

# CAPÍTULO 4

## Entrevistas y evaluaciones



# Entrevistas y evaluaciones

- Distintos tipos de entrevistas en el proceso de selección: desde la preliminar hasta la de contratación.
- En los primeros tramos del proceso pueden ser de carácter individual o grupal. Es importante distinguir cuándo es factible utilizar cada una de estas herramientas. Un elemento fundamental es el nivel de la posición para la que se entrevista. Hay posiciones a las que, sin ser de tipo gerencial, no se puede aplicar la entrevista grupal porque la persona involucrada podría sentirse mal o no aceptar la entrevista.

→ La **entrevista** es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. La entrevista 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. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio que constituye la entrevista.

# Preparación para la entrevista

**La preparación de la entrevista es fundamental para un buen desarrollo de la misma. Es necesario:**

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil, el CV y la solicitud del postulante.
- Leer cualquier otra información cuando corresponda.
- Preparar preguntas básicas.
- Organizar el tiempo.
- Preparar el medio ambiente.

# Inicio: *crear una atmósfera agradable*

- ▶ Contar con el tiempo suficiente para cada entrevista; ni usted ni su entrevistado deben sentirse apurados.
- ▶ Conocer el nombre del candidato.
- ▶ Ir a buscar personalmente al candidato a la sala de espera.
- ▶ Estrechar manos agradable y firmemente.
- ▶ Presentarse a sí mismo por el nombre y título del puesto.
- ▶ Asegurarse de que el candidato pueda sentarse cómodamente y que ambos se puedan ver claramente.
- ▶ Explicar el propósito de la entrevista en el proceso de selección.
- ▶ Hablar claro pero no demasiado fuerte.
- ▶ Adoptar una posición cómoda, variandola de vez en cuando para alentar al candidato a hacer lo mismo.

# Desarrollo

- ▶ Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- ▶ Alentar al postulante a explayarse sobre diversos aspectos de su vida, como actividades sociales, *hobbies*, trabajo y universidad.
- ▶ Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta.
- ▶ Evitar la dispersión del candidato.
- ▶ Repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien.
- ▶ Tomar notas de lo relevante para después de la entrevista.

# Cierre

Amable y dejando en claro los pasos siguientes; si usted no los conoce, aclarar el tiempo que será necesario para tener una respuesta.

# Evite

- Hablar demasiado. Si habla más del 30% está exagerando.
- Distraerse.
- Interrumpir al candidato a menos que deba hacerlo.
- Intimidar al candidato.
- Dejar que sus gesticulaciones distraigan al candidato.
- Sentarse absolutamente quieto.
- Hablar de usted mismo.
- Manifestar acuerdo o desacuerdo.
- Tratar de completar complicadas listas durante la entrevista.
- Las interrupciones en persona o por teléfono, *no* pueden tolerarse.
- Ser demasiado enfático.

# Distintos tipos de preguntas



Cerradas  
La respuesta es  
SÍ o NO

De sondeo  
o abiertas

Hipotéticas

Provocadoras

**NO son aconsejables**

Usted además  
puede tener en  
cuenta:

- ▶ La mirada
- ▶ La posición corporal
- ▶ Los gestos

# Lo que no debe olvidar

- Detectar las situaciones difíciles.
- Despejar los “baches” de tiempo.
- Indagar las razones por las que el entrevistado se fue de cada trabajo.
- Las motivaciones de cambio.
- La remuneración: diferentes formas de preguntar sobre este tema cuando suponemos que el candidato no quiere decir directamente la remuneración que percibe o que espera.
- Expectativas del postulante, lo que dice y lo que no.

# Esquema global por competencias



→ La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales, en relación con las competencias necesarias para el puesto.

# ¿Qué es entrevistar por competencias?

En base al análisis de comportamientos pasados, detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento.

Las preguntas deben referirse a hechos reales:

*Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?*

→ El registro de la entrevista es uno de los pasos importantes del proceso. Durante la entrevista se debe registrar información de tipo numérico o difícil de recordar, e inmediatamente de finalizada la misma todo aquello que implique algún tipo de valoración sobre el candidato.

# Registro de la entrevista

- Anote lo que pueda durante la entrevista, en especial los datos numéricos y lo que usted piense que se puede olvidar.
- No anote durante la entrevista opiniones sobre el entrevistado.
- Complete sus anotaciones **inmediatamente** después de la entrevista.
- No registre opiniones: describa situaciones sin apreciaciones subjetivas.
- No se olvide de anotar la fecha de la reunión y su nombre.

