

Material imprimible

Entrevistas de selección de personal

Módulo 2

Contenidos

- Las etapas de las entrevistas de selección de personal
- Los distintos tipos de entrevistas de selección que se utilizan actualmente:
 - Entrevistas dirigidas o directas,
 - Entrevistas abiertas, cerradas o estructuradas,
 - Entrevistas mixtas,
 - Entrevistas individuales y grupales,
 - Entrevistas orientadas a competencias laborales,
 - Entrevistas presenciales, virtuales y telefónicas.

Entrevista de selección de personal

Previamente aprendimos acerca de los distintos métodos de selección que podemos aplicar a la hora de reclutar talentos, como pueden ser los test psicológicos y de personalidad y las pruebas de conocimientos. Otro de los métodos de selección más usados en prácticamente todos los procesos de reclutamiento, son las entrevistas. Pero antes de avanzar, veamos qué entendemos por una **entrevista de selección de personal**.

Las entrevistas representan la técnica de selección más popular en las empresas, desde las más pequeñas hasta las corporaciones multinacionales. Tal como indican los expertos en la materia, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal y es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Toda entrevista es un proceso de comunicación que se da entre dos o más personas que interactúan. En el caso de las entrevistas de selección de personal, estas personas son el selector y el candidato o varios de ellos. En ellas se genera un intercambio de información por medio de preguntas, simulaciones, demostraciones y técnicas para evaluar qué tan idóneo para el puesto resulta ser el candidato en cuestión.

Desde el punto de vista del candidato entrevistado, la entrevista de selección constituye el momento en que los entrevistadores y la organización podrán conocerlos, de demostrar que somos la persona adecuada para desempeñarse en el puesto vacante, ya que contamos con los conocimientos, aptitudes y actitudes buscadas.

Ahora bien, en este punto es lógico que nos preguntemos qué objetivos tienen las entrevistas, ¿no? El fin principal de toda entrevista de selección de candidatos consiste en determinar qué tan adecuada para el puesto vacante es la persona que se está postulando. Si nos ponemos un poco más específicos, los objetivos de quien o quienes conducen la entrevista serán, primero y principal, conocer al candidato en relación a sus actitudes, su personalidad y determinar de esta forma su compatibilidad con el ámbito laboral del puesto a cubrir.

A su vez, los entrevistadores deberán evaluar y analizar las competencias laborales del candidato en función de las habilidades y conocimientos requeridos por el puesto. Y, por último, será su tarea transmitir una imagen transparente y adecuada de la organización, que refleje su visión y valores, así como informar al candidato todo lo relevante acerca del puesto.

Desde el punto de vista del entrevistado, sus objetivos a lo largo de la entrevista estarán orientados sobre todo a mostrar que su perfil tanto personal como profesional son los más

indicados para cubrir el puesto vacante. A su vez, el candidato tendrá que concentrarse en demostrar que reúne todas las competencias que el puesto requiere y que conoce de qué se trata el puesto al cual se postuló y a qué se dedica la organización.

En resumen, como candidatos, es nuestro objetivo presentar nuestra mejor imagen a los entrevistadores, sin dejar de ser auténticos, pero mostrando una actitud de interés y cordialidad.

Avancemos, ¿les parece? Como les mencionamos anteriormente, las entrevistas de selección son el método de reclutamiento más utilizado, porque brindan ciertas ventajas que vamos a compartirles a continuación.

En primer lugar, la información que la organización obtiene a través de esta técnica resulta muy rica y completa, ya que se alimenta de la interacción permanente entre el entrevistador y el candidato. Además, las entrevistas de selección también sirven como complemento de otros métodos más cuantitativos, como los exámenes y las pruebas de conocimientos, por ejemplo, ya que brinda una mejor comprensión de la información obtenida.

Otra ventaja radica en que, para el candidato que está siendo entrevistado, este momento le ofrece la oportunidad de conversar libremente en el marco de las preguntas que realizan los entrevistadores y así, permitir que estos conozcan un poco más en profundidad su personalidad y forma de ser.

Si bien es cierto que las ventajas que presentan las entrevistas de selección poseen un peso considerable, esta técnica también presenta algunas limitaciones que consideramos importante que conozcan. Veamos:

Este tipo de entrevistas consumen, por lo general, una cantidad de tiempo mucho mayor a otros tipos de instrumentos y métodos de recolección de información, como pueden ser los formularios, por ejemplo. Asimismo, presentan datos más bien cualitativos, que luego son interpretados por quienes conduzcan la entrevista, por lo que el resultado será información subjetiva cuya validez puede llegar a cuestionarse en determinadas situaciones.

