

Módulo 7

Entrevista de selección de personal.

Definiciones

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad del candidato para un puesto, definiendo si el candidato puede desempeñarlo, y comparándolo con otras personas que han solicitado el puesto.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Clasificación de entrevistas

- **En función de las personas que intervienen:**
 - *Uno a uno:* es la forma más común. Generalmente tiene lugar en el despacho del entrevistador. Suele durar una hora más o menos.
 - *Panel de entrevistadores con un entrevistado:* esta modalidad suele llevarse a cabo cuando los entrevistadores son personal de la propia empresa. En estos casos uno de los entrevistadores suele llevar a cabo la entrevista y los otros preguntan ocasionalmente.
 - *Entrevistas sucesivas:* suelen celebrarse en la propia empresa por diferentes entrevistadores.
 - **En función a la técnica de interrogación:**
 - *Estructuradas:* el entrevistador lee preguntas preparadas con antelación y anota las respuestas que obtiene.
 - *Libres:* se realiza una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.
 - *Mixta:* se sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan las áreas que han de ser exploradas.
 - **En función del clima que se busca generar:**
 - *Relajada:* donde creamos un clima, sereno, tranquilo y de confianza con el entrevistado.
 - *Dura:* que parte del principio de que en condiciones de tensión afloran más fácilmente los rasgos ocultos de la personalidad. El entrevistador utiliza distintas técnicas, como la resolución de problemas, para inducir
-

tensión en el candidato. Se utilizan para puestos que requieren un fuerte control emocional.

Es importante determinar las condiciones y objetivo de la entrevista para poder seleccionar la mejor opción en cada caso.

Fases de la entrevista:

1. **Preparación de la entrevista:** En esta instancia contribuye el análisis del puesto de trabajo, así como la evaluación del CV y la selección del tipo a entrevista a realizar.
2. **Inicio de la entrevista:** es necesario crear un clima favorable y de confianza, lo que se consigue gracias al local, a la acogida y al tono de la conversación durante los primeros minutos. Debemos asegurarnos de que la acogida sea cordial, recibiendo al candidato personalmente, de manera espontánea y evitando un primer juicio basado en las apariencias. Es conveniente entablar una charla sobre algo intrascendente, aunque relacionado con las circunstancias del encuentro. Debemos presentarnos y explicar los motivos y los objetivos de la entrevista, pidiendo al entrevistado su colaboración. Conviene adaptarse, sobre todo al principio, a las características del candidato vistas en el curriculum vitae.
3. **Desarrollo de la entrevista:** Los objetivos de esta fase son:
 - Obtener información sobre antecedentes personales y profesionales,
 - Desarrollar información sobre formación y experiencia,
 - Evaluar el desempeño profesional,
 - Analizar características personales, y
 - Obtener información necesaria no presentada en el CV.
4. **Final de la entrevista:** Hay que estar seguro de haber obtenido toda la información, centrándose en los puntos fuertes y débiles del candidato con relación al puesto a cubrir, tras haberle dado la posibilidad de preguntar. Es necesario contarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección y cuándo se pondrá la empresa en contacto con él. Es conveniente terminar la conversación de manera cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

Técnicas de entrevista:

Se utilizan para poder obtener información de nuestros candidatos de manera eficiente.

- Referir al candidato a *experiencias pasadas*: haciendo que se explye sobre sus experiencias anteriores y las relacione con el puesto. Es una de las técnicas más útiles ya que puede ayudarnos a determinar el grado de conocimiento que el candidato tiene sobre el área, su nivel de experiencia y las ideas que puede aportar a la organización.
- *Preguntas abiertas*: tienen como objetivo que el candidato se explye y elabore sobre la pregunta.
- *Preguntas cerradas*: se espera una respuesta corta, del tipo si, no. Por lo general no ayudan a obtener información nueva del candidato, por lo que debemos limitar su uso.
- *Contrastes y comparaciones*: nos puede ayudar también a que el candidato relacione la información que proporciona en la entrevista y su CV con el puesto solicitado y las tareas a realizar. Ésta técnica es muy útil para evaluar el nivel de pensamiento crítico del candidato.
- *Preguntas de decisión*: el candidato debe tomar una determinación en base a una situación, nos pueden ayudar a evaluar su nivel de pensamiento analítico y su manejo del estrés

En el análisis que realizamos durante la entrevista, debemos centrarnos, fundamentalmente en:

- el historial personal, formativo y profesional del candidato,
- en su posible experiencia en el puesto,
- en su motivación, intereses, relaciones interpersonales, personalidad y apariencia,

que deben ser estudiados en relación con las exigencias del puesto. Debemos proporcionar, también, información sobre el puesto, aunque es más interesante aguardar a que sea el entrevistado quien la pida, o bien suscitar esa petición.

Errores en las entrevistas

- Inducir al candidato a que dé las respuestas deseadas;
- No escuchar activamente, prestando escaso interés o revelando falta de interés en la conversación;
- Manifestar deseos de terminar cuanto antes;
- Hablar más de lo necesario;
- no sintonizar con la situación personal del aspirante ;
- Tomar más notas de las necesarias.

Tipos de candidatos

En cada caso, es importante saber cómo abordar a cada individuo.

- **Introvertidos:** suelen ser tímidos y tienden a ser sumisos y desconfiar de sus capacidades. Se expresan en voz baja y en un discurso no muy fluido y pueden presentar tics como sudor o temblor al aumentar la tensión en la entrevista. Para interactuar con estos candidatos es importante darle más espacio a la creación de confianza a través de la charla antes de abordar temas específicos.
- **Agresivos:** aparentan ser seguros de sí mismos, y aprendieron a dominar cuando atacan o a través de la ironía. Generalmente son impulsivos, autocríticos, y exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén. En este caso, es mejor pasar al aspecto técnico de la entrevista más rápidamente, pero dejándole sentir al candidato que impresionó con su autosuficiencia para que se sienta satisfecho y así poder seguir con las preguntas programadas.
- **Manipuladores:** son aquellos más extrovertidos y que tienden a recurrir a su encanto personal para cubrir falencias y generar la impresión de que son el mejor candidato para el puesto. Tienden también a hablar mucho y tratar de dominar la entrevista. En este caso, es mejor reducir el tiempo de conversación e ir directamente al punto de la entrevista, haciendo uso de preguntas cerradas cuando sea necesario para evitar que la entrevista se alargue innecesariamente.
- **Falaces:** son aquellos que generan dudas dado que se contradicen en sus dichos o con la información que proveen en su CV. En este caso el contraste y las preguntas abiertas nos permitirán aclarar dudas y tomar una decisión respecto al candidato.