

CBS

Colegio Bautista Shalom



Psicología Industrial

Quinto PAE

Cuarto Bimestre

Contenidos

SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADA SOBRE COMPETENCIAS

LA ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS

- ✓ OBJETIVOS GENERALES.
- ✓ OBJETIVOS OPERATIVOS.
- ✓ CARÁCTERÍSTICAS DE UNA BUENA ENTREVISTA.
- ✓ ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.
- ✓ LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS.
- ✓ APROXIMACIÓN A LA ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS.
- ✓ PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA.
- ✓ MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN.
- ✓ PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA.
- ✓ DIRECCIÓN DE LA ENTREVISTA.
- ✓ EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADA SOBRE COMPETENCIAS

En la actualidad, nuestro mundo se mueve a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente. En los últimos años, se han observado cambios significativos que han afectado la forma de vida de las personas, los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, la globalización como fenómeno mundial está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos como el nuestro, el crecimiento demográfico acarrea más problemas sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado. Todos estos cambios en el entorno están provocando un empuje a las empresas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad, para ser más competitivos.

Este concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

Por tales razones; las empresas en actualidad no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, esta función es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. Como hemos estado hablando, la selección de personal ha sido basada en competencias que cuando está bien manejada se convierte en un *ganar – ganar* y permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas tanto en conocimientos como en competencias. Para llevar a cabo este cometido las empresas actualmente se abocan al planteamiento de una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis del currículum vitae, etc. La selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue.

Por lo tanto, es importante que continuemos lo aprendido en la unidad anterior. Enfocaremos nuestro aprendizaje en...

LA ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS

Está ideada para proporcionar una sistemática de la entrevista de selección, de su planteamiento y dirección. Con ella pretendemos evaluar con precisión al entrevistado con el objetivo de acertar en el informe final.

OBJETIVOS GENERALES

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

- ✓ Sean capaces de **PLANIFICAR** la entrevista, desarrollando una Sesión Preparatoria, 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.

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 a 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 requerido y formulando posibles preguntas abiertas para cada Competencia.

DIRIGIR LA ENTREVISTA DE SELECCION:

- ✓ 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, efecto halo, horn, contraste, etc.
- ✓ 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 a examinar.
- ✓ Recomendando al candidato apropiado para el puesto.

1. CARÁCTERÍSTICAS DE UNA BUENA ENTREVISTA:

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

1.2 PREJUICIOS A EVITAR. 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.

1.3 CLIMA A CREAR. 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.

2. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN:

El propósito de la Entrevista Enfocada sobre 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 a llevar a cabo, es decir, porque no está capacitado para realizar dicho trabajo.

2.1. 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 a 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.

2.2. PREGUNTAS QUE NO DEBEN HACERSE EN UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Sobre sexo y/o 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?, etc.

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 Vd. 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?, etc.

3. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN ENFOCADA SOBRE 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 una confianza en sí mismo, referente a la decisión final. De entrada, hay que tener como puntos de referencia y análisis la descripción del puesto a 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 a cubrir. 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. El final del proceso hay que evaluar cómo esa información concuerda con el trabajo ofrecido.

3.1. EL POR QUÉ DE LA ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS:

Cada contratación supone una gran inversión por parte de la Organización. Hay costes claramente cuantificables y hay otros costes 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 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.

3.2. LA ENTREVISTA DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

Un proceso de selección típico, como ya se ha indicado 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 currículum y mediante entrevistas iniciales, para determinar si se toma en consideración al candidato o no.
- **ENTREVISTAS ENFOCADAS SOBRE 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.

4. APROXIMACIÓN A LA ENTREVISTA ENFOCADA SOBRE COMPETENCIAS:

La aproximación sistemática a una Entrevista de Selección consta de tres fases:

4.1. FASE DE PLANIFICACIÓN:

Hay que:

- Estudiar el puesto de trabajo en sí para cerciorarse de 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.

4.2. 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.

4.3. 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.

5. PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA:

5.1. ¿POR QUÉ PLANIFICARLA?

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 a desempeñar.
- Descubrir evidencias sobre el candidato para poder recomendarle o no.

5.2. 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.

Hay países en los que 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 problemas y pleitos increíbles.

