

MANUAL DE PREPARACIÓN PARA ENTREVISTADORES

Dattner Consulting, LLC

CONTENIDO DEL MANUAL

I PARTE: GENERAL: ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

- Introducción a las Entrevistas
- Múltiples Fases de la Entrevista de Selección
- Tipos de Entrevistas
- Preguntas en Entrevistas de Selección
 - Credenciales e Información Técnica
 - Experiencias
 - Opiniones
 - Descripciones de Comportamiento

II PARTE: MEJORANDO LA ENTREVISTA

- Preparación para la Entrevista
- Desarrollo de la Estructura
- Entrevistando
- Trazando Planes de Tiempo y Logística
- Preguntando de Manera Efectiva
- Escuchando Activamente
- Usando Claves No-verbales
- Eliminando Errores y Prejuicios
- Protección de Consideraciones Legales
- Cerrando la Entrevista

I PARTE: INTRODUCCIÓN A LOS CANDIDATOS

- La entrevista de empleo históricamente ha sido y es el proceso de selección de personal más común, a pesar de la cantidad de evidencia en cuanto a su poca confiabilidad y validez.
- Aunque los juicios que hacen los entrevistadores son altamente subjetivos y no siempre predicen el desempeño del candidato en el trabajo, los estudios muestran que existen dos maneras de mejorar la precisión de las entrevistas:
 - Crear un formato de una estructura estándar para todos los candidatos
 - Preparar a los entrevistadores para ser consistentes en la forma en que entrevistan y evalúan a los candidatos

VENTAJAS

- Útil para determinar si el candidato tiene las habilidades sociales y de comunicación requeridas
- El entrevistador puede obtener información suplementaria y hacer preguntas adicionales cuando sea apropiado
- Puede evaluar el conocimiento del candidato sobre su trabajo
- Puede ser utilizado para seleccionar a candidatos igualmente calificados
- Crea un foro interactivo para la evaluación de habilidades interpersonales, conocimiento relevante al trabajo, motivación y posible ajuste
- Permite al entrevistador vender la organización a los candidatos calificados
- Permite al entrevistador dar una descripción realista y detallada de la posición
- Oportunidad de dar impresiones favorables a los candidatos a quien no se hacen ofertas de trabajo o quienes optan no entrar a la organización

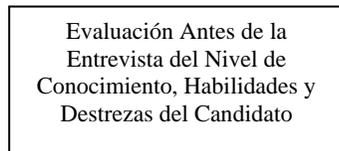
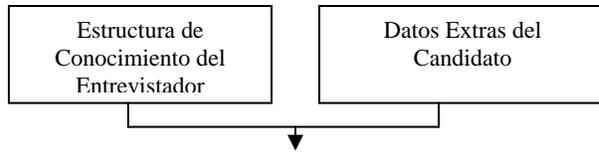
DESVENTAJAS

- Evaluaciones subjetivas
- Las decisiones suelen hacerse en los primeros minutos de la entrevista
- Las entrevistas suelen resultar en evaluaciones menos favorables para mujeres y minorías
- Se le da mayor peso a la información negativa
- No es tan confiable ni válida como los exámenes
- Poco consenso y confiabilidad entre entrevistadores:
 - Estilos únicos
 - Tratan a los candidatos de forma inconsistente
 - Varían en la cantidad de criterios de evaluación
 - Varían en que criterios evaluar
 - Varían en estándares de medición
- Poca capacidad de predecir desempeño en el trabajo
 - Validez para las no-estructuradas: 20%
 - Validez para las estructuradas: 50%

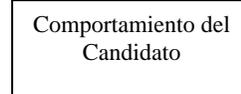
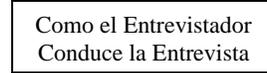
¿Cómo puede una organización maximizar los beneficios y minimizar los riesgos de las entrevistas?

MÚLTIPLES FASES DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

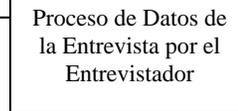
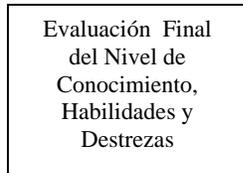
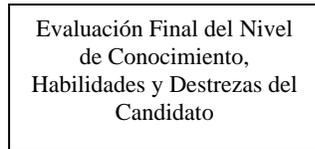
Fase Pre-Entrevista



Fase de Entrevista



Fase Post-Entrevista



TIPOS DE ENTREVISTAS

Entrevistas No- Estructuradas

Se entrevistan los candidatos formalmente y suelen hacerse preguntas diferentes a cada uno.

Entrevistas Contextuales

Se entrevistan los candidatos sobre las acciones que tomarían en varias situaciones relacionadas al trabajo. Las situaciones relacionadas al trabajo se identifican usualmente por medio de la técnica de ‘incidentes críticos’ de análisis de trabajo. Luego se calculan los puntajes usando una guía de puntajes diseñada por expertos en el trabajo.

