

Diseño y conducción de las entrevistas de selección de nuevos empleados

Ben Dattner, Ph.D.
Dattner Consulting, LLC.

Entrevistas de trabajo

- **Importancia de las entrevistas**
- **Beneficios de las entrevistas**
- **Problemas de las entrevistas**
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- **Selección y capacitación de los entrevistadores**
- **Conclusión**

La importancia de las entrevistas

- Importancia de las entrevistas
 - Beneficios de las entrevistas
 - Problemas de las entrevistas
 - Por qué las entrevistas no son buenos predictores
 - Cómo conducir mejores entrevistas
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

- Las entrevistas son la herramienta más utilizada en la selección de personal
- Las entrevistas son el mayor determinante en las decisiones de selección de personal

Beneficios de las entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

- Crean un medio interactivo para la evaluación de las habilidades interpersonales, para el conocimiento relacionado con el trabajo, la motivación y la posibilidad de adecuarse a la organización
- Permiten que la persona a cargo de la entrevista:
 - Promocione la organización a los candidatos calificados
 - Provea a los candidatos una detallada y realística descripción de la posición disponible
- Proveen a la organización la posibilidad de dar una buena impresión, inclusive en los candidatos que no reciben una oferta de trabajo o en aquellos que no se unen a la organización

Problemas de las entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- **Problemas de las entrevistas**
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

- **Baja confianza / consenso entre los diferentes entrevistadores**
- **Baja validez / pronóstico del éxito en el trabajo**

Problemas de las entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
 - Por qué las entrevistas no son buenos predictores
 - Cómo conducir mejores entrevistas
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Baja confianza consenso entre los entrevistadores:

Diferentes entrevistadores:

- Poseen su propio estilo
- Tratan inconsistentemente y de manera diferente a los candidatos
- Varían en la cantidad de criterios que asesoran
- Varían en los criterios que son asesorados
- Varían en los estándares que utilizan para asesorar y medir los criterios

Problemas con la entrevista

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
 - Por qué las entrevistas no son buenos predictores
 - Cómo conducir mejores entrevistas
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Baja validez / predicción del desempeño en el trabajo:

- Las entrevistas no son muy buenas predictoras de desempeño

Validez promedio:

20% para entrevistas no estructuradas

50% para entrevistas estructuradas

Por qué las entrevistas son pobres predictores?

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

- **Limitaciones internas de las entrevistas**
- **Prejuicios del entrevistador**
- **Errores del entrevistador**

Por qué las entrevistas son pobres predictores?

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Limitaciones internas de las entrevistas:

- Las entrevistas son situaciones específicas, que no suelen pronosticar el desempeño laboral
- Las entrevistas poseen un grado mayor de subjetividad que otras herramientas de selección
- Los dos mayores propósitos de la entrevista - evaluación y reclutamiento - frecuentemente interfieren entre ellos

Por qué las entrevistas son pobres predictores?

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Prejuicios del entrevistador:

- *Leniency* - ranqueo de todos los candidatos favorablemente
- *Stringency* - ranqueo de todos los candidatos de manera no favorable
- *Tendencia central* – No hay diferencia entre los candidatos
- *Contrast effect* - Evalúa a los candidatos en comparación con otros
- *Halo effect* - Un buen o mal atributo determina la evaluación completa

Por qué las entrevistas son pobres predictores?

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Prejuicios del entrevistador (continuación):

- Atracción física del candidato
- Identificación con el candidato
- Estereotipos con base en su sexo, edad, nacionalidad, raza, educación, experiencia laboral, etc.
- Suposiciones incorrectas relacionadas con el comportamiento no verbal

Por qué las entrevistas son pobres predictores?

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- **Por qué las entrevistas no son buenos predictores**
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Errores del entrevistador:

- Hacer un juicio rápido acerca del entrevistado
- Obtener insuficiente información debido a la falta de precisión en las preguntas o debido a que las preguntas no evalúan el criterio definido
- Sobreestimar la información negativa al evaluar al postulante
- Usar la entrevista para confirmar la primera impresión

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Preparación

Estructura

Tiempo y logística

Conducción de la entrevista

Preguntas

Escalas

Consideraciones adicionales

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Preparación

- Definir claramente el puesto para el cual el candidato está siendo entrevistado
- Especificar los niveles de conocimiento, las características, atributos y habilidades necesarias que la persona debe poseer
- Revisar el archivo del candidato y seleccionar a los entrevistadores con anticipación
- Asignar por adelantado los distintos roles de los diferentes entrevistadores
- Cuando se elige a los entrevistadores, considerar tanto la evaluación como el reclutamiento