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.
- Hay que evaluar a todos los candidatos respecto al puesto de trabajo, **mediante el mismo Modelo.**
- Hay que analizar sólo aquellos aspectos importantes para el puesto de trabajo.

5.3. 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 ayudarte a definir cualquier trabajo, puedes usar estos cuatro aspectos.

NIVEL DE EJECUCIÓN. Hay que anotar detalles como cifra de ventas, velocidad de pulsaciones, medida de tareas, objetivos a alcanzar, cuotas a lograr, proyectos a realizar, inventarios a 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, etc.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES. 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, etc.

ACTITUDES, VALORES Y SENTIMIENTOS. Motivación del individuo. Por ejemplo: percepción de sí mismo y de los otros, interés por asumir responsabilidades adicionales, ambiciones futuras, etc.

6. MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Una vez definido el puesto de trabajo en los aspectos descritos, puedes determinar qué capacidades debería poseer un candidato para ejecutar el trabajo, de acuerdo con esos aspectos. Cuando estén especificadas estas capacidades,

puedes usarlas como criterio, modelo o standard de selección, mediante los cuales serán medidos todos los candidatos.

Un punto importante a recordar cuando determines un modelo de selección es estar seguro de que esos criterios son necesarios para ejecutar el trabajo con éxito.

Si analizas los aspectos de un trabajo en términos de nivel, condiciones, conocimientos y actitudes, valores y sentimientos, estarás mejor preparado para determinar las capacidades necesarias para ejecutar un trabajo con éxito.

6.1. ¿CÓMO SE HACE UN MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN?

Un Modelo de Selección debe centrarse en las competencias necesarias para ejecutar el puesto de trabajo con eficacia.

Refiriéndonos a la lista del Anexo, se han recogido bajo "Responsabilidad" varios comportamientos que describen esa competencia. El entrevistador buscará unos mismos indicadores de responsabilidad en todos los candidatos.

6.2. DIMENSIONES DEL MODELO DE UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Un conjunto de Competencias bien definido 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.

6.3. 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 dar con 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 necesarios 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?

6.4. 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 estás intentando cubrir. Conociendo con qué Modelo trabajas, estarás mejor preparado para encontrar evidencias que te 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 prescindes de determinar un Modelo, corres el riesgo de basarte 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.

6.5. REVISIÓN DEL HISTORIAL DEL CANDIDATO:

El primer paso en la planificación de una entrevista es definir el Modelo a utilizar con todos los candidatos.

A continuación hay que revisar el currículum de cada candidato.

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.

CURRÍCULUM

El currículum contiene información específica sobre el candidato, incluyendo áreas como datos personales y familiares, nivel académico, historial profesional, intereses y exigencias personales.

El currículum te 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 tendrás un archivo de personal, que contendrá puntos análogos a los del currículum, nivel profesional y recomendaciones del jefe.

IDENTIFICANDO INFORMACIÓN INCOMPLETA O CONFUSA

Al revisar el historial de un candidato debes formarte una impresión general sobre él, que pueda ayudarte a conseguir información adicional. A veces habrá en el historial puntos incompletos o confusos. Estos puntos deberán aclararse en la entrevista, de manera que puedas establecer un perfil completo del candidato, antes de empezar la entrevista en profundidad. Para acordarte de estos puntos, debes 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 te son familiares.
- ✓ Preferencias por un puesto de trabajo que no se está ofertando.
- ✓ Información incompleta, como DNI, 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.

6.6. COMPLETANDO LA PLANIFICACIÓN:

Hasta ahora, hemos trabajado con los dos primeros pilares de la entrevista:

- Definición del Modelo de Entrevista de Selección.
- Revisión del historial, aclarando la información incompleta o confusa.

El tercer paso es hacer un plan para obtener información del candidato durante la entrevista. Para crear este plan, hay que decidir en qué parte del historial puedes encontrar puntos relacionadas con el Modelo de Entrevista de Selección. Estas serán las áreas en las que te centrarás durante la entrevista. Para organizarte 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 lugar de realizar una búsqueda en el historial durante la entrevista, debes 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 al historial y a las Competencias del Modelo de la Entrevista.
 - Formulando posibles preguntas abiertas para cada Centro de interés.

7. PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA:

La Planificación de la Entrevista sirve como puente entre el Modelo de Entrevista elegido para el puesto a cubrir y el historial disponible sobre el candidato. Durante la entrevista usarás este plan para asegurarte de que consigues información sobre las capacidades del candidato, relativas a cada Competencia del Modelo.

La forma de planificar una entrevista es,

1. Desde lo que conoces sobre el puesto a cubrir, debes identificar el criterio para ejecutar un trabajo con éxito, bajo lo que hemos llamado Modelo de Entrevista de Selección.
2. En base al historial, puedes añadir cualquier otro tipo de información sobre el candidato antes de la entrevista.
3. Bajo la columna "Centros de Interés", escribirás palabras claves para acordarte de puntos sobre el currículum que necesitan aclararse lo antes posible en la entrevista y las áreas que quieres explorar para conseguir información relevante de las Competencias a valorar del Modelo de Selección.
4. Bajo la columna "POSIBLES PREGUNTAS", anotarás preguntas que pueden hacerse durante la entrevista en cada Competencia.
 - a. Cuando hayas completado los pasos anteriormente mencionados, puedes usar tu plan para la entrevista en sí.
 - b. 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.

7.1. CENTROS DE INTERÉS PARA ACLARAR EL HISTORIAL:

Los puntos que subrayes en el historial de un candidato son Centros de Interés, que debes aclarar tan pronto como te sea posible. Será la información confusa, incompleta, olvidada, etc.

Por ejemplo, un candidato puede que no haya indicado en su currículum la razón por la que quiere dejar su trabajo.

Deberás anotarlo, como Centro de Interés de la siguiente forma:

DATOS DEL CURRÍCULUM	CENTROS DE INTERÉS
En base a la ficha del candidato.	CERELSA Razón por la que deja el trabajo anterior. SALARIO

7.2. CENTROS DE INTERÉS PARA LAS COMPETENCIAS A VALORAR DEL MODELO DE SELECCIÓN:

Una vez anotados los Centros de Interés relacionados con el Currículum hay que anotar los Centros de Interés que pueden evidenciar los puntos relacionados con cada Competencia a valorar.

Una nueva revisión del currículum, con las capacidades exigidas por cada Competencia puede ayudarte a identificar Centros de Interés que debes explorar más a fondo. Tu objetivo es localizar al menos un Centro de Interés en cada Competencia.

Puedes usar el mismo Centro de Interés para más de una Competencia, si crees que ello te va a proporcionar informaciones útiles para otra Competencia.

Identificando los Centros de Interés para cada Competencia antes de la entrevista y explorando esos Centros con el candidato, podrás terminar la entrevista con la suficiente información sobre la capacidad del candidato respecto a cada Competencia.

En tu búsqueda de Centros de Interés debes mirar atentamente los empleos anteriores, así como la educación y los intereses personales del candidato, haciendo estas preguntas: ¿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?

A la vez que el candidato habla o hace preguntas, debes hacerle observaciones que pongan más en evidencia sus habilidades y potencial.

7.3. FORMULACION DE POSIBLES PREGUNTAS PARA CADA CENTRO DE INTERES:

Una vez seleccionados los Centros de Interés para cada Competencia a Valorar, debes continuar preguntando sobre esas Competencias. Dichas preguntas abrirán un tema de conversación.

Las respuestas del candidato pueden sugerir preguntas adicionales que te ayudarán a explorar el Centro de Interés en profundidad. Cuando estés seguro de que has explorado un Centro de Interés lo suficiente, puedes volver a la ficha para decidir qué Centro tocar, utilizando preguntas que hayas escrito durante la Planificación para abrir el siguiente tema de conversación.

PLANIFICACIÓN (COMPLETAR ANTES DE LA ENTREVISTA)

DATOS DEL CURRÍCULUM	CENTROS DE INTERÉS	POSIBLES PREGUNTAS
En base a la ficha del candidato. Entrevista inicial. Resultados de los tests.	CERELSA Razón por la que dejó el trabajo anterior. Salario.	¿Por qué dejó el trabajo? ¿Cuáles son sus pretensiones económicas?
COMPETENCIAS	Profundizar en los Centros de Interés: Conocimientos, Aptitudes, Actitudes, Intereses, Valores, etc.	
Toma de decisiones: Capacidad para, Resolver un problema que afecte al proceso de trabajo. Conseguir información y utilizarla. Percibir y evaluar alternativas. Analizar decisiones con rapidez. Mantener decisiones con confianza.	En IRMASA	¿Puede describirme una situación normal que le haya requerido una decisión rápida?
Organización: Capacidad para: Organizar planes y promover actividades. Establecer esquemas.	En ACTION, S.L.	Explicar los objetivos alcanzados, las medidas tomadas en la situación "x".