Entrevistas de Descripción de Conducta

Se pregunta a los candidatos sobre las acciones que han tomado en situaciones de trabajo previas que sean similares a las situaciones que puedan encontrar en el trabajo para el que están siendo considerados. Las entrevistas luego se califican usando una guía de puntajes construida por expertos.

Entrevistas Completamente Estructuradas

Se pregunta a los candidatos sobre cómo actuarían en situaciones relacionadas al trabajo, cómo demostrarían conocimiento sobre el trabajo y cómo cumplirían los requisitos como empleados. Las entrevistas que se enfocan en el conocimiento del trabajo ofrecen una forma de evaluar el nivel de conocimiento del candidato relacionado a unas dimensiones implícitas en el desempeño del mismo (“conocimiento tácito” o “inteligencia práctica” relacionado con una posición específica).

Entrevista Estructurada de Conducta

Los entrevistadores hacen preguntas estándares a los candidatos sobre cómo han manejado situaciones en el pasado que sean parecidas a las situaciones que pueden encontrar en la posición en prospecto. El entrevistador también puede hacer preguntas discretas pero retadoras para conocer detalles de las situaciones relevantes, del comportamiento del candidato en la situación y del resultado. Las respuestas del candidato se califican con escalas de puntajes basadas en comportamiento.

Comités de Entrevistas

El candidato para el puesto da respuestas orales a un panel de entrevistadores en cuanto a asuntos relacionados con el trabajo. Después, cada miembro del panel califica a cada candidato en dimensiones como: historia de trabajo, motivación, pensamiento creativo y presentación. Esta técnica puede que no sea posible para los trabajos donde haya un gran número de candidatos por entrevistar.

Métodos de Contratación Tradicionales o de Descripción de Comportamiento

- Una revisión de la literatura publicada más recientemente (más de 150 estudios) sobre entrevistas encontró que las entrevistas uno a uno no-estructuradas en promedio sólo daban 19% de capacidad para predecir.
- Comités de entrevistas no estructuradas daban 35% de precisión.
- En cambio, entrevistas basadas en investigación y conducta alcanzaron una precisión de más del 80%.

El mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado en situaciones similares.

- Entre más cercano el comportamiento pasado, mayor su poder de predicción.
- Entre más duradero el comportamiento, mayor su poder de predicción.

PREGUNTAS EN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

- El propósito de la entrevista de selección es reunir información específicamente relevante a la posición para la cual el entrevistador está contratando.
- Al identificar el tipo de información que puede ser reunida en la entrevista, será evidente hay preguntas más útiles que otras.
- Dado que usualmente los entrevistadores obtienen exactamente lo que quieren de los candidatos, deben tener cuidado sobre la forma de estructurar las preguntas para obtener la información más útil.
- Hay cuatro tipos de información reunida en la entrevista:
 - Credenciales e Información Técnica
 - Experiencia
 - Opiniones
 - Descripciones Conductuales

PREGUNTAS DE CREDENCIALES E INFORMACIÓN TÉCNICA

LAS PREGUNTAS SOBRE CREDENCIALES son una oportunidad importante para obtener información de la educación de la persona así como su historia laboral, logros pasados, etc, que se puede verificar por otras fuentes.

Por Ejemplo:

1. ¿Qué títulos tiene?
2. ¿Qué estudió?
3. ¿Tiene licencia de conducir?
4. ¿Qué tan grande era el presupuesto que manejaba?
5. ¿Cuánto tiempo estuvo en su trabajo anterior?

Ventajas

Estas preguntas pueden dar buenas claves sobre lo que la persona sabe y puede hacer y son útiles en el proceso de preselección.

Desventajas

No proveen información sobre lo que la persona haría en una situación determinada.

NOTA: Muchas preguntas relacionadas a información biográfica son ilegales. (e.j.: ¿En dónde nació? ¿Cuál es su estado civil?)

LAS PREGUNTAS TÉCNICAS determinan si un candidato tiene el conocimiento técnico necesario para el trabajo.

Por ejemplo:

1. ¿Cómo se escribe una pregunta en Microsoft Access?
2. ¿Cómo se hace un análisis del puesto?
3. ¿Qué costos se consideran cuando se calcula el retorno en la inversión?

Ventajas

Las preguntas técnicas pueden dar claves para ver si el candidato en realidad tiene los conocimientos que el/ella ha indicado en sus credenciales.

Desventajas

Aunque esta información es valiosa, puede ser más económico recolectarla en una prueba de ejemplos de trabajo. El resultado de hacer preguntas técnicas es que tenemos relativamente una buena idea de si la persona puede hacer el trabajo o no. Nuestra meta es poder predecir si la persona lo hará en el trabajo en realidad.

Tome nota de las preguntas sobre credenciales o técnicas que usted hace a menudo en entrevistas. ¿Existe una manera más efectiva de reunir esta información del candidato? Si sí, ¿cuál?

