

# MANUAL DEL ENTREVISTADOR

*Guía rápida para la entrevista laboral*

## La ciencia o el arte de entrevistar

**La empresa quiere que sus trabajadores sean los más adecuados.** Por eso realiza procesos de selección para conocer a los candidatos y "quedarse" con los mejores. La prueba más importante del proceso de selección es la entrevista en la que un entrevistador decidirá por el comportamiento y por las respuestas que de el postulante para ver si es un buen candidato al puesto.

**El objetivo principal del entrevistador** está claro: obtener la mayor cantidad de información posible, sin desvelar aquellos datos que considera más oportuno revelar en un segundo contacto. Para ello hará una serie de preguntas que le confirmarán la adecuación al puesto ofertado o, si no hay una vacante en ese momento, a las futuras necesidades de la empresa.

El seleccionador busca a una persona motivada, que le convenza, y que le demuestre que está haciendo la elección adecuada.

Dada, como se sabe, la escasez de candidatos adecuados, es necesario ser muy buenos entrevistadores para detectarlos. Nuestra tarea puede definirse con la frase "separar la paja del trigo". Nuestro desafío es ver más allá de las apariencias. Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de *buenos reclutadores*. Para serlo, estos últimos deben conocer y cumplir con todos los pasos. Los mayores errores se producen cuando:

- No se releva adecuadamente el perfil. Hay que reflexionar sobre todos los aspectos necesarios.
- No se analiza la trayectoria previa del postulante.
- No se realizan entrevistas profundas.
- No se prueban técnicas adecuadas.
- Se selecciona en una sola instancia. Los métodos más seguros son los que constan de varias etapas (iterativos).
- No se piden referencias.
- Se aceptan a personas que no se corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso.

El éxito requiere tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas, un proceso con varios pasos de selección, y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

## Concepto de entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y tema a tratar.



## ***Tipos de entrevistas de selección laboral***

### **Entrevista directa**

El entrevistador es quien plantea las preguntas desde el principio y las hace de forma muy concreta.

### **Entrevista mixta**

Un tipo de entrevista muy frecuente. Permite al entrevistador hacer preguntas concretas pero también plantear opiniones y comentarios.

### **Entrevista Libre**

Este tipo de entrevista exige haber realizado una buena preparación. El entrevistado después de haber preguntado un par de detalles del CV y quizás contado brevemente las razones de la reunión, lanzará el conocido "Hábleme de Ud., ¿porqué le interesa este puesto?". Esta entrevista, quizás más estresante para algunas personas, sin embargo tiene muchas más posibilidades y expectativas de ser más provechosa para ambas partes. Por una parte, el postulante adquiere más confianza al poder decir realmente lo que quiere y por otra el entrevistador sólo tiene que hacer de vez en cuando preguntas pertinentes.

### **Entrevista Grupal**

Este tipo de entrevista se utiliza en procesos de selección donde concurren un elevado número de candidatos.

El seleccionador, quien está presente junto con uno/dos colegas más u observando a través de un cristal, plantea un caso a resolver. Puede ser un caso de resolución de conflictos, de ampliación de producción, etc. en el cual cada uno de los presentes deberá presentar su solución al problema planteado y debatirlo junto con sus compañeros. A cada participante se le asigna un puesto. El hecho es que cada uno de las personas actuará conforme a como es en realidad sin darse cuenta.

La resolución del caso en sí no tiene importancia. Lo que el seleccionador valorará será el desenvolvimiento de cada uno en grupo: la postura que adopto (líder, conciliador, organizador, etc), el modo en como se enfrentó a la situación y cómo trató de resolverla.

### **Entrevista de Panel**

Esta entrevista se puede realizar con varios entrevistadores a la vez en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que entrevistarán al candidato desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan.

Este tipo de entrevista se suele realizar para determinar desde distintos puntos de vista si su incorporación es positiva para la empresa y, de ser así, en que puesto encajaría más. La ventaja para el candidato es que conocerá a los jefes de distintas áreas y por tanto la empresa con mayor profundidad. Suelen ser entrevistas más técnicas.