En tanto, desde el punto de vista de los solicitantes o candidatos, el momento de la entrevista puede generar bastante estrés e incomodidad, y por este motivo es muy probable que olviden ciertos puntos clave que consideraban importante mencionar a los entrevistadores.

Un punto central que diferencia las entrevistas de una simple charla o conversación tiene que ver con que las primeras están organizadas, y siguen una estructura predeterminada que permitirá lograr su objetivo con mayor facilidad. Profundicemos este concepto:

Como momento preliminar, es importante que el entrevistador prepare y organice la entrevista de selección, por más que posea una gran trayectoria y experiencia, estas reuniones no deberían ser completamente espontáneas e improvisadas. En este momento de planificación, quien vaya a dirigir la entrevista tendrá que determinar el o los objetivos de la misma, es decir, qué pretende lograr a partir de la reunión. También, tendrá que elegir qué tipo de entrevista realizará, el estilo de la misma y el tipo de preguntas que hará. Ampliaremos este punto en las siguientes clases.

Luego, es fundamental que el entrevistador realice una lectura preliminar del curriculum vitae, para contar con la mayor cantidad posible de información acerca del candidato y evitar, de esta forma, preguntar sobre los datos que ya figuran en el curriculum.

Así como les comentamos la importancia de contar con la mayor cantidad de información acerca del candidato a partir de la lectura del currículum, un punto importante tiene que ver también con el conocimiento del puesto y la organización por parte del entrevistador. Esto permitirá que el entrevistador pueda de una forma relativamente precisa, comprobar con qué grado se adecúa el perfil del candidato a los requisitos del puesto vacante.

A su vez, la preparación del ambiente físico también merece una atención especial en las entrevistas de selección de candidatos. Es recomendable que, como entrevistadores, nos enfoquemos en neutralizar en la medida de lo posible, los ruidos e interferencias externas que pueden perjudicar el desarrollo exitoso de la entrevista. Piensen que, si el candidato se encuentra ya de por sí nervioso muy probablemente, si por la ventana se escuchan bocinas a un volumen muy fuerte o gritos de personas, la situación será aún más incómoda.

Este ambiente físico tiene que ser, en la medida de las posibilidades de la organización, privado, cómodo y alejado de los ruidos, como una sala de reuniones pequeña o mediana alejada de otras oficinas ocupadas.

Etapas de una entrevista

Ahora bien, cada entrevista está dividida en ciertas **etapas**. Veamos cuales son:

En la primera de estas fases, conocida también como etapa inicial, el candidato y el entrevistador se saludan y se presentan. El grado de formalidad de este saludo dependerá

del estilo de la organización y de la edad de las personas involucradas. En ciertos entornos jóvenes o muy relajados, entrevistador y candidato suelen saludarse con un beso en la mejilla al menos en las épocas en las cuales no existía el distanciamiento. Mientras que en organizaciones más formales o con culturas de mayor distancia social, lo más probable es que las personas se saluden dándose la mano.

Durante este momento inicial de la entrevista, quien dirija la entrevista tendrá que explicar brevemente el motivo del encuentro, por más que se entienda, más bien a modo de encuadre de la reunión. Por lo general, el entrevistador hace uso de preguntas abiertas, es decir, que pueden responderse libremente más allá del sí o no, con el fin de generar un clima distendido y que facilite la comunicación.

Luego de la fase inicial de la entrevista, pasamos a la etapa o al cuerpo central de la misma. A lo largo de esta instancia se hará una exploración de la formación, de la experiencia profesional del candidato, el nivel de dominio de ciertas competencias, cuáles son sus motivaciones y todos aquellos aspectos laborales que la organización considere necesarios.

Algunas de las preguntas más comunes que se realizan en esta instancia son: *¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización? ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera? ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización? Describa su último empleo.*

Por último, nos encontramos con la etapa final o instancia de cierre de la entrevista. En este momento, es fundamental que el candidato realice todas las preguntas que necesite y considere necesarias para demostrar su interés por el puesto y la organización y, por su parte, el entrevistador podrá utilizar estos minutos finales para detallar un poco más las condiciones de la oferta de trabajo. Asimismo, es recomendable que le informe al candidato cuáles serán los siguientes pasos, si lo va a contactar por correo electrónico o telefónicamente.

