

Material Imprimible

Curso Selección por competencias

Módulo Entrevistas

**Contenidos:**

- Preparación para realizar una entrevista. Cómo preguntar
- Tipos de entrevistas
- Entrevistas clásicas, entrevistas por competencias y entrevistas grupales

## **Cómo planificar entrevistas y cómo realizar preguntas efectivas**

En primer lugar, vamos a decir que la **entrevista** es la herramienta fundamental en el proceso de selección.

Además, podemos decir que la entrevista es un proceso de comunicación interpersonal, un diálogo, en el que, al menos, participan dos personas:

- el entrevistador, es decir, el profesional de los recursos humanos
- y el entrevistado, el postulante que envió el CV

La entrevista es un encuentro donde, siguiendo ciertas pautas, el entrevistador busca evaluar al candidato. Pero, a su vez, debemos tener en cuenta que el candidato, o entrevistado, también nos evalúa a nosotros, a nuestra propuesta laboral, y a nuestras características como empleador.

Esta es una instancia clave dentro del proceso de selección de personal, desde el punto de vista de los participantes, donde lo que se busca es que haya coincidencia entre lo que la empresa requiere y el candidato espera.

En este diálogo, el entrevistador busca obtener la máxima información posible sobre el entrevistado y chequear su veracidad, apoyándose en los datos que ya posee a partir de la lectura del CV, o en caso de que haya habido entrevistas anteriores, de la información recabada en estas.

Además, intenta analizar tanto su historia laboral, para evaluar si posee las certificaciones y la experiencia necesarias, como si posee las competencias que se requieren.

A partir de la información que se recoja, el entrevistador podrá predecir cómo se comportará en un futuro el candidato ante ciertas situaciones laborales, en el caso de ser incorporado como parte del staff.

Pero, no solo se busca información para evaluar al candidato; además, se proporciona información sobre el puesto que se pretende cubrir, sobre la empresa, y las características de ambos: funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, autonomía, condiciones de trabajo, etc.

Si el entrevistador trabaja en una agencia o consultora, será un experto en técnicas de entrevista para selección de personal. Posiblemente, sea un psicólogo de formación en recursos humanos o un profesional de esta carrera que se haya especializado en dicho proceso.

En ambos casos, si bien el profesional a cargo de la entrevista puede desconocer los aspectos técnicos del trabajo para el que el candidato se postula, este posee una gran habilidad y conocimiento para determinar si el perfil coincide con el diseñado para el puesto. Por tal motivo, la entrevista girará en torno a las competencias como a la personalidad.

En cambio, si la entrevista de trabajo es realizada por un responsable de Recursos Humanos que forma parte del staff de la empresa, es posible que el entrevistador no sea un especialista en el proceso de selección de personal, pero con seguridad posee gran conocimiento sobre el puesto.

En este caso, el entrevistador, además, conoce al detalle el perfil del puesto ofrecido, ya que es probable que haya colaborado en su diseño. Asimismo, conoce en profundidad la cultura de la empresa de la que es parte. Es por eso que en esta entrevista, además de indagar respecto del perfil, el objetivo será tratar de predecir la capacidad de integración con la empresa.

Si el candidato pasa la entrevista con la empresa de selección o con el responsable de recursos humanos de la empresa, lo normal es que posteriormente sea entrevistado por un técnico que sea parte del staff de la empresa, probablemente con la persona que será su jefe directo o del área del puesto ofrecido.

En este caso, el entrevistador no será un profesional experto en el proceso de selección de personal. Por tanto, en esta entrevista evaluarán si el candidato posee las competencias técnicas necesarias para el puesto, por lo que realizarán preguntas que puedan indagar al respecto. Además, girará en torno a la evaluación de ciertas competencias blandas a los fines de evaluar cómo será la dinámica de trabajo.

En cuanto al entrevistado podemos decir que este busca causar una buena impresión ante los entrevistadores que le permita conseguir el trabajo tras esta primera entrevista o que le permita continuar con el proceso de selección. Asimismo, intenta mostrar de la mejor manera posible que su perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.

En esta instancia, el candidato debe hacer su mejor esfuerzo por comunicar de manera eficaz que posee las capacidades y las competencias que el puesto requiere. Pero no solo se debe concentrar en este punto: el entrevistado debe demostrar su interés y realizar preguntas con el fin de obtener información sobre la empresa, el puesto, y las condiciones que se ofrecen.