### **Entrevista por teléfono**

Cada vez es más frecuente que los seleccionadores realicen entrevistas por teléfono. Suelen utilizarse para confirmar datos del Curriculum Vitae y profundizar en los aspectos más relevantes para la posición que desean cubrir.

Son importantes y suelen ser decisivas para citar o no al candidato para una entrevista personal.

## ***Distintos tipos de preguntas para la entrevista***

### **Preguntas cerradas**

Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

### Preguntas de sondeo

Sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc..

### Preguntas hipotéticas

Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ej. Que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: ¿qué haría ud. si...?, ¿cómo manejaría ud...?, ¿cómo resolvería ud...?, En caso de ... .

### Preguntas malintencionadas

Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles ni aconsejables.

### Preguntas provocadoras

Son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.

### Preguntas que sugieren la respuesta esperada

Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda, por ej.: "Ud. se propone terminar su carrera, ¿verdad?".

### Preguntas abiertas

Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc..

## El perfil y el currículum

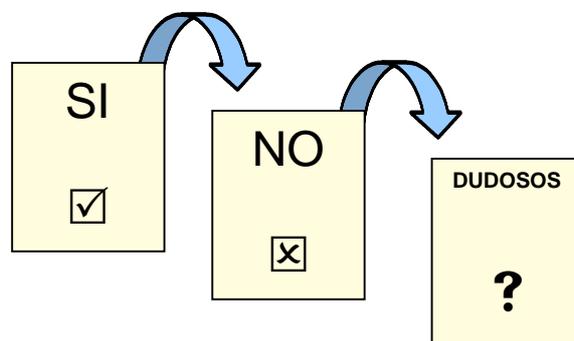
Cualquier búsqueda parte de algo elemental:

### LA LECTURA INTELIGENTE DEL PERFIL REQUERIDO Y DEL CV DE LA PERSONA A ENTREVISTAR

Quando se inicie un proceso de selección Ud. deberá comenzar por leer una cantidad considerable de CV, ya sea porque se publicó un anuncio o porque se ha hecho una preselección con la ayuda de una base de datos.

### Análisis de fondo

El primer punto y fundamental es que antes de comenzar la lectura de CV, Ud. tenga absolutamente claro los requisitos para el puesto. Esto le será de mucha utilidad. A partir de estos podrá hacer rápidamente tres "pilas" de cvs, los que **SÍ** cumplen, los que **NO** cumplen y los **dudosos**.



A partir de criterios simples tales como:

1. EL SEXO
2. LA EDAD
3. LA IDONEIDAD

## **Preparación para la entrevista**

Hay que manejarse con el perfil relevado de nuestro cliente, interno o externo. A partir de allí hay que tomar el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente.

### **1. Destine tiempo suficiente para la entrevista**

No arme su agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las entrevistas; tenga en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que Ud. puede demorarse en atenderlo, que la entrevista puede ser más larga, o que Ud. puede tener necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos de la misma.

### **2. Prepare un ambiente apropiado**

Tenga en cuenta las siguientes reglas:

1. **Que sea en privado.** Esto es muy importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad.
2. **Que haya un mínimo de distracciones.** Entre éstas se incluye un teléfono que suena sin que nadie conteste, personas que entran de improviso en la oficina, o su propia distracción si Ud. está pensando en todo el trabajo que tiene que hacer.
3. **Que el aspirante pueda estar cómodo.** Su comportamiento y su actitud general como entrevistador determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Haga lo que pueda por crear un ambiente acogedor. Si el solicitante se siente cómodo, Ud. se asegurará una entrevista más productiva.
4. **Que ambos ocupen lugares apropiados.**

Recuerde que cualquier cosa que Ud. encare, saldrá mejor si le dedica un tiempo mínimo de preparación.

### **3. La actitud del entrevistador**

- Evitar la postura dogmática
- Mostrar sinceridad y franqueza en vez de astucia y sagacidad
- Brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar todas sus respuestas

Antes de entrar de lleno en el tema es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

- Te costó mucho llegar hasta aquí?
- Encontró lugar para estacionar el auto?

El tiempo utilizado para este tipo de preguntas no debe demorar más de 30 segundos. Luego se debe dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.

EJEMPLO: "Me alegra mucho que no le haya costado llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante..."

