es válida si se relaciona directamente con la dimensión explorada.

11.1. Evidencia de la capacidad

La evidencia de la capacidad del entrevistado puede ser:

- Lo relacionado con la dimensión analizada
- La información dada por el entrevistado.
- Las observaciones específicas sobre el comportamiento del candidato

No es evidencia de la capacidad del entrevistado:

- Un dato que no tenga que ver con la buena realización del puesto ofrecido.
- Una conclusión sin datos que la apoyen.
- Una opinión que no se apoye en ejemplos observables.

Ejemplos de evidencia:*Apropiados:*

- Encuentra difícil dar opiniones de compromiso. Ejemplo: No sabía decir qué departamento era más atrayente para él. No sabía si le convenía continuar formándose. No estaba seguro de si le gustaba o no su trabajo anterior.
- Demostró ser sistemático dirigiendo sus equipos de vendedores.
- Lee publicaciones económicas.
- Ha escrito artículos técnicos.
- Asistió a conferencias del Club de Marketing.
- Hizo preguntas concretas sobre su futuro equipo de trabajo.
- Da seguridad sobre normas importantes en el trabajo.
- Establece un buen contacto con el entrevistador.
- Da respuestas seguras, incluso, cuando se le pregunta sobre su despido del anterior trabajo.
- También mostró seguridad cuando describió sus frustraciones.

Inapropiados:

- Parece flojo e inseguro.
- Parece saber cómo hacer las cosas.
- Listo y ambicioso
- Es cauteloso.
- Parece ecuánime, seguro de sí mismo.

11.2. Valoración

Después de la entrevista (o durante la misma) hay que anotar la información sobre cada dimensión, para evaluar la capacidad del candidato en relación con cada dimensión y recomendar la candidatura más adecuada. La Ficha/Guía permite mirar la lista de dimensiones por examinar incluyendo

alguna dimensión especial que pueda tener el trabajo, tomada como evidencia para cada aspecto de la selección. Antes de empezar la evaluación, se deben revisar las notas tomadas durante la entrevista. Si se identifica alguna evidencia relacionada con una dimensión específica, hay que anotarla. Cuando se han apuntado todas las evidencias relacionadas con cada dimensión, se deben usar las siguientes pautas de actuación para clasificar la aceptabilidad del entrevistado.

- EXCELENTE: Demuestra una aptitud excepcional
- BUENO: Demuestra una capacidad suficiente con respecto a la dimensión valorada. El entrevistado sería capaz de realizar el trabajo a un nivel aceptable
- CON DUDAS: Aquí habría que cuestionarse la aptitud del candidato con respecto a la dimensión valorada, y si puede ser superado el problema con un adiestramiento especial
- INACEPTABLE: El entrevistado no posee suficiente nivel con respecto a la dimensión valorada.

11.3. Clasificación y valoración de las preguntas o evidencias

Se toma cada prueba y se decide si la aptitud que manifiesta es excelente, aceptable, dudosa o inaceptable, se reduce la posibilidad de efectuar juicios subjetivos. El procedimiento es el siguiente:

- Antes de evaluar al candidato en cada dimensión, considerar si existen posibles fuentes de interferencia que puedan afectar la valoración de las pruebas.

- ¿Se está dejando llevar por tendencias o prejuicios personales?
- ¿Está haciendo juicios precipitados?
- ¿Está influenciado por el "efecto halo"?

- Cuando se ha llegado a la conclusión de que el juicio es imparcial, se pone una marca de control en el espacio que indica la evaluación de la aptitud del entrevistado con respecto a la dimensión valorada.

- Repita el proceso con todas las dimensiones incluyendo las dimensiones especiales de puesto de trabajo.

- Finalmente, revise toda la evaluación y haga la recomendación de la selección. Si la decisión es positiva y, a menos que el entrevistado sea excelente en todos los aspectos, hay que identificar los puntos que requieren más atención. Estos puntos deben ser anotados en el espacio proporcionado para ello.

- El último paso dentro de la entrevista Enfocada sobre los centros de interés, es la evaluación general del entrevistado.

11.4. Intercambio de información

Es recomendable que los que han participado en la realización de los diferentes pasos de la entrevista enfocada en los centros de interés, intercambien sus datos. La sección de evaluación de la guía de entrevista debe usarse conjuntamente, cuando varios entrevistadores tengan sus observaciones sobre un candidato, así como las conclusiones. Se debe usar la última sección de la guía para escribir los resultados.

Como no hay dos entrevistadores iguales, el intercambio de datos siempre será enriquecedor. Asimismo, cuando se trata de elegir entre dos o más candidatos que parezcan recomendables, la sección de evaluación de la guía de entrevista permitirá comparar las cualidades y los defectos correspondientes a cada dimensión. La utilidad de este instrumento de evaluación depende de la eficiencia de la entrevista. Si hay falta de pruebas consistentes a la hora de evaluar, será señal de que hay que entrenar las habilidades del entrevistador ■

ANEXO: PLANIFICACIÓN (COMPLETAR ANTES DE LA ENTREVISTA)

<i>Datos del curriculum</i>	<i>Centros de interés</i>	<i>Posibles preguntas</i>
Con base en la ficha del candidato. - Entrevista inicial - Resultados de los tests.	CERELSA - Razón por la que dejó el trabajo anterior - Salario	¿Porqué dejó el trabajo? ¿Cuáles son sus pretensiones económicas?
<i>Competencias -Toma de decisiones:</i> Capacidad para resolver un problema que afecte el proceso de trabajo Conseguir y utilizar información Percibir y evaluar alternativas - Analizar decisiones con rapidez. - Mantener decisiones con confianza.	Profundizar en los centros de interés: conocimientos, aptitudes, actitudes, intereses, valores, etc.	
	En IRMASA	¿Puede describirme un situación normal que le haya requerido una decisión rápida?
<i>Organización:</i> Capacidad para: - Organizar planes y promover actividades - Establecer esquemas - Coordinar recursos para alcanzar objetivos	En ACTION S.L.	