PREGUNTAS SOBRE EXPERIENCIA

LAS PREGUNTAS SOBRE LA EXPERIENCIA nos dan información sobre lo que ha hecho el candidato en el pasado. Es la pregunta general que más se hace en las entrevistas.

Por ejemplo:

1. ¿Cuáles eran sus deberes en su trabajo previo?
2. Cuénteme sobre sus responsabilidades en su trabajo previo.
3. Describa un día típico en su compañía.
4. ¿Qué hace cuando un cliente se queja de una forma hostil?

Ventajas

La experiencia en el trabajo es importante y estas preguntas dan una visión de lo que el candidato ha hecho en el pasado. Estas preguntas pueden ser útiles cuando se busca información específica sobre el desempeño.

Desventajas

Por sí solas, estas preguntas no dan ninguna información sobre la calidad de desempeño que el candidato tuvo en la actividad o tarea descrita. Aun si el candidato ha demostrado un buen desempeño en la situación previa, pudo haber involucrado comportamientos diferentes a los que se requieren para el nuevo trabajo.

*Tome nota de la preguntas de experiencia que suele hacer en una entrevista.
¿Existe una manera más efectiva de reunir esta información del candidato? Si sí, ¿cuál?*

PREGUNTAS DE OPINIÓN

LAS PREGUNTAS DE OPINIÓN dan información sobre lo que piensa el candidato sobre un tema dado. Las preguntas de opinión generan auto-evaluación, debilidades/fortalezas, gustos/disgustos, ideas de comportamientos futuros, metas y filosofías.

Por ejemplo:

1. Describa sus fortalezas y debilidades.
2. ¿Por qué esta aplicando a un trabajo aquí?
3. ¿Qué es lo que mas le gusta de su trabajo?
4. ¿Qué piensa que es la parte más importante de su trabajo?
5. ¿Cómo se siente sobre trabajar horas extras?

Ventajas

Las preguntas de opinión revelan áreas en donde el entrevistador puede hacer preguntas más específicas sobre la conducta. Dan información sobre lo que el candidato piensa que es importante y permite más indagación relacionada con la posición disponible.

Desventajas

Los entrevistadores pueden terminar asumiendo cosas sobre el comportamiento del candidato como resultado de las respuestas a las preguntas de opinión. No proveen evidencia real sobre lo que hace el candidato en verdad, especialmente en relación a la posición para la cual está aplicando. Las personas que piensan rápido y hablan con fluidez parecen muy competentes cuando se les hacen preguntas de opinión, lo cual puede ser engañoso.

*Tome nota de la preguntas de opinión que suele hacer en una entrevista.
¿Existe una manera más efectiva de reunir esta información del candidato? Si sí, ¿cuál?*

PREGUNTAS DE DESCRIPCIONES CONDUCTUALES

LAS PREGUNTAS DE DESCRIPCIONES CONDUCTUALES requieren informes detallados sobre eventos específicos en el pasado del candidato.

Por ejemplo:

1. Por favor describa un reto específicamente técnico que le permitió demostrar sus mejores habilidades técnicas.
2. Cuénteme sobre la entrevista más difícil que tuvo con un cliente el año pasado. ¿Cómo se preparó? ¿Cómo respondió a las preocupaciones del cliente?
3. Piense en un momento dónde notó los primeros indicios de un problema que pudo haber sido costoso si no hubiera sido detectado. ¿Cuándo notó el problema por primera vez? ¿Qué fue lo primero que hizo para corregir el problema?

Ventajas

La información que se obtiene en estas preguntas permite al entrevistador evaluar las calificaciones del candidato de una manera más objetiva, resultando en mejores decisiones de contratación. Es casi como si el entrevistador estuviera observando al candidato desempeñarse en su lugar de trabajo. A las personas les gusta contar lo que han hecho. Esto es especialmente cierto en aquellos de alto desempeño quienes están agradecidos por la oportunidad de describir sus logros.

Desventajas

Las preguntas de descripción de conducta requieren mucho tiempo. Los entrevistadores también requieren de más habilidades y esfuerzo para preguntar y calificar este tipo de preguntas correctamente.

*Tome nota de la preguntas de descripción de conducta que suele hacer en una entrevista.
¿Existe una manera más efectiva de reunir esta información del candidato? Si sí, ¿cuál?*

II PARTE: MEJORANDO LA ENTREVISTA

LA CALIDAD DE LA ENTREVISTA es responsabilidad de la organización. Como entrevistador, usted tiene el reto importante de ayudar a su organización a seleccionar a miembros nuevos. Entre más preciso sea usted en sus predicciones de quién va a ser un empleado exitoso, más exitosa será su organización.

