*Colegio Nuestra Señora María Inmaculada del Bosque*

*Departamento Técnico Profesional*

DOTACIÓN DE PERSONAL

TUTORIAL 4

Objetivo: \*Reconocer, interpretar y diferenciar tipos de entrevistas destacando sus características en el contexto laboral. Identificar clases de entrevistas como introducción a la práctica profesional.

\*Identificar el proceso de la entrevista y la importancia de cada una de sus etapas para alcanzar eficacia en la selección final.

Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para veriﬁcar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o veriﬁcar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

DIFERENCIA ENTRE LA ENTREVISTA DE FILTRO Y LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de ﬁltro que se realiza en la etapa ﬁnal del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de ﬁltro para ver si disponen de los requisitos y caliﬁcaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de ﬁltro es rápida y superﬁcial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de conﬁanza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

**1. Capacitar a los entrevistadores**

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.

b) Evitar preguntas capciosas.

c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.

d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.

e) Evitar emitir opiniones personales.

f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.

g) Evitar la tendencia a clasiﬁcar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.

h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

DESCENTRALIZACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN

Las empresas exitosas descentralizan totalmente las actividades de selección de personal. El departamento de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador, para que los gerentes y sus equipos, de estas empresas, entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones al respecto.

La capacitación de los entrevistadores se lleva a cabo con seriedad para que las decisiones sobre los nuevos integrantes tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen una responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la elección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y elige a sus futuros colaboradores. Nada mejor para la consolidación del espíritu de equipo.

**2. Construcción del proceso de la entrevista**

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasiﬁcar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

**a) Entrevista totalmente estandarizada**.

Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identiﬁcación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

**b) Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas**.

Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.

**c) Entrevista dirigida.**

No se especiﬁcan las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

**d) Entrevista no dirigida.**

No se especiﬁcan las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.

ENTREVISTA ESTANDARIZADA

Por lo general, los inexpertos empiezan con entrevistas totalmente estandarizadas. Después de que adquieren algo de experiencia, utilizan entrevistas estandarizadas únicamente con respecto a la formulación de preguntas, o emplean entrevistas dirigidas. Habitualmente, los gerentes se hacen cargo de las entrevistas no dirigidas, ya que, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores ﬁnales.

**ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

**1. Preparación de la entrevista**

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

* Los objetivos especíﬁcos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
* El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
* Lectura preliminar del currículum vitae del candidato a entrevistar.
* La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
* La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, veriﬁcar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

**2. Ambiente**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

**• Físico:** el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.

**• Psicológico:** el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suﬁciente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

**3. Desarrollo de la entrevista**

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a ﬁn de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

**• Contenido de la entrevista:** constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.

**• Comportamiento del candidato:** constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su caliﬁcación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos —el material y el formal— en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

ACTIVIDAD

1. Explique 3 diferencias entre la entrevista de filtro y la entrevista de selección

2. ¿Qué aspectos debe observar un entrevistador?

3. ¿Qué significa descentralizar un proceso de selección?

4. Redacte un resumen de la entrevista totalmente estandarizada

5. Explique ¿qué es una entrevista dirigida?

6. Nombre las etapas de la entrevista de selección

7. ¿Qué debe incluir el contenido de la entrevista?

8. ¿Qué aspectos debe considerar el entrevistador?