Como dijimos, la entrevista forma una parte muy importante de la selección y es una prueba de conducta, por lo que, para que funcione plenamente como tal, es necesario que el entrevistador permita que emerjan libremente en su transcurso los elementos característicos de la personalidad del entrevistado.

Esta última es el elemento que incide sobre el rumbo que ha de tomar la entrevista, ya que hay personas que hablan espontáneamente y suministran gran cantidad de información, mientras que otras necesitan ser estimuladas.

La entrevista comunica dos personalidades, y como en toda interacción humana, ocurre un proceso de influencia mutua, se emiten palabras y gestos, se guardan silencios. Es decir, se produce un encuentro útil de analizar, pues siendo el entrevistador uno de sus protagonistas, deberá prepararse adecuadamente para no ser objeto pasivo de la situación.

Entonces, debemos tener muy en cuenta que la entrevista no es una charla ni un imprevisto encuentro social entre dos individuos, sino que su propósito es específico.

En el caso de una entrevista de empleo, estos aspectos se analizan con los siguientes objetivos:

- Evaluar al candidato en función de los requerimientos de un puesto determinado
- Al terminar la entrevista, el entrevistador debe poder producir una opinión y una evaluación final sobre el entrevistado
- Deberá recoger datos e influir sobre el entrevistado a fin de lograr su cooperación para suministrarlos
- Debe brindar información al entrevistado sobre la organización, el puesto que ofrece y qué tareas requiere, remuneración, horarios, etc.

Cabe destacar que para esta instancia, las empresas suelen contar con profesionales capacitados en el área de psicología para evaluar a los candidatos mediante diferentes tipos de test.

A lo largo del tiempo, este método de evaluación se ha cuestionado, ya que hay una serie de características que los test difícilmente pueden detectar y, sin embargo, sí lo hace la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, etc., todos aspectos que hacen que no se deba prescindir de ella en una selección bien llevada.

Sea cual sea el tipo de entrevistas que vayamos a realizar, debemos tener en cuenta la importancia de planificarla, puesto que las entrevistas planificadas nos van a permitir tener mayor aprovechamiento del tiempo. Con la práctica habitual se vuelve más fácil poder realizarla.

El mejor momento para realizar estas acciones, es inmediatamente antes de que proceda la entrevista.

En primer lugar, debemos tener en cuenta el ambiente en donde va a ser llevada a cabo. Si no es nuestra actividad habitual realizar entrevistas, debemos procurar que el espacio sea privado, y que no vaya a haber interrupciones, silenciar todo tipo de telefonía, y si es en el mismo lugar de trabajo del entrevistador, debemos procurar un escritorio que esté lo más despojado de elementos de trabajo posible.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta la lectura a conciencia del currículum, que evitará que realicemos preguntas que ya están contestadas en el mismo.

En tercer lugar, debemos tener bien claro qué es lo que estamos necesitando. Si bien en este momento la instancia de definición de perfil quedó atrás, debemos tener muy presente todos y cada uno de los detalles que nos sirvan a entender qué estamos buscando.

Por último, se pueden formular aquellas preguntas que no queremos olvidar formular, ya sea por algo que necesitamos de la búsqueda en sí, o por el currículum del candidato. Por ejemplo, si vemos que en su último trabajo tuvo un descenso de categoría con respecto al anterior, y necesitamos saber cuál fue el motivo de ese cambio laboral.

El psicólogo organizacional William Byham planteó las siguientes tres reglas prácticas y útiles para preguntar eficazmente:

- No hacer preguntas con respuestas obvias
- No hacer preguntas teóricas
- Profundizar suficientemente

De igual modo, tenemos que tener en cuenta que como entrevistadores, no debemos realizar preguntas dirigistas, teóricas, superficiales y que invadan la intimidad. Ampliemos este tema.

Los entrevistadores debemos evitar el uso de las preguntas dirigistas, ya que influyen en la dirección de la respuesta del candidato. Veamos algunos ejemplos.

- ¿Te gustaría ser jefe?
- ¿Te gusta trabajar con personas?
- ¿Supongo que aprendiste mucho sobre ventas en la compañía X?