Mejores Prácticas:

- Preparación para la Entrevista
- Desarrollo de la Estructura
- Entrevistando
- Trazando Planes de Tiempo y Logística
- Preguntando de Manera Efectiva
- Escuchando Activamente
- Usando Claves No-verbales
- Eliminando Errores y Prejuicios
- Protección de Consideraciones Legales
- Cerrando la Entrevista

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

UNA PREPARACIÓN PREVIA es crucial para cualquier proceso de entrevista. Sin esto, su entrevista puede estar desordenada y desenfocada. Se sugiere que siga los siguientes pasos:

- Defina claramente la posición y las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el.
- Prepare una estrategia de entrevista.
- Decida con anterioridad cómo va a mantener un récord de la entrevista; tomando nota o grabando las respuestas.
- Tome notas sobre la conducta en las respuestas del candidato.

CRITERIO DE EVALUACIÓN SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN

LA DESCRIPCIÓN DEL ROL Y EL CRITERIO DE SELECCIÓN deben darse en las primeras etapas del proceso de entrevista:

- Nivel de rendimiento esperado
- Conocimientos y habilidades
- Actitudes y sentimientos
- Calificaciones especiales particulares a la posición

Los anteriores son criterios diseñados para asegurar que las entrevistas sean válidas y justas para todos los candidatos. Si se usa de manera consistente, los criterios proveen a la organización con un instrumento de medición uniforme con el que puede evaluar objetiva y justamente a cada candidato.

Rol principal de un Análisis del Cargo es:

- Asesora el contenido del cargo para que el conocimiento, las habilidades y otros requisitos del empleado se pueden identificar.
- Estas especificaciones del empleado después pueden ser traducidas a medidas de selección como exámenes, entrevistas, etc.

Análisis del Cargo

Resultados del
Análisis de Cargo:

Tareas, conductas de trabajo, funciones, equipos, condiciones en las cuales el trabajo se hace

Especificaciones del Empleado

Identificación de las
Especificaciones del
Empleado:

Conocimientos, habilidades y demás características del empleado

Desarrollo del Instrumento de Selección

Contenido del Instrumento
de Selección:

Puntos en el examen, preguntas del trabajo en la entrevista, preguntas en el cuestionario de aplicación, o contenido de cualquier otro instrumento de selección

- Una manera de establecer los criterios es estudiando las especificaciones del cargo para determinar las habilidades, destrezas, competencias y atributos personales necesarios para cumplir todas las funciones específicas del cargo.
- Otra manera es hablar con los empleados que saben lo que se necesita para hacer un buen trabajo.

MANTENIENDO REPORTES DE LAS RESPUESTAS

LOS REPORTES PRECISOS de las respuestas de un candidato son un aporte crítico cuando los entrevistadores sintetizan los datos para tomar una decisión sobre contratación. Existen dos alternativas efectivas:

Grabado en Audio Cassette

Pros:

- Proveen un reporte claro de las respuestas que puede ser revisado en casos críticos o cuando distintos jefes de contratación han llegado a conclusiones distintas
- Permite al entrevistador escuchar más efectivamente durante la entrevista
- Provee evidencia objetiva sobre las respuestas de un candidato en caso que el entrevistador deba confrontar acciones legales.

Cons:

- Puede ser incómodo inicialmente para el candidato en algunos casos.
- Aumenta el tiempo requerido durante la sesión de evaluación por lo que el entrevistador tiene que revisar el cassette para poder calificar las respuestas.

Mejores Prácticas:

- Déjele saber al candidato que va a ser grabado y obtenga su consentimiento para grabar la sesión.
- Informe al candidato de cómo van a ser usadas las grabaciones y destruya los cassettes cuando termine.

Tomar Nota

Pros:

- Enfoca la evaluación de las respuestas del candidato sobre puntos críticos de una forma efectiva.
- Provee un testimonio de las preguntas hechas y respondidas durante la entrevista.

Cons:

- Incrementa la posibilidad de perder detalles claves
- Tomar buenas notas es un proceso difícil y puede distraer al entrevistador inexperto.

Mejores Prácticas:

- Tome notas a lo largo de la entrevista o no tome en absoluto para prevenir que el candidato reforme sus respuestas.
- Asegúrese de no tomar notas sólo en cosas que usted vea como positivas o negativas.
- Tome notas que sean descriptivas y no evaluativas para prevenir saltar a conclusiones.
- Titule las historias y escriba las palabras claves para facilitar el recuento futuro.
- Note la frecuencia y recurrencia de comportamientos cuando sea posible.

Notas Especiales en Tomar Notas de Comportamiento:

- Titule la historia: esto le servirá para acordarse de la historia o experiencia que el candidato contó.
- Anote lo suficiente para que le permita evaluar al candidato: las notas deben ser relevantes a los comportamientos específicos de interés y deben contener suficientes detalles para permitirle acordarse de la respuesta y calificarla.
- Anote sólo lo que el candidato diga que el/ella ha hecho y trate de no hacer juicios preliminares en el momento: anote lo que el candidato dice y no lo que usted cree y piensa sobre lo que él dice; las notas deben ser objetivas y no subjetivas.