➔ Las evaluaciones psicotécnicas proveen al proceso de selección herramientas de evaluación válidas y confiables, permitiendo contrastar la información aportada por la entrevista. Asimismo permiten detectar e identificar características personales básicas, actitudinales y de interacción a través de la evaluación de una serie de factores definidos previamente.

# Distintos tipos de evaluación

- ➔ psicológica (individual y grupal)
- ➔ de potencial (individual y grupal)
- ➔ *assessment center*
- ➔ técnicas
- ➔ de idioma: escrita, oral, técnica

Se debe aplicar en cada caso la/s herramienta/s que permita/n la mejor evaluación del/ los candidato/s a incorporar.

# Búsquedas de jóvenes ver capítulo 6

Postulaciones: selección de los casos interesantes

Entrevistas  
iniciales

Psicológicas  
grupales

*Assessment*

Se puede trabajar con los grupos realizando los tres pasos en una jornada

# Búsquedas a través de anuncios

Preselección de los casos a entrevistar según el perfil

Entrevistas

Evaluaciones:  
psicológica y otras

Presentación  
al cliente  
interno

**+ casos**

**- casos**

# Búsquedas “de fichero”

Preselección en la base de datos según el perfil



Cuando el cliente interno nos confirma su interés en alguno de los candidatos presentados, realizamos la evaluación psicológica.

## ***Head hunting y asimilables***

No se recomienda la utilización de la evaluación psicológica dado que la persona ya fue “elegida” antes de ser llamada.

Si la organización desea realizarla de todos modos, deberá darse una detallada y correcta explicación.

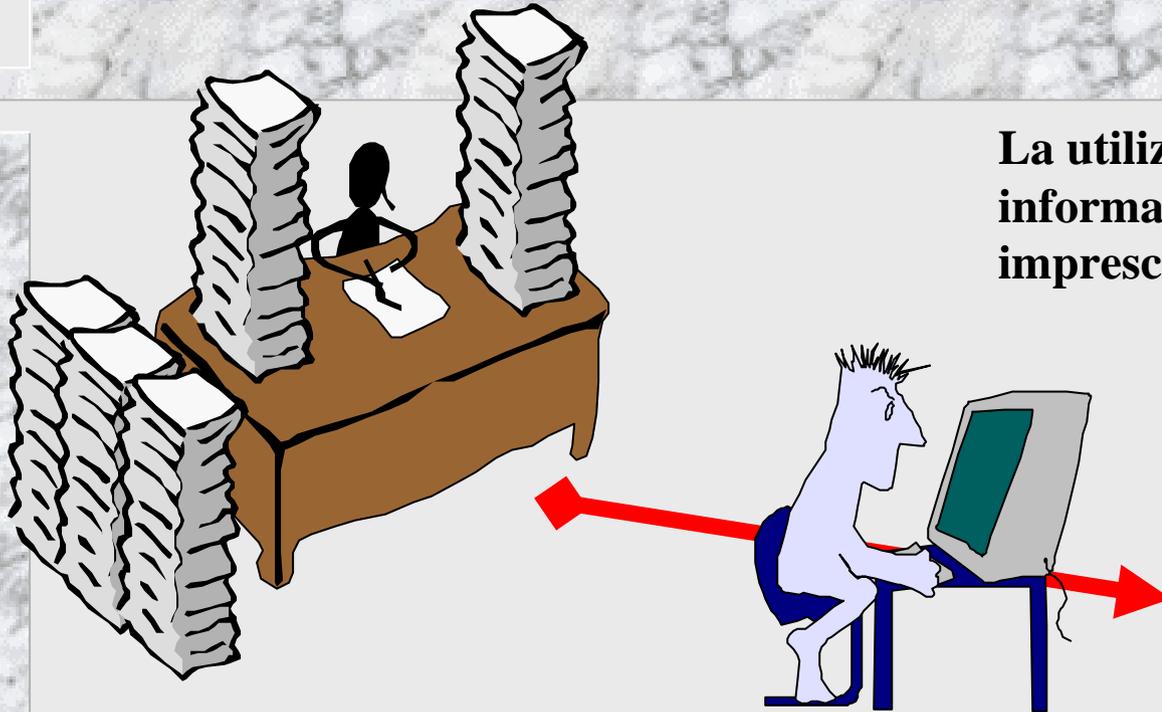
Tenga en cuenta que la persona puede negarse y “perderse” el candidato. La organización puede hacer responsable a Recursos Humanos de la situación.