Piensen cuál puede ser la respuesta del candidato, si nosotros le preguntamos “¿Te gustaría ser jefe?” Si bien puede ser que ciertos candidatos se atrevan, si no les gusta, a decir “no, no me gustaría”, al formular la pregunta de esta forma estamos dirigiendo a una muy posible respuesta positiva.

En los otros ejemplos sucede lo mismo, quizás más acentuado, en la última pregunta. Seguramente no encontraremos ninguna persona que, en situación de entrevista, nos conteste: “no, no aprendí mucho”.

Para evitar esto, debemos pensar en formular preguntas no dirigistas. Por ejemplo:

- ¿Qué evolución te gustaría que tuviese tu carrera profesional?
- ¿Con qué clase de personas te gustaría trabajar?
- ¿Qué experiencia de ventas adquiriste en la compañía X?

Además, no deberíamos utilizar preguntas de tipo teóricas cuando estamos buscando evaluar competencias. No obstante, sí son válidas en aquellos casos en los que, por algún motivo en particular, estamos buscando evaluar conocimientos.

Estos son algunos ejemplos de preguntas teóricas que podemos formular:

- ¿Cuáles son las obligaciones de un buen jefe de personal? Esta pregunta nada nos va a decir si el candidato tiene competencias para ser un buen jefe de personal, pero sí que sabe, o no, cuáles son las obligaciones de este puesto
- ¿Cómo hay que tratar con un cliente exigente? Del mismo modo, una persona puede saber cómo hay que tratar a un cliente exigente, pero nada me dice si sabe hacerlo.

Otros ejemplos son:

- ¿Qué importancia tienen las relaciones humanas en tu trabajo?
- ¿Qué aspectos de tu anterior empresa hubieses corregido?

En lugar de realizar preguntas teóricas, podemos preguntar de tal manera que nos remitamos a comportamientos concretos del candidato. De esta manera, podemos inferir a través de su accionar en el pasado, cuáles son sus competencias, y de esta forma considerar cómo actuaría en el puesto de nuestra búsqueda.

Como ejemplo de preguntas no teóricas tenemos las siguientes:

- ¿Qué funciones tenías como jefe de personal?
- Cuéntame alguna ocasión en que tuviste que vender a un cliente muy exigente
- ¿Cómo te relacionas con otras personas en tu trabajo?
- ¿Qué iniciativas planteaste para mejorar tu puesto de trabajo?

Otro de los errores que podemos cometer a la hora de preguntar es no animarnos a profundizar. En nuestra escucha del relato del candidato vamos generando hipótesis, y muchas veces no las corroboramos preguntando con mayor profundidad. Por ejemplo: “¿Me podrías decir cuáles son tus ingresos actuales?”

El tema de las pretensiones salariales suele ser un tema difícil de abordar, y muchas veces el postulante no logra decirnos cuáles son. Por eso, una manera de concretar el tema es preguntarle sobre su situación actual.

En respuesta a sus comentarios podemos indagar un poco más, con preguntas de este estilo:

- ¿Por qué hiciste eso?
- ¿Cuántas veces?
- ¿Cuál fue la gota que colmó tu paciencia?
- ¿Me puedes aclarar eso con más detalle?

Por otro lado, si bien no debemos tener miedo en preguntar, conocer algunas cuestiones de la parte personal es correcto, en tanto y en cuanto nos hable del candidato, de cuáles son sus motivaciones, sus necesidades.

En este sentido, no es incorrecto preguntar: ¿Cómo está conformado tu grupo familiar? o ¿con quién vives? Pero no es correcto indagar en ¿por qué no tuviste hijos? o ¿por qué no te casaste? Etc.

## **Tipos de entrevistas que podemos realizar**

Podemos clasificar a las entrevistas en:

- Clásicas
- Por competencias
- Grupales

Las entrevistas clásicas pueden ser:

- Estructuradas
- Semiestructuras
- Libres o no estructuradas
- En panel

Las entrevistas estructuradas son aquellas que se conducen a partir de un cuestionario o temario, donde se van explorando los diferentes temas que tenemos previstos abordar. Dado que con este tipo de entrevistas nos aseguramos no pasar por alto ninguna información importante, son muy útiles para utilizar cuando el entrevistador no tiene mucha experiencia, o no se siente muy seguro.