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA

LA ESTRUCTURA permite que los entrevistadores trabajen fácilmente y completamente en las credenciales del candidato y su historia. Por ejemplo:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo y charla corta 2. Frase de Transición 3. General 4. Educación Recibida 5. Historia Laboral 6. Actividades Externas Relacionadas con el Trabajo 7. Auto-Evaluación 8. Información sobre la Firma y el Cargo/ Preguntas y Respuestas 9. Acción adicional/ Cierre 	<p>Establezca charla Dirija la conversación a la entrevista Deje al candidato saber cómo piensa usted conducir la entrevista. Verifique los grados, cursos, etc, dados en la hoja de vida o en la aplicación. Explore todas las experiencias laborales. Reúna datos de forma cronológica Pregunte sobre actividades relacionadas con el trabajo como clubes, pasatiempos y trabajos como voluntario. Adhiérase a las Reglas del EEO. Pregunte por la evaluación del candidato de sus destrezas y debilidades. De información relevante sobre el trabajo y la firma. Responda a las preguntas del candidato. Venda el trabajo como apropiado. Delinee los siguientes pasos en el proceso de toma de decisión de su firma. Agradezca al candidato y cierre.</p>
--	---

La estructura varía dependiendo si la entrevista es uno a uno o si es una entrevista de panel.

Lo siguiente se debe tener en mente en las entrevistas de panel:

- Las entrevistas de panel ahorran tiempo, construyen el consenso del grupo y le dan un mensaje acerca de la importancia del trabajo en equipo al candidato.
- La decisión esta basada en las opiniones de varias personas después de llegar a un acuerdo
- Asegúrese que la participación de todos los miembros del panel sea igual y que ningún miembro domine la entrevista.
- Los roles de la entrevista en equipo deben estar basados en habilidades, destrezas y conocimientos de los miembros individuales del equipo.
- Identifique quién será el entrevistador líder; quién será el moderador y quién verá por la estructura, fluidez y tiempo de cada entrevista.

Antes de la entrevista de panel:

- Identifique a los miembros del equipo de entrevista y planee una reunión del equipo (esta actividad la hace generalmente el entrevistador líder):
 - Haga un borrador y distribúyalo a los miembros del equipo sobre la reunión
 - Adjunte una copia de la descripción del cargo
 - Adjunte una copia de la hoja de vida del candidato
- Lideré o participe en la reunión de equipo de entrevista
 - Determine en equipo quién va a manejar áreas específicas y a hacer preguntas en la entrevista
 - Haga un calendario con los horarios de la entrevistas
- El entrevistador líder debe mandar una nota recordando al equipo de entrevista varios días antes de la entrevista
 - Adjunte una lista de áreas para preguntar
 - Adjunte un formato de evaluación de la entrevista
- Revise la descripción del cargo, competencias y hoja de vida del candidato
- Desarrolle una lista de preguntas relacionadas a las áreas de su compañía
 - Asegúrese de que las preguntas no violen ninguna regla del EEO.
- Reúna los materiales que necesitara en la entrevista, incluyendo:
 - Formato de tomar notas
 - Formato de evaluación de la entrevista
 - Tarjeta profesional

NOTA: Es importante no ahogar al candidato con entrevistadores múltiples haciéndole preguntas sin un sentido de secuencia o coordinación entre panelistas.

ENTREVISTANDO

LA CONDUCTA en los primeros momentos de una entrevista es vital. Esto es cuando se forman las primeras impresiones (del entrevistador y del candidato).

Contacto Inicial

Las personas juzgan muy rápido sobre los demás cuando apenas se conocen. Idealmente, usted debería darle a todos los candidatos la misma experiencia de ser saludado y llevado un cuarto para la entrevista. Esto le dará una comparación más precisa que la que sería posible si distintas entrevistas comenzaran de manera distinta. Unas pocas palabras sobre, por ejemplo, la ubicación del lugar de la entrevista y cómo llegar relajará a los candidatos.

DIFERENCIAS CULTURALES

Sea conciente de las diferencias culturales cuando salude a los candidatos: en algunas culturas, los hombres se saludan con abrazo; en otras, tanto los hombres y las mujeres simplemente se hacen venia. Dar la mano, en varias formas, es la forma mas aceptado universalmente y por lo general la opción más segura.

LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER LA CHARLA

Cree una charla positiva con el candidato al pararse a saludarlo. Inclínese hacia el candidato y establezca contacto visual. Esto motiva al candidato a relajarse.

Por favor describa como planea saludar a los candidatos de manera consistente y empezar las entrevistas.