### **Estimular al aspirante para que hable**

Es muy importante comenzar bien, porque esto nos ayudará en el resto de la entrevista, ya que el entrevistado va a focalizar su atención en nosotros, se crea un clima cordial y una sincera simpatía.

Vale destacar que usted no debe ser un nuevo amigo del entrevistado, sino solo una persona cordial, que deberá lograr que el entrevistado se sienta cómodo de modo que le cuente todo lo que usted necesita saber para formar una decisión. Recuerde que una buena decisión es buena para ambas partes, no solo para usted.

### **Lo que NO debe olvidar:**

1. Releer el CV para saber antes de la entrevista a quién va a entrevistar.
2. Tener en claro los requisitos del perfil.
3. Tener un listado de las preguntas no aceptables (dependientes de cada país y sus usos y costumbres).

4. Preparar tres o cuatro preguntas clave que no debe omitir en la relación con el CV y el perfil.

#### **Antes de la entrevista**

- Analice el CV del candidato
- Planifique las preguntas a formular
- Basándose en la descripción del puesto, agregue preguntas adicionales si es necesario

#### **Durante la entrevista**

- Preséntese y tranquilice al candidato
- Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista: "Yo hago las preguntas primero, y luego será su turno"
- Utilice las preguntas brindadas. Estas se idearon para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
- Tome notas
- Dele al candidato la oportunidad de formular preguntas
- Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.

#### **Después de la entrevista**

- Analice toda la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista
- Complete los formularios necesarios

## **Como desarrollar entrevistas laborales exactas, justas y efectivas**

En numerosas ocasiones, aquellos que trabajamos en las áreas de gestión de empresas, tenemos que seleccionar y entrevistar personas para distintos cargos y la mayoría de nosotros no hemos recibido ningún tipo de entrenamiento acerca de cómo realizar correctamente el proceso de selección. Dentro de este proceso, la entrevista normalmente tiene un papel fundamental, aunque durante el último tiempo su utilización ha sido ampliamente criticada.

### ***Algunas de las objeciones que se interponen a las entrevistas laborales son:***

#### **a. Falta de Exactitud**

Si bien es cierto que la entrevista personal es una parte fundamental de cualquier proceso de selección, es considerada como una de las menos exactas o confiables. Además, las investigaciones han demostrado que la entrevista personal sólo es exacta en un 14% de las ocasiones para predecir el éxito de una persona en un cargo. Aún así, las mismas investigaciones muestran que un 90% de las decisiones de contratación se toman durante la entrevista.

#### **b. Propensión a la Discriminación**

De la forma como normalmente se realizan las entrevistas personales, es muy fácil que el entrevistador introduzca preguntas que pueden ser consideradas discriminatorias, ofensivas y totalmente irrelevantes para el trabajo específico que desarrollaría la persona. Por ejemplo, cuando se pregunta a una mujer joven si piensa casarse y tener hijos.

En Estados Unidos existe el "Equal Employment Opportunity Council", que es una organización orientada a garantizar la objetividad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, para prevenir la discriminación. La legislación estadounidense intenta prevenir específicamente cualquier tipo de discriminación en base a sexo, raza, color, religión, orientación sexual y muchos otros aspectos. Sólo se acepta como válidas aquellas preguntas que están directamente relacionadas con el trabajo y con el desempeño de la persona en él. A la luz de este tipo de legislación, la entrevista personal realizada de acuerdo al método tradicional, normalmente es totalmente indefensible como proceso objetivo de selección.

Obviamente, en nuestro país —así como en la mayoría de los países latinoamericanos—, no es común preocuparse por tener un proceso de selección totalmente objetivo con lo cual, es muy fácil encontrarse con preguntas poco apropiadas o aceptables.

Es importante evitar la discriminación, no sólo porque es lo más correcto, sino porque es lo más beneficioso para la organización. Si queremos que nuestras empresas compitan efectivamente a nivel mundial, es totalmente necesario que contemos con el mejor recurso humano y que nos preocupemos constantemente por aumentar su productividad.

Por lo tanto, tenemos que evitar al máximo la existencia de nepotismo, favoritismos, acomodos políticos, favores entre amigos y tantas otras prácticas tan comunes en nuestras organizaciones y que atentan contra su productividad.