Es importante mencionar que es el entrevistador quien debe conducir la entrevista, esto implica manejar los tiempos y establecer el momento de cierre, sin interrumpir al candidato, pero evitando entrevistas excesivamente extensas.

Por lo general, la duración promedio de las entrevistas de selección oscila entre los 30 minutos y una hora. De todos modos, este tiempo puede variar dependiendo de varios factores, como el estilo del entrevistador, la confianza o timidez del candidato y el tipo de puesto que se pretende cubrir.

Una vez el candidato haya abandonado la sala en la que se desarrolló la entrevista, y en lo posible inmediatamente después, es importante que el entrevistado evalúa al candidato, aprovechando que cuenta con los detalles de la entrevista más presentes.

Si no realizó anotaciones durante la entrevista, como sucede a veces en el caso de entrevistadores con muchos años de experiencia, es momento de anotar todos los detalles de la reunión. Y, por el contrario, si fue realizando anotaciones, puede pasarlas en limpio en un formulario de evaluación armado previamente, por ejemplo. De esta forma, se estandarizan de cierta forma las entrevistas y se convierten en un instrumento con datos más objetivos.

Por último, resulta necesario tomar ciertas decisiones sobre el candidato entrevistado. Si la entrevista fue por decirlo de cierta forma, un rotundo fracaso, se puede optar por rechazar inmediatamente al candidato y avisarle por teléfono o correo electrónico para que no espere por días una respuesta por parte de la organización. Por el contrario, si la entrevista fue positiva, se tendrá en cuenta al candidato para los futuros pasos del proceso de selección, como pueden ser los test psicológicos o las pruebas de habilidades y conocimientos, por ejemplo.

Hechas estas consideraciones, es muy recomendable que el entrevistador realice un breve informe acerca de cada entrevista, registrando sus anotaciones y sus conclusiones acerca del candidato. De esta forma, si el proceso se vuelve más extenso de lo esperado, se podrá recurrir a este informe para recordar datos importantes y para facilitar luego el proceso de selección del candidato indicado.

Tipos de entrevistas

Bien, como les comentamos previamente, no existe un solo tipo de entrevistas de selección de candidatos. Los estilos son varios y algunos nos serán más útiles que otros para entrevistar a los candidatos, dependiendo del puesto a cubrir, del perfil de la persona y de nuestra experiencia como entrevistadores. A continuación vamos a conocer los distintos **tipos de entrevistas**:

Comencemos, entonces, por las entrevistas estandarizadas o dirigidas. Como su nombre nos lo sugiere, este tipo de entrevistas cuentan con un guión preestablecido a través del cual se realizan preguntas al candidato sin ningún margen de improvisación o espontaneidad. Si bien este tipo de entrevistas suelen presentar ciertas limitaciones en su implementación, las preguntas ya estandarizadas pueden presentarse de diferentes

formas, seguramente algunas las conozcan. Pueden ser preguntas del tipo de elección múltiple, de verdadero o falso, para responder si o no, etc.

La ventaja de esta elección radica en que el entrevistador no tendrá que ocuparse de estudiar en detalle al candidato durante la entrevista, o pensar en el momento qué preguntas realizar, por lo que suelen utilizarla aquellas personas que no tienen mucha experiencia en la realización de entrevistas de selección. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que completan los candidatos a través de los diferentes portales de internet funciona como base para realizar la entrevista estandarizada.

Dentro de las entrevistas estandarizadas y dirigidas, existe una alternativa menos rígida, que únicamente define previamente las preguntas que se realizarán, pero estas permiten respuestas abiertas o libres, por parte del candidato.

Así, quien realice la entrevista recibe una lista en la cual figuran todos los temas sobre los que debe preguntar e indagar a lo largo de la entrevista. Por ejemplo, si para la organización es importante hacer foco sobre la experiencia que posee el candidato en relación al manejo de equipos, el entrevistador podrá definir previamente que una de las preguntas será, ¿cuál fue tu mayor desafío al momento como líder de equipos de trabajo? Todas estas preguntas pueden contestarse marcando un formulario o respondiendo "sí" y "no", no requieren de explicaciones detalladas por parte del candidato. Si luego el entrevistador le pide que cuente más acerca de, por ejemplo, su experiencia en el extranjero, pasamos a una pregunta del tipo abierta.