Usando una Declaración Estructurada

Una declaración estructurada es una frase clara que deja saber al candidato lo que va a pasar en la entrevista y lo pone en una situación confortable. Una buena declaración estructurada debe incluir:

- Un breve descripción sobre su experiencia con la compañía
- La posición, título y departamento para el cual el candidato está siendo considerado
- La cantidad de tiempo requerido para la entrevista y lo que quiere lograr en ese tiempo
- Mencione su proceso de toma de nota o de grabación
- Una explicación del tipo de preguntas que se van a hacer

De un ejemplo de una declaración estructurada que usted usa cuando entrevista candidatos.

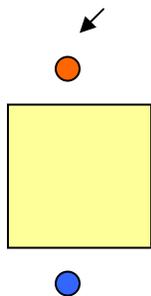
PLANEANDO TIEMPOS Y LOGÍSTICA

LOS PLANES DE TIEMPO Y LOGÍSTICA requieren preparación y pone el tono para la entrevista siguiente.

Los siguientes diagramas ilustran algunos arreglos de los asientos para el proceso de entrevista.

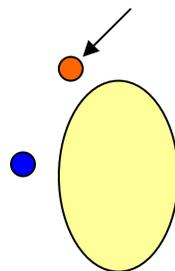
Clave: ● entrevistador ● candidato

Cara a cara sugiere formalidad



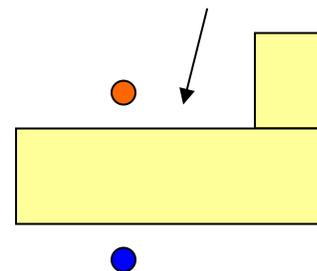
Entrevista Formal

Lado a lado implica cooperación



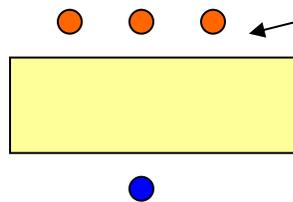
Entrevista Informal

Reuniéndose en el lugar de trabajo crea un ambiente relajado



Entrevista en su oficina

Panel sitas en línea de frente al candidato



Entrevista de Panel

Mejores Prácticas:

- De fechas y horas alternativas para hacer entrevistas en caso de que los candidatos no puedan asistir en los días sugeridos.
- Planee entrevistas con suficiente tiempo entre ellas.
- Las entrevistas se deben llevar a cabo en sitios silenciosos, libres de interrupciones.
- Evite sentarse detrás de un escritorio.

Qué espacio y arreglo usa y qué impacto tiene sobre el candidato?**PREGUNTANDO DE MANERA EFECTIVA**

PREGUNTAS —la variedad y precisión—son vitales en determinar el éxito del intercambio entre el candidato y usted. Hay diferentes tipos de preguntas:

Abiertas

- Solicita respuestas amplias, basadas en opinión y directas
- Permite al que contesta tomar iniciativa en responder de la forma que le parezca apropiada
- Provee ideas valiosas con respecto a las prioridades del candidato, su estilo, su proceso de pensamiento, etc.
- Ejemplo: “¿Cómo lo han preparado sus cargos previos para asumir más responsabilidad?”

Cerradas

- Busca verificación al dar menos opciones de respuestas a simplemente si o no.
- Usted puede reconocer las preguntas cerradas por las primeras palabras de la frase:
 - ¿Usted es/ Usted fue...?
 - ¿Hace usted/ Solía usted hacer...?
 - ¿Puede usted/ Podría usted...?
- Ejemplo: “¿Ha hecho este tipo de trabajo anteriormente?”
- Use una pregunta cerrada cuando ha definido un punto de información: “¿Usted pretendía cumplir los requisitos para el programa de Magíster?” “¿A cuántos empleados supervisaba?”

Indagando

- Busca más información sobre declaraciones previas
- Considera si el candidato ha contestado una pregunta satisfactoriamente. Si no, continúe indagando
- Ejemplo: “¿Puede decir más sobre su rol como líder de equipo?”

Poniendo en otras palabras:

- A semeja el contenido y los sentimientos de lo que el candidato quiere decir en sus propias palabras
- Ejemplo: “Déjeme ver si he entendido lo que usted dice sobre...”

Directo:

- Busca información específica sobre un tema definido.
- Dirige las respuestas del candidato hacia un enfoque más estrecho para evaluar sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Ejemplo: “¿Qué encuentra usted que es un reto al supervisar un equipo de trabajo?”

De solución de problemas:

- Describe un caso hipotético o real para checar que haya un entendimiento y conocimiento común de los candidatos.
- Busca explicación de cómo puede ser manejada una situación.
- Ejemplo: “¿Cómo manejaría usted a un cliente molesto?”