### **c. Poca Estandarización**

En los procesos normales de entrevista, cada entrevistador utiliza una lista de preguntas como "guía" general, pero aplicando las preguntas más adecuadas dependiendo de cómo vaya "sintiendo" la entrevista. Esto, definitivamente, no ayuda a la objetividad.

### **d. Diferencias Entre Distintos Evaluadores**

Cuando se está realizando un proceso de selección de gran envergadura, es común repartir el trabajo entre varios entrevistadores. En estos casos, es muy difícil compartir apuntes para tomar una decisión objetiva. No se han utilizado las mismas preguntas y se tienen distintos criterios para determinar lo que constituye una buena respuesta.

### **e. Se Confía Demasiado en el Instinto del Entrevistador**

Las investigaciones han demostrado que, en la mayor parte de las decisiones de contratación, el entrevistador toma su decisión acerca del postulante en los primeros tres a cinco minutos de la entrevista y pasa el resto del tiempo confirmando su decisión con argumentos racionales.

Ahora bien, estos problemas son evitables y la mayor parte de las investigaciones demuestra que la efectividad de las entrevistas puede ser mejorada enormemente si se utiliza un método correctamente desarrollado y estructurado. Este método es conocido como la "**Entrevista Estructurada**".

La entrevista estructurada consiste en una serie de preguntas que son aplicadas uniformemente a todos los candidatos, bajo condiciones estandarizadas. A estas preguntas, se les genera una serie de respuestas posibles y se asigna un puntaje de acuerdo a la calidad de la respuesta. Esto permite evitar las diferencias de criterios entre distintos entrevistadores y evitar que se realicen las preguntas de acuerdo a cómo el entrevistador "sienta" la entrevista.

Obviamente, uno no va a poder predecir todas las posibles respuestas, pero sí la mayoría y va a poder evitar las diferencias de opinión entre los distintos entrevistadores.

La aplicación de entrevistas estructuradas requiere una preparación y capacitación mucho mayor por parte de los entrevistadores, pero genera un proceso mucho más objetivo, que nos permite dejar sólo a aquellos que pueden contribuir realmente al desempeño en el cargo específico y, en definitiva, a los resultados de la empresa. Ese tiene que ser el criterio definitivo.

## **Como Contratar Empleados**

La mayoría de ustedes han trabajado para otro alguna vez. Ahora, usted se encuentra considerando cómo contratar a alguien que trabaje para usted. Necesita tener en cuenta las reglas, las responsabilidades, y las dificultades que le enfrentan al empleador cuando debe tomar decisiones de cuándo contratar a una persona, qué talentos necesita, cómo encontrar a una persona fiable y cooperativa, si la persona tiene las cualidades que usted busca, y cómo entrenar al nuevo empleado. Cuando se emplea a una persona, usted se está haciendo responsable por la subsistencia de otro.



## **Seis medidas para contratar a empleados**

### **1º medida: Encontrar buenos candidatos**

- Escriba una descripción detallada para trabajo indicando claramente en que consiste el trabajo y lo que requiere. Incluya el número de horas que se trabaja y el salario que ofrece. (Pueda que encuentre la necesidad de cambiar esta descripción a medida que entrevista a candidatos).
- Pregúntele a su familia, amistades, vecinos, y conocidos del negocio si saben de alguien que busca trabajo.

**TENGA CUIDADO:** No debería emplear a miembros de la familia o amigos solamente porque necesitan trabajo.

Esté seguro de que necesita un empleado adicional y que la persona que Usted está considerando tenga las habilidades y la experiencia que busca.

- Anuncie el puesto en el periódico
- Ponga un anuncio con la descripción del trabajo en una escuela local, en iglesias, clubes, con programas de entrenamiento tanto como en su negocio
- Deles solicitudes para empleo a las personas interesadas en trabajar por su empresa.
  - La solicitud pide la experiencia laboral y educativa del candidato. Puede añadir preguntas que pongan a prueba las habilidades del candidato para ver como lee, escribe y suma. Por ley usted no puede preguntarle nada que se refiera a su sexo, raza, religión, condición física, o estado matrimonial.
  - Consiga la solicitud en una papelería comercial
- De los candidatos, elija los tres más calificados por medio de sus solicitudes y cítelos para una entrevista.