En la entrevista semiestructurada vamos a incorporar mayor grado de libertad, basándonos en ciertos temas o disparadores que vamos a establecer a la hora de planificar la entrevista.

En este caso, el entrevistador va a aplicar su criterio para decidir con qué profundidad va a trabajar cada uno de los temas pensados a tratar.

Por otro lado podemos mencionar a la entrevista libre o no estructurada. Es muy común, en este tipo de entrevistas, comenzar la misma con una pregunta disparadora y abierta, del estilo: “hábleme de usted”.

En estos tipos de entrevistas, es aconsejable que el entrevistador tenga cierta experiencia y considerar el estilo de conversación del candidato, sumado a que no es conveniente ser tan amplios ante postulantes que se explayen demasiado.

De igual manera, podemos decir que carece de confiabilidad, ya que puede dejar pasar información que puede ser importante para el puesto. Además, si solo usamos este tipo de entrevistas, podemos correr el riesgo de no evaluar actitudes, conocimientos o experiencias del candidato.

Por último encontramos la entrevista en panel, que es aquella que es llevada a cabo por varios entrevistadores a la vez. Este panel se conforma mayormente por tres a cinco entrevistadores, aunque puede darse el caso de que los grupos sean más grandes.

La dinámica permite que cada reclutador se turne para realizar las preguntas. Aunque, en algunas ocasiones, puede haber entrevistadores que solo funjan como observadores. Esta clase de entrevistas se suele utilizar cuando se desea acortar tiempos en el proceso de selección, o cuando el perfil es muy escaso en el mercado laboral y no queremos arriesgarnos a perder al candidato.

Además, es importante mantener las reglas de una entrevista individual, y cuidar al candidato de que no se sienta invadido a preguntas, sino que sea un proceso prolijo y cuidado.

Bien. Dentro de las entrevistas para evaluar competencias encontramos:

- la entrevista conductual
- la entrevista STAR
- y la entrevista de incidentes críticos

La entrevista conductual es aquella en la que vamos a indagar sobre la conducta del candidato para poder analizar sus competencias.

Por ejemplo, si queremos saber si posee control emocional, podemos preguntar: ¿Has tenido que arrepentirte de actuar espontánea o intuitivamente? ¿Cuándo te enfadaste por última vez en tu trabajo? ¿Por qué razones? ¿Cómo reaccionas cuando alguien se opone violentamente a tus ideas?

Podemos decir entonces que la entrevista conductual es aquella que se basa en una serie de preguntas centradas en la conducta del entrevistado en relación a sus experiencias para revelar su potencial o para detectar comportamientos problemáticos en los que pueda incurrir.

Existen dos tipos de entrevistas conductuales:

- La estructurada, en la que el entrevistador formula a todos los candidatos el mismo conjunto de preguntas en el mismo orden. Este enfoque garantiza que todos los candidatos sean evaluados con los mismos criterios.
- Y la no estructurada, en la que el entrevistador tiene una idea general de lo que quiere preguntar, pero las preguntas no están predeterminadas. Es por eso que el entrevistador puede hacer preguntas de seguimiento basadas en las respuestas

de candidato.

La metodología STAR es con la que vamos a buscar conocer historias del candidato a partir de relatos que van a surgir de nuestra indagación sobre una situación específica, para poder ir entendiendo exactamente qué pasó, cuál fue su rol, cuáles fueron los resultados, etc.

Por ejemplo, podemos comenzar preguntando “¿Cuál ha sido el momento de más tensión que has tenido que soportar en tu trabajo?” Con esta situación, lo que intentamos evaluar es la resistencia al estrés del candidato.

Es decir, esta metodología se caracteriza por realizar preguntas en donde se evalúa a los candidatos en base a sus experiencias pasadas, para que demuestren sus habilidades; tal como alguna ocasión en que enfrentaron una situación desafiante, una tarea de la que fueron responsables, las acciones que tomaron y el resultado de esas acciones. Esta aproximación permite a los empleadores comprender a detalle qué tan calificado está el entrevistado para situaciones de la vida real y elimina las respuestas subjetivas.