Descripción de Conducta e Indagaciones Subsiguientes

- Las entrevistas basadas en conducta deben enfocarse en el comportamiento pasado y deben cubrir la situación, lo que hizo el candidato y los resultados.
- Una entrevista de descripción de conducta es una experiencia nueva para la mayoría de los candidatos de selección.
- El candidato puede no estar preparado porque no está acostumbrado a hablar de forma tan descriptiva sobre sí mismo y sus triunfos personales.
- Los entrevistadores también deben ser conscientes de la diversidad del pasado cultural de los candidatos que puede impactar hasta que punto los candidatos dan respuestas detalladas al entrevistador.
- Ejemplo:
“Por favor describa una situación donde usted tuvo que usar su influencia para alcanzar una meta.
 - ¿Por qué fue necesaria la influencia?
 - ¿Cuál fue su estrategia para usar la influencia?
 - ¿Qué obstáculos encontró?
 - ¿Qué tan efectivo fue usted en influenciar?

ESCUCHANDO ACTIVAMENTE

ESCUCHAR ACTIVAMENTE es una de las habilidades más esenciales de un entrevistador. Considere:

- Resuma lo que el candidato está diciendo para mostrar que está escuchando.
- Cheque con el candidato que usted ha entendido todo lo que le ha dicho.
- Usted tiene dos orejas y una boca! Escuche el doble de lo que habla.
- Sea curioso. Ayuda a escuchar apropiadamente.
- Asegúrese de entender las preguntas del candidato antes de responder.
- Anote preguntas cuando se le ocurran.
- Escuche las emociones detrás de las palabras.
- Corrija cualquier hábito malo de escucha que tenga.
- Revise su lenguaje corporal.

Desarrolle habilidades de escucha importantes para facilitar las entrevistas efectivas:

Señales Físicas de Escuchar

- Mire al candidato
- Siéntese derecho; varíe su postura
- Sonría ocasionalmente
- Use gestos
- Sea usted mismo

Escuchar y Dialogar – Conversar

Las técnicas de escuchar-dialogar tienen 3 ventajas:

- Mantiene su nivel de escucha activa alto
- Da a la entrevista un tono de conversación
- Motiva al candidato a dar más y mejor información.

Incluya técnicas de escuchar-conversar:

- Comente ocasionalmente
- Felicite cuando sea apropiado
- Repita palabras o frases significativas
- Repita en sus propias palabras para entender, clarificar o resumir

Comentar: una declaración extra de su parte de lo que acaba de decir el candidato. Mantenga el comentario corto y relevante al tema discutido

Entrevistador: ¿Por qué escogió esto como su carrera?

Candidato: Me interesé en el tema cuando estaba en la Universidad

Comentario: Yo también me interesé en el área cuando estaba en la Universidad

Candidato: Si - me siento afortunado de haber encontrado mi interés cuando todavía estaba en la Universidad y podía tomar cursos relevantes.

El beneficio del comentario del entrevistador tiene tres partes:

- La pregunta sigue siendo parte de la conversación
- El entrevistador demuestra escuchar activamente
- El candidato presenta con más detalle su orientación profesional

Felicitar: una forma de comentar que aplaude al candidato por un logro

Entrevistador: Cual fue su promedio (GPA)?

Candidato: Fue 4.0 a través de todos los semestres.

Felicitación: Eso es realmente impresionante.

Felicite sólo cuando sea apropiado. Si lo usa demasiado puede parecer falto de sinceridad y mecánico y sin querer, dará 'forma' a las respuestas. Usar esta técnica demuestra que usted está escuchando y aumenta la confianza del candidato.

Repetir: una técnica de escuchar-dialogar en la que usted repite exactamente una palabra clave o una frase que el candidato ha dicho.

Entrevistador: ¿Por que esta dejando su trabajo actual?

Candidato: No puedo ver mucho potencial para crecer. Mi jefe está obstruyendo el camino.

Repetir: ¿Obstruyendo el camino?

Candidato: Si. Parece tomar todos los créditos para si mismo, reduciendo mi visibilidad.

Al repetir algunas palabras o frases seleccionadas, usted motiva al candidato a contribuir información adicional. Esto sirve como una indagación muy sutil y también muestra que esta escuchando activamente.

Diciéndolo en otras palabras: repetir los pensamientos del candidato usando diferentes palabras.

Entrevistador: ¿Por qué esta cambiando de carrera?

Candidato: Me encanta enseñar pero el salario no es suficiente.

Dicho en otras palabras: Entonces usted se siente remunerado intrínsecamente pero no remunerado extrínsecamente de manera adecuada.

Candidato: No importaba que tan duro trabajara, mi cheque siempre era el mismo. Quiero ser remunerado por mis esfuerzos extras.

Al capturar los pensamientos del candidato en otras palabras, el entrevistador demuestra que el/ella no solo ha atendido a la respuesta, pero que también la entendió.

USANDO CLAVES NO-VERBALES

LA COMUNICACION NO-VERBAL da el tono y la dirección de la entrevista. En particular, los entrevistadores tienen que asegurarse de no mandar señales negativas no-verbales durante la entrevista. Estas pueden incluir:

- No mirando al candidato
- Mirando el reloj constantemente
- Mirando a la gente pasar
- Una expresión facial de aburrimiento
- Encorvándose o meciéndose repetidamente en su asiento

De todas maneras, los entrevistadores deben estar vigilando que no estén dando demasiadas señales no-verbales positivas, que pueden afectar las respuestas de los candidatos.