Por otro lado, nos encontramos con las entrevistas no dirigidas o no estandarizadas, las cuales como podrán imaginarse, son completamente opuestas a las que vimos recientemente. En este caso, las preguntas no están previamente especificadas y tampoco existen temas puntuales sobre los que haya que poner especial atención. Son más bien libres, informales y exploratorias, su desarrollo queda sujeto al criterio del entrevistador. Por este motivo, es importante tener en cuenta que este tipo de entrevistas, es recomendable que las realice un entrevistador con años de experiencia que no necesite apoyarse en un guión armado previamente.

Por lo general, una vez que un candidato ha pasado por entrevistas más estructuradas y por otros métodos de selección como las pruebas de habilidades y conocimientos, tiene una breve entrevista libre con quien será su jefe o con el gerente general con el objetivo de conocerlo simplemente.

Pasemos ahora a un tipo de entrevista muy conocido y utilizado en muchas organizaciones, las entrevistas por competencias laborales. Pero, antes de avanzar, ¿saben a qué nos referimos cuando hablamos de competencias laborales? Les contamos.

Las competencias son comportamientos individuales o colectivos que generan el desempeño deseado en un puesto de trabajo. Es decir, se refieren al conjunto de conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un puesto.

Durante el proceso de selección, la organización busca obtener información del candidato que le permita predecir sus comportamientos futuros y cómo se desempeñará en el puesto y para esto resulta útil conocer las competencias que se necesitarán utilizar para desempeñarse en dicho puesto.

Tal como explica la autora francesa Claude Levy-Leboyer, las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en el día a día del trabajo y el éxito o fracaso en el desempeño de un puesto se debe en gran medida a la adecuación de los rasgos individuales de las personas a las competencias requeridas por el puesto.

Ahora bien, volviendo a las entrevistas de selección por competencias laborales, podemos decir que se centran en que el candidato relate experiencias y ejemplos específicos de conductas que tuvo en el pasado en función de las preguntas que realice el entrevistador. Pensemos en el siguiente ejemplo: si el puesto vacante requiere un manejo de la competencia de atención al cliente, se le puede pedir al candidato que relate una experiencia positiva y una negativa que tuvo atendiendo al público, y que explique en detalle qué acciones realizó en cada caso.

En este sentido, es importante destacar que, en todo momento, quien realiza la entrevista deberá evitar que el candidato de opiniones o respuestas abstractas acerca de qué haría en una determinada situación, y conducirlo a que comparta sus experiencias reales acerca del caso planteado. Esto quiere decir que el centro de la entrevista por competencias es encontrar ejemplos específicos de las conductas realizadas en eventos pasados.

En otras palabras, se trata de descubrir a la persona en acción, saber lo que pensó, sintió e hizo en aquel momento específico. De esta manera, el entrevistador tratará de recrear o recomponer situaciones concretas que ocurrieron y conocer cuál fue el rol del candidato en ellas, cómo fue su participación, qué acciones tomar y, por último, los resultados obtenidos.

A continuación, les compartimos preguntas que pueden utilizar de ejemplo en función de las competencias más habituales que utilizan las organizaciones:

- Para la competencia que se refiere a la relación con jefes y compañeros, se pueden realizar las siguientes preguntas: *¿Alguna vez tuviste algún conflicto o discrepancia con tu jefe/compañero/cliente? ¿Qué pasó? ¿Cómo se resolvió?*
- A su vez, para la competencia de capacidad de análisis y toma de decisiones se puede plantear la siguiente consigna: *“Contame una situación en la que vieras una situación y la forma de resolverla de manera diferente a: tus jefes, compañeros, equipo, subordinados”*; o también puede ser *“Describí la decisión de mayor alcance que hayas adoptado”*.
- Si se está evaluando la iniciativa, las preguntas pueden ser: *“¿Cuáles son tus objetivos más inmediatos? ¿Qué estás haciendo para conseguirlos?”*
- Y para evaluar Organización y Planificación, se propone: *“Contame una determinada función o proceso y los pasos a seguir”*.
- Luego, para la competencia Adaptación y Gestión del cambio, generalmente se pregunta sobre una ocasión en la que el candidato tuvo que trabajar con alguien que para él era difícil.
- Para la competencia de Planificación Estratégica, se suele consultar: *¿Cuáles son los mayores desafíos con los que se enfrenta tu organización? ¿Qué cambios planeas introducir? ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su área y/o organización?*
- Para la competencia Orientación al cliente, la frase sería: *“Contanos alguna situación en la que tuviste que tomar una decisión inusual para ayudar a un cliente”*.
- Y para la competencia Identificación con Valores: *¿Qué valores destacas de tu empresa actual?*
- Por último, para la competencia relación interpersonal, podemos plantear: *Si preguntamos a tus compañeros de trabajos y a su jefe ¿Qué nos dirían de vos? ¿Cómo crees que te definirían?*