La metodología se sustenta en cuatro elementos clave:

- La situación, ya que al candidato se le pide describir situaciones o desafíos específicos que enfrentó en sus experiencias de trabajo previas
- Las tareas, puesto que se le pide describir la tarea o el objetivo del que fue responsable en tal situación
- La acción, dado que se le pide, además, describir las acciones que tomó para reconocer la situación o completar la tarea
- Y el resultado, ya que, finalmente, el candidato tiene que describir el resultado de sus acciones

En la metodología STAR es fundamental que el candidato se refiera a un hecho acontecido y puntual, y no que conteste desde su autopercepción. Si esto ocurre, como es habitual, puede decirnos: “he tenido muchas situaciones tensas”, o “en mi trabajo es casi rutinario atravesar por momentos de tensión”, etc.

Cuando ocurre eso, lo volvemos a invitar a que nos cuente una situación específica. Una vez logrado esto, hacemos el recorrido por la estructura preguntando ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?, hasta tener un claro panorama de lo acontecido.

Luego, debemos delimitar claramente cuál fue su rol en dicha situación. Aquí podemos formular preguntas del estilo: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?

Es importante que el candidato haya tenido una participación activa y no como un mero testigo, así podremos pasar a preguntar sobre su accionar: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué?

Por último, es necesario saber cuál fue el resultado, para lo que podemos preguntar ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

Por ejemplo, para un puesto de liderazgo, podemos preguntar lo siguiente: En tu experiencia previa, ¿tuviste la responsabilidad de motivar a tu equipo? ¿Qué estrategias utilizaste? ¿Cuáles fueron las más efectivas?

También se podría indagar: ¿Tuviste la oportunidad de ejecutar un despido por una mala gestión? ¿Cómo procediste?

En cambio, para saber sobre cómo el candidato trabaja en equipo, podemos preguntar: ¿Has tenido situaciones en las que trabajas con personas que no eran de tu agrado? ¿Cómo te desarrollaste?

O también podemos preguntar: Cuéntame sobre alguna experiencia destacada trabajando en equipo, ¿qué características consideras que deben tener tú y tus compañeros para realizar una labor exitosa? ¿Qué resultados positivos has obtenido?

Bien. Ahora vamos a descubrir la entrevista de incidentes críticos, conocida también por las siglas BEI por *Behavioral Event Interview*, que es una técnica que apunta a la identificación de competencias de manera más completa y profunda, por lo que se vuelve más costosa, y suele ser utilizada para puestos superiores, como por ejemplo, niveles gerenciales o de dirección.

En esta técnica también vamos a buscar historias, pero en este caso, van a ser más cortas, en mayor cantidad que en la STAR, y focalizadas sobre situaciones críticas.

En este tipo de entrevista, el entrevistador pedirá al candidato que explique cómo confrontó un suceso determinado en el pasado, siendo dicho suceso una situación real que ha vivido el candidato que tenga algún tipo de relación con el puesto al que se aplica.

Lo importante es tener en cuenta que se pide una explicación, no una evaluación de lo sucedido.

La entrevista BEI nos permite hacernos una idea más o menos clara de los modos de actuar que ha tenido la persona y el tipo de competencias que tiene, por lo que nos posibilita predecir el rendimiento futuro con mayor exactitud que una entrevista clásica. Los pasos a seguir para llevar a cabo este tipo de entrevista son los siguientes: En primer lugar, el inicio, en el que se va a tener que crear un ambiente adecuado, relajar al entrevistado y brindarle información adecuada.

Por lo general, el entrevistador comienza explicando brevemente cuál es la naturaleza de la entrevista de incidentes críticos y resume sus objetivos, así como sus credenciales y rol en la misma. Luego, deberá aclarar los aspectos de extrema confidencialidad, brindando las garantías necesarias. En muchas ocasiones, se pide permiso al entrevistado para grabar la misma, pero si este no accede, se deberá procurar tomar muy buenas notas.

El paso siguiente es el de repaso de las responsabilidades en sus actuales funciones, teniendo en cuenta que debemos familiarizarnos en profundidad con su trayectoria, de tal modo que este paso no nos debería llevar más de diez a quince minutos. Es más, debe ser un paso adicional de caldeoamiento, que de indagación en sí.

A continuación deberemos hacer foco en los incidentes, por lo que se le pide al candidato que recuerde incidentes positivos o negativos de su trayectoria laboral y que realicen una descripción detallada del incidente, de las conductas o acciones que realizó, y de los resultados del incidente. Se puede utilizar la estructura STAR como soporte.