### **2º medida: Cómo entrevistar a los candidatos**

El propósito de una entrevista es para darle información al solicitante acerca del trabajo y lo que requiere tanto como para conocer las costumbres y habilidades de trabajo que tiene éste.

- Dé una breve presentación de lo que consta el trabajo, sobre la compañía, y de sí mismo. Hágale sentir al solicitante lo más cómodo posible.
- Hable por unos minutos sobre lo que usted espera de sus empleados
- Lo más importante es dejar que el solicitante hable la mayor parte del tiempo

**RECUERDE:** La ley no le permite hacer preguntas sobre raza, religión, salud, edad, estado matrimonial, arrestos sin convicción, ni otros asuntos personales.

- Haga preguntas sencillas y específicas:
  - ¿Qué hizo en su último empleo?
  - ¿Qué fue lo que le gustó y no le gustó de ese trabajo?
  - ¿Qué es lo más importante para Usted de un trabajo?
  - ¿Qué habilidades va a traer a este trabajo?
- Acuérdesse de preguntar "¿Por qué?" para obtener más información
- Apunte la información que pueda servirle más tarde
- Si a este punto de la entrevista Usted cree que el solicitante es buen candidato para el trabajo, dele más información sobre su negocio, tal como programas de entrenamiento y cómo se evalúa el desempeño de los empleados
- Permítale al solicitante la oportunidad de hacer preguntas
- Deje tiempo entre las entrevistas para tomar notas
- Nunca ofrezca el puesto hasta después de haber entrevistado a todos los solicitantes

### **3º medida: La selección final**

- Llame a quienes le hayan accedido referencias sobre el solicitante, especialmente sus patrones anteriores, maestros, clérigos, y otros que hayan trabajado con el candidato.

- Pregúntele a éstos que le han recomendado al solicitante:
  - ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del solicitante?
  - ¿Por qué dejó él o ella sus últimos trabajos?
  - ¿Usted lo emplearía? ¿Para qué puesto?
- Compare a los candidatos en términos de:
  - Las habilidades que Usted busca
  - Sus pasadas experiencias laborales
  - Motivación propia
  - Habilidad de llevarse bien con otros
  - Ofrezcale el puesto al que usted considere mejor de los candidatos

#### 4º medida: Cómo entrenar al nuevo empleado

El propósito de un periodo de entrenamiento es para darle al empleado la oportunidad de aprender su nuevo trabajo y conocer a los otros empleados. Esta "inversión" en el entrenamiento de un nuevo empleado puede ahorrarle mucho tiempo y dinero a lo largo.

- Dele la bienvenida a su nuevo empleado y hágale sentir a gusto
- Explíquelo como se opera el negocio y quien se encarga de cada tarea
- Descríbale en detalle lo que él o ella estará haciendo
- Dele un resumen de como se evalúa al empleado y cuando
- Aclárele la póliza de trabajo para los empleados detalladamente
- Déjele saber al nuevo empleado con quien puede consultar cuando tenga algún problema

#### 5º medida: Reviso del récord laboral del empleado

Aclárale bien a sus empleados como y cuando se les juzgará su desempeño en el trabajo. Debería evaluar a cada empleado dos veces al año.

Hábleles con franqueza y sinceramente a los empleados de su desempeño, bueno y malo. También deles la oportunidad de que ellos lo evalúen a usted como supervisor.

Haga sus evaluaciones basándose en:

- Calidad y cantidad de trabajo
- Iniciativa propia
- Si se puede confiar en él
- Sentido común al manejar ciertas situaciones laborales
- Habilidad de llevarse bien con otros <

#### 6º medida: Obtenga los permisos necesarios

La ley requiere que todo empleador pague los impuestos de retención salarial y que tengan cobertura sobre los riesgos del trabajo (ART) para todos sus empleados. Además, los administradores de negocios deben tener en cuenta varios reglamentos laborales del gobierno.

**Lic. Carina Aballay**

[carinazteca@yahoo.com.ar](mailto:carinazteca@yahoo.com.ar)