Modalidad de las entrevistas

Si algo hemos aprendido estos últimos años, es que la virtualidad está avanzando a pasos agigantados en todos los ámbitos de la vida, siendo uno de los principales el terreno laboral. Por este motivo, no es de extrañar que los procesos de selección de personal ahora puedan realizarse de forma completamente virtual, o al menos, en una parte. Veamos entonces, de qué se tratan las entrevistas de selección de forma virtual.

Por lo general, se utilizan plataformas como Zoom y Microsoft Teams, y un poco menos frecuentemente a través de video llamadas de WhatsApp. Este tipo de entrevistas

resultan especialmente útiles en momentos de distanciamiento social para permitir a las organizaciones continuar con los procesos de selección y reclutamiento para cubrir los puestos vacantes, pero del mismo modo resultan ser una buena opción si estamos reclutando candidatos de otras provincias o países.

Podemos decir que las entrevistas de selección virtuales son una opción bastante eficiente en términos de ahorro en viaje y desplazamiento para los candidatos y permiten a las organizaciones el aprovechamiento de las distintas plataformas y herramientas tecnológicas que hayan adquirido.

Con respecto a los aspectos físicos y técnicos, es necesario que tanto los candidatos como el entrevistador cuenten con un espacio tranquilo sin interrupciones y con una buena conexión a internet.

Además, a través de las entrevistas virtuales, las organizaciones pueden validar las competencias que se necesitan para el correcto desempeño del puesto vacante e inclusive hoy en día la mayoría de pruebas que complementan el proceso de selección, como los exámenes de habilidades y conocimientos, son virtuales. De todos modos, es necesario destacar que existen ciertos elementos que la virtualidad no permite detectar, como el lenguaje corporal del candidato frente a distintas situaciones, que sí puede analizarse en entrevistas cara a cara.

Avancemos ahora con una variante de las entrevistas no presenciales, quizás utilizada hace más tiempo, que son las entrevistas telefónicas.

La primera toma de contacto con un candidato suele hacerse de forma telefónica para ahorrar tiempos y realizar un primer filtro de los postulantes. Este tipo de entrevistas suelen ser muy breves, con una duración de entre 5 a 10 o 15 minutos como máximo para que la organización pueda obtener una primera impresión del candidato y también comprobar que cumpla con los requisitos indispensables del puesto vacante.

En este sentido, cabe destacar que las entrevistas telefónicas deberían tener una estructura que comience por un saludo por parte del entrevistador, presentándose e indicando de qué organización se está comunicando. Es importante también que, como selectores, corroboremos con el candidato si puede hablar en ese momento o si se encuentra quizás en su trabajo actual y debemos comunicarnos más tarde.

Luego, es recomendable también que indiquemos en relación a qué puesto nos estamos comunicando, teniendo en cuenta que muy probablemente el candidato haya realizado múltiples postulaciones.

En ese caso, siempre es mejor consultar con el candidato si todavía está interesado en seguir el proceso de selección y, si responde que no, podemos preguntarle los motivos si la situación lo permite y agradecerle por su tiempo. Por otro lado, si la persona sigue interesada en el puesto, el entrevistador tendrá que confirmar cierta información presente en el curriculum vitae, como la formación académica, la experiencia laboral, si cuenta con disponibilidad para viajar o relocalizarse, y otros datos que considere necesario.

Teniendo en mente que la entrevista telefónica debe ser breve y que su objetivo no es profundizar demasiado en la información relevada, llega el momento del cierre. Si el candidato reúne los requisitos del puesto vacante, podemos aprovechar este momento para programar una entrevista ya más extensa de forma virtual o presencial. Tendremos que explicarle los pasos del proceso de selección, sus etapas y las distintas pruebas del mismo.