Este paso es el que mayor tiempo nos va a llevar, ya que la idea es que describa al menos cuatro incidentes, entre positivos y negativos. Además, se le debe solicitar detalles lo más específicos posible sobre cada situación. Preguntas del estilo: ¿Qué sucedió exactamente?, ¿Cómo sucedió?, ¿Quiénes participaron?, ¿Qué hizo usted exactamente? y con la finalidad de determinar la relevancia de cada incidente, después de lo sucedido, ¿cuáles fueron las consecuencias inmediatas? ¿Y a largo plazo?

Finalmente, procederemos al cierre de la entrevista, en donde es recomendable que el entrevistador cierre agradeciendo al entrevistado por su tiempo y la colaboración que ha dispensado, y dejarle la impresión de que la entrevista fue realmente de gran valor.

En esta instancia se puede volver a reforzar el tema de que todo será tratado con estricta

confidencialidad y también podemos solicitarle su punto de vista con respecto al proceso, cómo se sintió, y si tiene alguna consulta o sugerencia.

Al retirarse el candidato, es importante que además de realizar la evaluación post entrevista acerca del candidato, el entrevistador realice su propia autoevaluación, y busque ser crítico con su comportamiento, para aplicar mejoras en sus futuras entrevistas por incidentes críticos.

Puede responderse preguntas de este estilo:

- ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil?
- ¿He observado la técnica y la estructura?
- ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directivas?
- ¿Evité las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevante?
- ¿Creé y mantuve un clima agradable durante la entrevista?

Dado que ya conocimos las primeras dos clasificaciones, llegó el momento de aprender sobre las entrevistas grupales, donde encontraremos las grupales propiamente dichas, y los *Assessment Center Method* o Centros de evaluación. Veamos cada una en detalle.

Entre las instancias grupales vamos a encontrar la entrevista grupal propiamente dicha, que es aquella en la que citamos a varios candidatos a la misma instancia, pero no vamos a realizar pruebas situacionales.

Las mismas se suelen utilizar para ahorro de tiempo, generalmente en posiciones juniors u operativas, donde se les va a pedir a los candidatos que se presenten y vamos a entrevistarlos de una manera más acotada, hasta podríamos decir, más superficial, para conocer aquellos aspectos básicos que nos interesan para poder continuar con el proceso de selección.

Entonces, podemos decir que un *Assessment Center* siempre va a ser una instancia grupal, pero que no toda entrevista grupal es un *Assessment*.

El *Assessment Center Method* es una herramienta de evaluación de tipo grupal donde los candidatos participan de ciertas dinámicas, con la finalidad de observar sus comportamientos, y así inferir sus competencias.

Esta evaluación consiste en llevar a cabo a una simulación que toma como referencia una situación de trabajo real recreando las condiciones y exigencias del puesto de trabajo, lo

que posibilita a los candidatos ubicarse en la situación profesional para la que se postulan y a las organizaciones acercarse a la visualización de la futura conducta del candidato. Mediante esta técnica se pone en relieve las fortalezas y debilidades de los comportamientos del evaluado en relación al puesto en cuestión.

Entonces podemos decir que los aspectos que se destacan de esta definición es que siempre el *Assessment* va a ser una práctica que se realice de manera grupal, y determinando una situación o dinámica específica.

En este centro de evaluación, aparecerán varios roles:

- Podemos mencionar el rol del administrador, que generalmente es desempeñado por algún profesional de recursos humanos que preferentemente tenga una buena experiencia y manejo de la metodología. Este va a dirigir la actividad, realizando la introducción de la misma, así como manejar el desarrollo y el cierre. Además, va a definir los tiempos de las actividades, los objetivos, explicar las consignas, etc. Asimismo, observará a los participantes, y participará, con el resto de observadores, en la evaluación del comportamiento de los asistentes.
- Otro de los roles que aparecerá es el del observador asistente, que debe tener similar preparación que el administrador, es decir, debe conocer la metodología. Puede ser que tenga menos experiencia que el administrador, pero sí el suficiente conocimiento como para poder asistirlo. No va a tener interacción con los participantes, sino que va a guardar su rol de observador y apoyo a los requerimientos del administrador.
- También tendremos al observador pasivo, que habitualmente en este rol van a estar los mandos de línea de las búsquedas que estamos gestionando en este *Assessment*. Es muy importante que el cliente interno que participe esté capacitado para ser observador. Debe estar al tanto de la metodología y de la observación de comportamientos para inferir competencias. Asimismo, en muchas ocasiones, cuando esta herramienta es recurrente en búsquedas de determinadas áreas, hasta llega a ser partícipe del armado de las actividades.