Coordinar recursos para alcanzarlos objetivos.		
--	--	--

8. DIRECCIÓN DE LA ENTREVISTA:

8.1. 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 sin que haya una barrera entre el entrevistador y el candidato.

8.2. EXPLICAR LOS PASOS DE LA ENTREVISTA:

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

8.3. PONER EN CLARO EL HISTORIAL DEL CANDIDATO:

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

EJEMPLO.

CANDIDATO: Juan Lope

CURRÍCULUM	CENTROS DE INTERÉS	POSIBLES PREGUNTAS
Ficha de datos personales	Salario Contacto con el candidato (prensa, recomendación, etc.)	

8.4. ASPECTOS A ANALIZAR EN 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.

8.5. 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.

EJEMPLO. 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.

EJEMPLO. ¿Cuántas veces ha cambiado de trabajo? ¿Tuvo algún problema? ¿Cómo se sintió cuando fue despedido? ¿Acabó la carrera?

Preguntas dirigidas:

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

EJEMPLO. ¿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:

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

EJEMPLO. ¿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.

8.6. TÉCNICAS DE ATENCIÓN:

Silencio:

Después de hacer la pregunta.

- Evitando hablar inmediatamente después.
- 10 ó 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.

Es un poderoso instrumento psicológico para completar huecos.

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... Vd. desaprueba 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 Vd. 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 01.

PUESTO: Director de Producción.

COMPETENCIA	CENTRO DE INTERÉS	POSIBLES PREGUNTAS
<p>DOTES DE ORGANIZACIÓN.</p> <p>Capacidad para:</p> <p>Planificar, organizar y dirigir actividades de acuerdo con unas prioridades.</p> <p>Establecer calendarios, fechas y objetivos.</p> <p>Coordinar recursos para lograr objetivos deseados.</p> <p>Organizar el trabajo autónomamente o como parte de un equipo.</p> <p>Controlar o adaptarse a cambios, problemas, sin perder eficacia.</p>	<p>Habilidades organizativas como jefe de grupo.</p>	<p>¿Cómo ha organizado actividades de grupos que Vd. haya dirigido?</p>

PUESTO: Jefe Técnico.

COMPETENCIA	CENTRO DE INTERÉS	POSIBLES PREGUNTAS
<p>ASERTIVIDAD</p> <p>Capacidad para,</p> <p>Lograr metas y sentirse orgulloso de sus logros.</p> <p>Tomar iniciativas y ser constante, mantener un alto nivel de actividad.</p> <p>Demostrar confianza en sí mismo y una actitud positiva hacia los demás.</p> <p>Asumir riesgos razonables y competir.</p> <p>Expresar las necesidades de la organización y las personales de una manera constructiva.</p>		

8.6 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.

Pregúntate a ti mismo si la información es:

- ✓ CLARA. Se entiende lo que el entrevistado está diciendo y encaja con los otros datos que se tienen de él.
- ✓ RELEVANTE. La información se relaciona con la dimensión a valorar en la selección, o con el centro de interés, o con alguna de las otras dimensiones de la selección, dentro de la entrevista.
- ✓ 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...

CLARA → Hay que clarificarla y elaborarla mejor.

RELEVANTE → Hay que volver a dirigir la conversación hacia el Centro de Interés a examinar.

ADECUADA → Hay que probar con otro Centro de Interés que pudiera suministrar evidencias para la dimensión explorada.

EJERCICIO 02:

PUESTO: Ejecutivo de Cuenta. Departamento de Pensiones para un Broker de Seguros.

FUNCIONES: contactar con clientes y con agentes de Compañías de Seguros para conocer diversos planes de Pensiones.