## ¿Cuál es la diferencia entre la evaluación psicológica tradicional y por competencias?

- En la evaluación psicológica tradicional se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo trabajo en equipo.
- La definición de la característica es “estándar”.
- La evaluación psicológica tradicional se realiza en base a *tests* y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia.
- Las competencias son definidas por la máxima dirección de la compañía y son de esa compañía en particular, por lo tanto la definición de la competencia puede diferir entre empresas.
- La evaluación de la competencia es en base a conductas observables (hechos reales del pasado).
- La entrevista por competencias la puede realizar una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.

# El rol de una buena base de datos

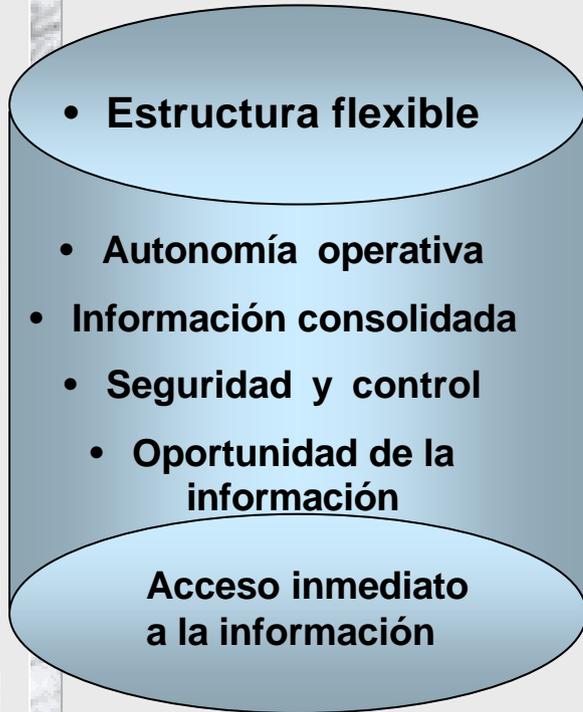
La utilización de una base de datos informatizada es una necesidad imprescindible en este momento



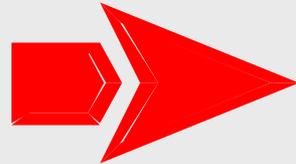
***Input:*** alta, baja y modificaciones de candidatos

# Output: información

## Base de datos actualizada



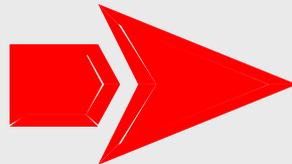
- ▶ Datos personales
- ▶ Datos académicos
- ▶ Datos laborales



Candidatos que responden al perfil



Candidatos por puestos específicos



Listados varios de consulta

# Armado de la carpeta de finalistas: presentación de casos

- ➔ información objetiva
- ➔ información subjetiva
- ➔ orden alfabético para no condicionar a nuestro cliente interno

# La discriminación en la selección

- ¿Cuándo hay discriminación? Cuando a igualdad de condiciones se prefiere a una persona por una característica ajena a lo requerido por el puesto.
- La discriminación no es un tema que preocupe “realmente” a los argentinos. Si bien existe, no tiene la misma magnitud que en otros países.
- La discriminación en la selección será el tema que atañe a nuestra materia. La discriminación en relación con otras prácticas de Recursos Humanos, tales como qué pasa realmente a la hora de los aumentos y/o las promociones es, quizá más frecuente en nuestro país.

# Conferencia OIT 1996. Algunos criterios

Parte I, capítulo 1

- Raza y color
- Ascendencia
- Sexo
  - ◆ Estado civil, condición matrimonial, cargas de familia, embarazo y parto
  - ◆ Hostigamiento sexual
- Religión
- Origen social
- Opinión política
- Discapacidades
- Estado de salud
- Edad
- Afiliación sindical

# La discriminación en la Argentina

- La discriminación es utilizada, en algunos casos, como excusa para ocultar otras situaciones.
- Existe en algunos ámbitos.
- Es menor que en otros países.
- En la experiencia de nuestra consultora es muy poco frecuente.
- Nunca sucedió que un cliente nos dijera “*si es Juan pago 1000, si es Juana pago 800*”, a veces se marcan preferencias pero no es frecuente.

**Para saber más**

**[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)**

**Para comunicarse**

**[alles@marthaalles.com.ar](mailto:alles@marthaalles.com.ar)**