Ahora bien. Las principales características del *Assessment Center Method* son las siguientes:

- Posibilita al candidato a saber conocer cómo va a ser su trabajo recreando condiciones y exigencias del cargo, teniendo en cuenta que la presión es real y flexible

- El candidato no necesita venderse a sí mismo, sino que debe demostrar su capacidad
- Da una posible visión futura al evaluador del candidato
- Este tipo de entrevista no significa que no vayan a aplicar los otros procesos de selección convencionales, sino que este método se utiliza como entrevista como complemento
- Permite identificar las necesidades de capacitación del personal
- No evalúa por su desempeño en el pasado, sino que evalúa el presente

El elemento clave para el éxito de la entrevista es el entrevistador, ya que debe poseer ciertas cualidades para poder llevar a cabo el encuentro de manera productiva.

A continuación, se desarrollan alguna de ellas:

- Primeramente, debe poseer una buena observación, ya que tiene que tener la capacidad de poder percibir el estado de ánimo, la conformidad/disconformidad del lugar de la entrevista o algunos aspectos relacionados al puesto, a fin de saber qué rumbo darle a la entrevista en base a estos aspectos
- Además, tiene que tener objetividad, y no debe dejarse influir por la apariencia, gustos/hobbies del candidato, afinidad, forma de hablar del mismo o modales, aunque eso no quita que tiene que tener en cuenta estos últimos, pero hay que saber encontrar el límite justo. La flexibilidad de juicio es lo que evita juzgar a otra persona y aceptar distintas formas de pensar. El entrevistador tiene que poder separar las aptitudes, que es lo que debe indagar, de los juicios de valor. Además, debe estar preparado para tratar con todo tipo de personas, principalmente para los casos en los que se entrevista a candidatos con elevado coeficiente intelectual. No debe dejarse impresionar por ello, ya que eso no indica que sea el indicado para el puesto.
- De igual manera, el entrevistador tiene que tener madurez y estabilidad emotiva, puesto que sus circunstancias personales, sentimientos, o estados de ánimo no deben afectar la forma correcta de llevar adelante la entrevista.
- Finalmente diremos que el entrevistador tiene que tener capacidad de escucha. Sin embargo, suele haber un concepto erróneo sobre esta capacidad, ya que el hecho de dejar hablar al entrevistado, no garantiza que estamos escuchando. El fin de dejar hablar al entrevistado, es que el entrevistador preste atención y ponga interés a lo que le están contando, es tener la mente 100% presente en la

conversación, para saber encontrar el momento justo en el cual “interrumpirlo” para extraer la mejor información del candidato, despejando dudas o aclarando algunas cosas que en el CV no tiene forma de verlo, sino que hablando e interrogando en el momento justo.

Existen una gran cantidad de pruebas situacionales o dinámicas que se utilizan en los *assessment*. Lo más importante es evaluar cómo reacciona una persona ante una situación de estrés. Por lo tanto, las entrevistas de evaluación situacional suelen basarse en ejercicios y tareas pensados para incomodar a los candidatos.

A continuación vamos a ver las más tradicionales, y algunas variantes que se fueron aggiornando, sobre todo por el advenimiento de las nuevas tecnologías y de las redes sociales.

Una actividad bien clásica son los juegos de negocios. En estas actividades se simulan situaciones similares a las que se pueden dar dentro de una organización. Generalmente se busca la toma de decisiones de características complejas.

Hay varias empresas que tienen estos juegos de negocios en aplicaciones, y el candidato los puede resolver antes de ir a la entrevista. Además, muchas veces la utilizan como el primer test a evaluar para continuar, o no, con el proceso. Recuerden que hemos visto algunos ejemplos anteriormente.

Otra de las actividades que se pueden hacer en un *assessment center* es la discusión en grupos, en donde los participantes deben debatir una o varias problemáticas y llegar a una solución grupal o individual.