COMPETENCIA	CENTROS DE INTERÉS	POSIBLES PREGUNTAS
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Capacidad para,</p> <p>Trabajar en colaboración con</p>	<p>Trabajo con los Clientes.</p> <p>Colaboración con Agentes de Seguros.</p>	<p>Describir su relación con clientes.</p> <p>¿Qué tipo de contactos tiene con Agentes de Compañías de Seguros?</p>

<p>otras personas.</p> <p>Relacionarse eficazmente con clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>Reconocer capacidades y limitaciones en sí mismo y en los demás.</p> <p>Ganarse la confianza de los demás.</p> <p>Demostrar la sensibilidad adecuada ante los sentimientos de los demás.</p> <p>Concentrarse en el trabajo, dejando de lado asuntos personales cuando está supervisando el trabajo de otras personas.</p>		
---	--	--

8.7. POSIBLES PREJUICIOS:

Piensa en algunos prejuicios que pueden interferir en tu objetividad como entrevistador:

- Ponerte de parte de las personas que actúan como tú o se parecen a ti.
- Favorecer a las personas que tienen un historial similar al tuyo.
- Considerar a las personas solteras como de mayor riesgo que las casadas para determinados trabajos.
- Evitar contratar a gente con una incapacidad física por temer 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 te 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 tuyas.
- 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 de la mayoría por creer que no se sentirá cómoda.

8.8. 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:

- Equivale a eliminar a un candidato basándote sólo en un rasgo o atributo.
- ¿Te formas una idea del entrevistado y luego buscas argumentos para justificar tu conclusión?
- ¿Actúas a la defensiva?
- ¿Atribuyes ideas, sentimientos y actitudes al candidato, que son en realidad tuyos?

Efecto de halo:

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

8.9. 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 qué hacer?
- Proporcionar más información sobre el trabajo, si se cree apropiado.

Explicar los pasos que siguen a continuación:

- 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.

9. 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.

9.1. EVIDENCIA DE LA CAPACIDAD

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	INAPROPIADOS
Encuentra difícil dar opiniones de compromiso.	Parece flojo e inseguro.

<p>Ej: No sabía decir qué departamento era más atractivo para él. No sabía si le convenía continuar formándose. No estaba seguro de si le gustaba o no su trabajo anterior.</p> <p>Demostró ser sistemático dirigiendo sus Equipos de vendedores.</p> <p>Lee publicaciones económicas. Ha escrito artículos técnicos. Asistió a conferencias del Club de Marketing.</p> <p>Hizo preguntas concretas sobre su futuro equipo de trabajo.</p> <p>Da seguridad sobre normas importantes en el trabajo. Establece un buen contacto con el entrevistador.</p> <p>Da respuestas seguras, incluso, cuando se le pregunta sobre su despido del anterior trabajo. También mostró seguridad cuando describió sus frustraciones.</p>	<p>Parece saber cómo hacer las cosas.</p> <p>Listo y ambicioso</p> <p>Es cauteloso.</p> <p>Parece ecuánime, seguro de sí mismo.</p>
--	---

9.2. VALORACION

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 para recomendar la candidatura más adecuada. La Ficha/Guía permite mirar la lista de dimensiones a 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, debes 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.

9.3. CLASIFICACION Y VALORACION DE LAS PREGUNTAS O EVIDENCIAS

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

El procedimiento es el siguiente:

1. Antes de evaluar al candidato en cada dimensión, considerar si existen posibles fuentes de interferencia que puedan afectar a la valoración de las pruebas.
 - ¿Estás dejándote llevar por tendencias o prejuicios personales?
 - ¿Estás haciendo juicios precipitados?
 - ¿Estás influenciado por el "efecto halo"?
2. Cuando has llegado a la conclusión de que el juicio es imparcial, pon una marca de control en el espacio que indica la evaluación de la aptitud del entrevistado con respecto a la dimensión valorada.
3. Repite el proceso con todas las dimensiones incluyendo las dimensiones especiales de puesto de trabajo.

4. Finalmente revisa toda la evaluación y haz 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.
5. El último paso dentro de la Entrevista Enfocada sobre los Centros de Interés, es la evaluación general del entrevistado.

9.4. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Es muy recomendable que los que han participado en la realización de los diferentes pasos de la entrevista Enfocada sobre 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. Así mismo, 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.

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:

Sitios web:

1. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
2. <http://estadisticaencontaduria.blogspot.com/2015/03/la-entrevista.html>