Las señales no-verbales apropiadas incluyen:

- Contacto visual con el candidato
- Una postura amigable pero no demasiado relajada
- Una expresión facial alerta

Debe usar claves no-verbales para indicar atención general e interés, pero no para castigar o premiar cualquier cosa específica que diga el candidato.

Finalmente, distintas culturas tienen diferentes normas de lenguaje corporal y espacio personal. Donde algunas personas son abiertas y táctiles hasta con los extraños, otros se sienten incómodos si uno se sienta demasiado cerca.

ELIMINANDO ERRORES Y PREJUICIOS

ERRORES Y PREJUICIOS corrompen la validez de la entrevista. Como entrevistadores, usted debe estar consciente de errores comunes y prejuicios en las evaluaciones de las entrevistas.

- Error de permisividad: todos los candidatos son evaluados como superiores
- Error de Tendencia Central: todos los candidatos son evaluados como promedio
- Error de Estricto: todos los candidatos son evaluados como inferiores
- Efecto de Contraste: la impresión del candidato previo influye la evaluación del candidato actual
- Error de Primera Impresión: las evaluaciones son basadas en las primeras impresiones del candidato
- “Error de Similar-a-mi”: las evaluaciones son favorables porque el candidato es similar en muchas/alguna forma/s al entrevistador.

Protegiendo contra errores y prejuicios:

- Trate cada área de interés en una entrevista independientemente y no asuma nada sobre el rendimiento.
- Revise los estándares de evaluación objetivos para cada pregunta antes de la entrevista
- Revise los perfiles de evaluación finales de un candidato; si ve un gran número de evaluaciones altas o bajas, o muchas evaluaciones en la mitad (por ejemplo, demasiados “3”s) y variedad limitada, debe preguntarse si ha malinterpretado cualquiera de estas respuestas.

Consideraciones Legales

LA LEY describe el protocolo de entrevista apropiado e inapropiado. En general, uno sólo debe hacer preguntas relacionadas al trabajo y preguntas que no indaguen sobre información irrelevante sobre la vida personal, la historia personal o la pertenencia a cualquier grupo demográfico o clase protegida del candidato.

Las preguntas legales e ilegales segun el Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) y el Americans with Disabilities Act (ADA):

- Edad
 - Ilegal: ¿Cuántos años tiene? ¿Cuándo se graduó del colegio?
 - Legal: Ninguna

- Raza u origen nacional
 - Ilegal: ¿Cuál es su raza? ¿Dónde nació?
 - Legal: Ninguna

- Ciudadanía
 - Ilegal: ¿Es usted un ciudadano Americano?
 - Legal: ¿Puede probar con documentos su derecho a trabajar en los Estados Unidos?

- Religión
 - Ilegal: ¿Cuál es su religión? ¿Usted frecuenta la iglesia/sinagoga/mezquita?
 - Legal: Ninguna

- Estado civil
 - Ilegal: ¿Es usted casado? ¿Ha estado casado? ¿Cuál es su nombre de soltera/o? ¿Qué tipo de trabajo hace su esposo/a?
 - Legal: Ninguna

- Estado de Familia
 - Ilegal: ¿Dónde vive usted? ¿Con quién vive usted? ¿Usted tiene hijos? ¿Cuántos? ¿Qué edades tienen? ¿Quién cuida de ellos? ¿Está usted embarazada? ¿Planea usted tener hijos?
 - Legal: ¿Existen factores que le hagan imposible cumplir con las obligaciones del trabajo o llegar al trabajo a tiempo?

- Limitaciones Físicas y Salud
 - Ilegal: ¿Tiene usted alguna limitación física o problemas de salud?
 - Legal: ¿Puede cumplir las funciones esenciales del trabajo?

- Record de Arresto
 - Ilegal: ¿Lo han arrestado?
 - Legal: ¿Ha sido usted acusado de un crimen (relevante)?

CERRANDO LA ENTREVISTA

CIERRE la entrevista con una declaración clara al candidato sobre los siguientes pasos. Su declaración de cierre debe incluir:

- Agradecimientos al candidato por su tiempo
- Cuales serán los pasos siguientes – e.j.: entrevistas futuras, una reunión del comité de contratación, etc.
- El marco de tiempo antes de los siguientes pasos
- Cuando el candidato va a volver a saber sobre la organización

Por favor escriba una declaración breve para discusión.

Contacto:

Ben Dattner, Ph.D.

Dattner Consulting, LLC

ben@dattnerconsulting.com

Phone: 212-501-8945

Mobile: 917-533-7987

Fax: 212-658-9285

www.dattnerconsulting.com/spanish