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Estructura

- Se debe asegurar que la experiencia de todos los candidatos sea lo más parecida posible
- Se debe utilizar el mismo criterio y la misma escala para todos los candidatos
- Sólo se deben hacer preguntas relacionadas con el trabajo
- Se debe hacer más de una pregunta para la evaluación de un mismo criterio

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Tiempo y logística

- Las entrevistas no deben ser ni muy largas ni muy cortas
- Las entrevistas deben dividirse en diferentes etapas
- Las entrevistas deben ser conducidas en un lugar tranquilo y silencioso, libre de interrupciones o distracciones
- Se debe usar más de un entrevistador para crear mas objetividad
- No es recomendable que los entrevistadores discutan acerca de los candidatos antes de haber terminado de entrevistar a todos los mismos

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Conducción de la entrevista:

- Se debe ayudar a que el candidato se sienta cómodo y a que se establezca un buen rapport
- Al comienzo de la entrevista se deben especificar las posibilidades del puesto con el objetivo de aclarar las expectativas del postulante
- Escuchar cuidadosamente y activamente - Usar la regla 80/20 – No interrumpir
- Tomar notas durante toda la entrevista o en ningún momento
- Finalizar la entrevista con una aclaración de los pasos a seguir

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Preguntas

- Se deben hacer las mismas preguntas a todos los candidatos para asegurar la estandarización del procedimiento
- Seguimiento de las preguntas puede variar en caso de ser apropiado
- Se debe realizar una pregunta a la vez
- Utilice preguntas abiertas en vez de cerradas, o preguntas que induzcan una respuesta determinada
- No haga preguntas que permitan que el candidato presente fortalezas como debilidades

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Conducción de las entrevistas (continuación):

Intente balancear:

- Atenerse sólo al protocolo versus adaptarse al candidato
- Dejar que el candidato hable libremente sin permitir que la conversación se desvíe
- Ser amistoso versus ser inquisitivo
- Ser alentador pero no inducir las respuestas

Cómo conducir mejores entrevistas

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
 - Selección y capacitación de los entrevistadores
 - Conclusión

Evaluación y escalas

- Se debe evaluar a los candidatos utilizando el mismo criterio y la misma escala
- Se debe utilizar escalas separadas para evaluar cada criterio
- Se debe prestar atención a los propios prejuicios al evaluar a los candidatos
- Se debe hacer la evaluación del candidato apenas la entrevista es finalizada
- Luego de la entrevista, y apenas sea posible, se debe discutir la evaluación de los candidatos con los otros entrevistadores

Cómo conducir una mejor entrevista

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- **Cómo conducir mejores entrevistas**
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Consideraciones adicionales

- Asuntos legales
- Asuntos en cuanto a diferentes culturas

Selección y entrenamiento de los entrevistadores

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Elija entrevistadores que hayan sido entrenados o entrene a los futuros entrevistadores :

- Que posean conocimiento acerca del rol, del equipo y la organización
- Que sean representativos de los diferentes grupos de la organización
- Que sean capaces de conseguir y evaluar la información
- Que no realicen conclusiones apresuradas

Selección y entrenamiento de los entrevistadores

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores
- Conclusión

Elija entrevistadores que hayan sido entrenados o entrene a los futuros entrevistadores (continuación):

- Que sean flexibles y abiertos a revisar sus opiniones
- Que se conozcan y que sean capaces de reconocer sus prejuicios
- Que sean precisos sobre las predicciones del éxito de los candidatos a lo largo del tiempo

Conclusión

- Importancia de las entrevistas
- Beneficios de las entrevistas
- Problemas de las entrevistas
- Por qué las entrevistas no son buenos predictores
- Cómo conducir mejores entrevistas
- Selección y capacitación de los entrevistadores

➤ Conclusión

Las entrevistas de los candidatos deben ser parte de un sistema de selección continuo e integrado que al mismo tiempo debe ser parte de un sistema integrado de Recursos Humanos

Asuntos legales

Es ilegal tratar a los candidatos de manera diferente hacer preguntas acerca de o realizar decisiones basadas en:

Edad

Sexo

Raza

Religión

Estado civil o familiar

Lugar de nacimiento, país de origen o ciudadanía

Antecedentes penales

Discapacidades

Problemas de salud

Ben Dattner, Ph.D.

www.dattnerconsulting.com/spanish

ben@dattnerconsulting.com

212-501-8945