Continuemos con otro tipo de entrevistas muy utilizadas, las grupales. Es probable que alguna vez hayan participado en ellas. Las entrevistas grupales tienen los mismos objetivos que las individuales, es decir, evaluar el grado de compatibilidad entre el o los candidatos y los requisitos del puesto vacante. Pero la gran diferencia entre las entrevistas individuales y grupales radica en que estas últimas utilizan dinámicas y técnicas que pretenden observar y analizar a los candidatos en su relación con los demás candidatos. Ahondemos un poco más en esto:

En primer lugar, las entrevistas de selección grupales reúnen a varios candidatos, la cantidad variará de acuerdo a las dinámicas que se vayan a utilizar y a la experiencia de los entrevistadores. A su vez, por lo general, este tipo de entrevistas es conducida por dos entrevistadores, para que uno pueda brindar las consignas e interactuar la mayor parte del tiempo con los candidatos, mientras que el otro toma todas las anotaciones necesarias y hace de soporte.

En esta línea, cabe destacar que el éxito de este tipo de entrevistas está muy ligado con la planificación de su formato para que se orienten a evaluar las competencias de los candidatos y que no sean simplemente una reunión de colegas.

Ahora bien, dentro de la mirada de la organización, las entrevistas grupales van a arrojar datos muy interesantes y reveladores sobre los candidatos, incluso más de los que se podrían obtener a través de la lectura de currículums o teniendo únicamente entrevistas individuales. Esto ocurre cuando uno como candidato se siente evaluado y observado en situaciones grupales, por lo que tiende a esforzarse más por demostrar sus habilidades y conocimientos, debido a una natural competencia entre el grupo, que comienza a surgir.

¿Qué les parece si conocemos los principales aspectos que se tienen en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de cada candidato en las entrevistas grupales? Si bien estos elementos dependen de las competencias y factores que valore la organización en general y en particular para el puesto vacante, les compartiremos los más comunes:

Primero resulta muy importante principalmente que el candidato demuestre un interés genuino al momento de concretar la entrevista grupal ya sea a través de un llamado telefónico o por correo electrónico. Otro elemento que consideran la gran mayoría de los entrevistadores es que los candidatos realicen una investigación previa de la organización, en qué rubro se encuentra, su tamaño, su tipo de clientes, sus actividades principales y también del puesto, sus responsabilidades y tareas más importantes.

No nos olvidemos también de la puntualidad y la buena presentación del candidato, esto implica estar prolijo y utilizar vestimenta adecuada para el tipo de organización a la que se está postulando. Por ejemplo, como postulantes, no elegiremos el mismo tipo de vestimenta para acudir a una entrevista en una empresa joven y más bien informal como Mercado Libre que si nos interesa ingresar a un Banco o una financiera.

Y, por último, un elemento clave para las entrevistas grupales que no se encuentra presente en los demás tipos de entrevistas, tiene que ver con la claridad y respeto a la hora de expresar las propias ideas, sin intentar opacar o hacer quedar mal a los demás participantes.

Ahora es momento de que conozcamos los distintos tipos de entrevistas grupales que se utilizan más frecuentemente. Empecemos:

En primer término, podemos encontrarnos con las entrevistas grupales, las cuales evalúan habilidades comunicativas. Estas entrevistas poseen un formato muy similar a un concurso mediante una serie de preguntas, que el entrevistador realiza al grupo de candidatos. En este caso, todas las respuestas son válidas, no hay correctas o incorrectas, ya que lo que se evalúa tiene que ver con la confianza, rapidez y solidez que cada participante responda.

También podemos encontrarnos con las entrevistas de panel. Aquí los entrevistadores proponen a los candidatos responder una serie de preguntas imaginando que se desempeñan en un determinado sector de la organización. Por lo general, las situaciones que se plantean tienen que ver con defender un punto de vista o decisión del departamento.

Otro escenario ocurre en las entrevistas que toman el formato de foros, las cuales proponen a los candidatos desarrollar y presentar de manera conjunta un tema,

forzándolos a ponerse de acuerdo para la exposición. A través de estas entrevistas los entrevistadores pueden analizar y evaluar competencias como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y habilidades de persuasión de los participantes. Además de las habilidades para desarrollar un argumento, si se hace de manera ordenada, el nivel de conocimientos del puesto y el lenguaje corporal.