Para hacerlo más desafiante, en la mayoría de las oportunidades se establece como regla que al resultado grupal se arribe por consenso, dando cada uno de los integrantes sus argumentos. Acá se suele evaluar trabajo en equipo, comunicación, negociación, tolerancia al estrés, liderazgo, etc.

Los ejercicios *fact-finding* son otra opción de *assessment* grupal, en la que los candidatos tienen que simular la resolución de un problema laboral. La diferencia con la discusión en grupos clásica reside en que los participantes no disponen de toda la información, por lo que tienen que hacer preguntas precisas para recibir los datos necesarios y completar así el ejercicio.

También podemos hacer ejercicios de análisis, en los que se les brinda a los candidatos ciertos datos, se busca que analicen la información relevante y se llegue a una conclusión.

Los ejercicios de presentación son otra de las actividades que se pueden hacer en un *assessment center*. Este se solicita al inicio de los *assessment center method* y además de tener como finalidad conocer al candidato, se pueden evaluar varios aspectos, como la capacidad de hablar en público, el manejo de tiempo, la habilidad para resumir, la seguridad y el carisma, el miedo escénico, etc.

Hay muchas variantes, puesto que se puede pedir que se presenten con una foto de un paisaje, un personaje histórico, un objeto, etc. Una de las variantes actuales es pedir que preparen previamente una presentación en un PowerPoint, y que dure una cierta cantidad de tiempo, siempre bastante limitado, o que realicen un video presentándose.

También podemos mencionar las pruebas *in-basket*, en donde a los candidatos se les brinda una serie de documentos o actividades a realizar, con ciertas pautas, tiempo, importancia, etc., y se les pide que organicen cómo realizarlas. Tienen opciones de delegar, posponer, sugerir alternativas, etc. Primordialmente se busca ver la capacidad de organización, planificación, entre otros.

De igual manera, se pueden utilizar la simulación o juego de roles, conocida también como *role play*, que consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les ha asignado con la finalidad de ver el comportamiento del candidato interactuando con estos roles.

Entre los *role play* más utilizados destacan las conversaciones ficticias entre jefes y empleados o entre vendedores y compradores. Por eso, este tipo de *assessment* grupal ayuda a medir habilidades como gestión de conflictos, negociación y persuasión.

Finalmente vamos a mencionar los ejercicios *in-tray*, donde los candidatos tienen que gestionar una gran cantidad de mensajes, notas y citas dentro de un plazo establecido. El trabajo se realiza bajo presión, ya que se suelen asignar tareas que se contradicen entre sí para poner en prueba la resiliencia de los individuos. Es por eso que este tipo de ejercicio de simulación mide aspectos como rendimiento, rapidez, capacidad de organización y reacción, trabajo bajo presión, etc.

¿Quieren saber cómo las grandes marcas utilizan el *assessment center method*? Por ejemplo, en Nestlé, todo proceso de selección incluye un día entero en el que los candidatos trabajan dentro de la compañía para mostrar sus capacidades al resto de su futuro equipo.

Por su parte, Coca-Cola realiza gran parte de sus contrataciones a través de ejercicios de role-playing. Normalmente, estos ejercicios hacen simular a los candidatos el trabajar en la empresa. Interesante, ¿no?

Ahora bien. Debemos tener en cuenta ciertas pautas para asegurar el éxito de la herramienta:

- Tenemos que definir claramente el objetivo que buscamos alcanzar y específicamente qué se espera evaluar
- Debe estar bien definido el caso o situación a trabajar, tiene que ser adecuada a lo que buscamos evaluar
- Los candidatos deben conformar un grupo homogéneo, es decir, no podemos mezclar *seniority* o especializaciones. Si notamos alguna diferencia sustancial, los mismos observadores pueden acordar armar subgrupos
- Los observadores deben estar capacitados
- Debemos asegurar todos los detalles: horario, lugar, materiales a utilizar, etc., todo lo relacionado con la logística en general
- Debemos procurar una adecuada convocatoria, tanto de los candidatos como de los observadores
- Debemos estar bien atentos a realizar una buena comunicación en todo momento: explicar los objetivos y los pasos, brindar consignas claras, explicar continuidad del proceso. Así como lo realizamos en las entrevistas individuales, con esta herramienta también debemos procurar mantener al postulante informado
- Luego de finalizado, deben reunirse todos los observadores a realizar un buen informe de cierre