Por otro lado, tenemos entrevistas que utilizan técnicas de debate, las fomentan la creatividad y permiten analizar las habilidades de liderazgo de los participantes. En este caso, el entrevistador plantea al grupo de postulantes un tema o asunto actual que genera controversia para que cada uno de los participantes hable por turnos y argumente su posición, ya sea a favor o en contra. En algunos casos, el entrevistador pedirá que cada uno defienda su postura real frente al tema planteado, pero también, si se quiere complejizar un poco más la técnica, se puede asignar una postura a favor o en contra previamente a cada candidato.

Y, por último, nos encontramos con la dinámica de *brainstorming* que seguramente escucharon mencionar en algún momento. A través de esta técnica se propone una tormenta o lluvia de ideas para encontrar la solución a algún problema. Para esto, se necesita que los candidatos hagan uso de toda su creatividad en un contexto bajo presión.

Así como podemos elegir entrevistas que se enfoquen en evaluar las habilidades comunicativas de los candidatos, también podemos concentrarnos en analizar y medir las cualidades y habilidades estratégicas de quienes participan del proceso de selección. Estas técnicas poseen como eje en común el planteo de un desafío para resolver un problema de forma conjunta para encontrar una solución. Cabe aclarar que esta situación planteada puede ser imaginaria, o bien un problema real y rutinario al que muy probablemente puedan enfrentarse los candidatos.

De esta forma, podemos encontrarnos con dinámicas como la mesa redonda, la cual permite a los entrevistadores observar las habilidades de negociación y liderazgo de los candidatos. Las mesas redondas presentan a los participantes un problema que deberán resolver conjuntamente simulando ser un grupo de trabajo y llegando a acuerdos que desbloqueen o destraben el problema.

También podemos encontrarnos con las dinámicas de rol o *role playing*, que son muy conocidas y utilizadas también. Su objetivo es evaluar el grado de desarrollo de los participantes en relación a competencias como la empatía, la asertividad y las capacidades de persuasión y resolución de conflictos.

Esta dinámica de grupo consiste en la propuesta por parte de quienes conducen la entrevista de un escenario crítico imaginario en el cual es imperioso tomar una decisión que traerá consecuencias definitivas. Una vez planteada la situación, cada postulante es asignado con un papel o rol en este escenario en el cual tendrá que desempeñarse aprovechando las ventajas de su rol, pero siendo consciente también de sus limitaciones.

Ahora bien, una variante del role playing es la dinámica in basket. Les contamos en qué consiste: a través de esta técnica se simula una situación de la vida cotidiana de la organización, es decir, no se trata de un escenario imaginario e hipotético, y a su vez, los roles asignados a cada candidato corresponden a su perfil y al puesto que se postularon. Además, los entrevistadores aportan ciertos elementos con información importante acerca de la organización en una bandeja o cesta y cada candidato deberá utilizarlos para resolver la situación que se planteó previamente.

Para concluir, nos gustaría que conozcan algunas de las ventajas y desventajas que ofrecen las entrevistas grupales a los procesos de selección. Comencemos por lo positivo:

Este tipo de entrevistas permiten identificar muy claramente los puntos fuertes de los postulantes, pero también sus aspectos a trabajar, los cuales por lo general se tienden a disimular en el currículum y en las entrevistas individuales. Además, la adopción de roles durante las diversas técnicas de las entrevistas grupales permite sacar a la luz las habilidades de los candidatos y estos elementos que estaban ocultos.

Las entrevistas grupales suponen también un ahorro monetario para la organización, debido a la reducción del tiempo que los entrevistadores tienen que dedicar al proceso de selección. Y, por último, como todos sabemos, el trabajo en equipo está presente en el día a día de todos los puestos de trabajo, por lo que resulta muy útil para las organizaciones conocer a los postulantes en situaciones grupales.

Ahora sí pasemos a las tres principales desventajas o inconvenientes que pueden llegar a presentar las entrevistas grupales. Ellas son:

En primer lugar, los entrevistadores no cuentan con el tiempo suficiente para conocer de manera individual a todos los candidatos y esto puede derivar en que no se lo conozca tan en detalle.

Además, una situación que suele presentarse con frecuencia tiene que ver con el sesgo que pueden generar en los entrevistadores aquellos candidatos que dominan la entrevista por su carisma y personalidad, aunque quizás no cuentan con todas las habilidades y conocimientos requeridos.

Y, como último punto, sobre todo si la entrevista grupal tiene más de 5 candidatos, los entrevistadores pueden confundir a algunos miembros o no llegar a identificarlos con facilidad para tomar las anotaciones necesarias.