

TÉCNICAS DE ENTREVISTA DE COMPORTAMIENTO, SITUACIÓN Y PANEL

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales. En materia de selección, la entrevista es la herramienta más utilizada y, como parte de los procedimientos de administración de personal, pretende predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas de los candidatos.

Las entrevistas se clasifican en dos grandes grupos:

- 1) Estructuradas
- y
- 2) No estructuradas (o no dirigidas)

En las **entrevistas no estructuradas (no dirigidas)** los entrevistadores plantean preguntas abiertas que abordan distintos temas de manera integral y fomentan la participación predominante del entrevistado. Dos de sus principales limitantes son que el tiempo que toman es considerablemente mayor a la entrevista estructurada y que, al ser “llevada” por el entrevistado, se obtiene información tan diversa que dificulta una comparación sistemática de los candidatos.

La **entrevista estructurada** está compuesta por una serie de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo o, si es utilizada para otros fines, con el tema o situación de interés. La propia estructura aumenta la confiabilidad y validez al reducir la subjetividad e inconsistencias en comparación con las entrevistas no estructuradas.

En el caso de los procesos de selección o sucesión, una entrevista de empleo estructurada consiste en 4 tipos de preguntas:

1. **SITUACIONALES.** Plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que el solicitante hizo en circunstancias similares.
2. **CONOCIMIENTO DEL PUESTO.** Examina conocimientos relacionados con el puesto de trabajo al que aspira el candidato.
3. **SIMULACIÓN DE MUESTRAS DE TRABAJO.** Se pide responder preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea específica, propia y significativa del puesto de trabajo.
4. **REQUISITOS DEL TRABAJADOR.** Intenta determinar la disposición del candidato para aceptar los requisitos del puesto.

Dentro de las **entrevistas estructuradas**, una de las más socorridas en el ámbito de la administración de los recursos humanos es la llamada **entrevista de comportamiento**.

ENTREVISTA DE COMPORTAMIENTO

Este tipo de entrevista estructurada solicita a los entrevistados relatar incidentes de su pasado que sean relevantes para el puesto de trabajo. Se basa en la suposición de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro.

El uso de este tipo de entrevistas evita, en muchos casos, la necesidad de evaluar por separado la personalidad del candidato, así como las preguntas hipotéticas y la autoevaluación.

La entrevista de comportamiento revela un patrón de comportamiento a partir de tres elementos principales:

1. Descripción de una situación desafiante.
2. Cómo enfrentó el candidato esta situación.
3. Resultados mensurables.

Por otro lado, existen tres métodos para realizar las entrevistas –sean o no estructuradas– y el nivel del puesto vacante junto con el mercado laboral adecuado determinan el más apropiado para cada situación.

1. **Entrevista personal o individual.** Es la clásica entrevista de trabajo en la que candidato y entrevistador se reúnen en persona. Este método permite un intercambio eficaz de información en un ambiente menos amenazante para el candidato de lo que podría resultar una situación con más gente presente.
2. **Entrevista grupal.** Varios candidatos interactúan con uno o más representantes de la empresa. Este enfoque proporciona una comprensión útil de la capacidad interpersonal de los candidatos cuando participan en un debate de grupo.
3. **Entrevista de panel o comité de selección.** Varios representantes de la empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones. Los diferentes puntos de vista permiten tener conclusiones más completas y complementarias del perfil de un candidato.
4. **Entrevista serial.** Varios entrevistadores evalúan a cada candidato, uno por uno, de manera secuencial y, posteriormente, deciden sobre el más apto.
5. **La entrevista situacional estructurada.** Se trata de una serie de preguntas laborales con respuestas predeterminadas que los entrevistadores plantean a todos los aspirantes a un puesto. La idea básica consiste en redactar:
 - Preguntas situacionales del tipo: ¿Usted qué haría?
 - Conductuales como: ¿Usted qué hizo?
 - Sobre conocimientos laborales.

Y construir una escala de calificación con los tipos de respuesta aceptables e inaceptables, en función de las cuales los evaluadores calificarán las respuestas de los entrevistados ilustrando el desempeño bueno, promedio o malo.

En términos de confiabilidad y validez, las entrevistas cuentan con un nivel menor que las pruebas estandarizadas, sin embargo, algunos estudios han mostrado que el nivel de predicción de la entrevista es comparable con el de muchas otras técnicas de selección. Pero, para que esto ocurra, se requiere cuidar tres factores:

1. **ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA.** Las entrevistas estructuradas, sobre todo las situacionales, arrojan mayor validez en la predicción del desempeño laboral. Parte de esta validez proviene de la propia confiabilidad que les otorga el hecho de que es el mismo entrevistador

(o grupo de entrevistadores) quien entrevista de forma consistente a diferentes candidatos. Es así que la entrevista situacional tiene mayor validez que la de comportamiento.

2. ASEGURARSE DE QUE LOS RASGOS QUE PRETENDE EVALUAR SEAN SIGNIFICATIVOS PARA EL TRABAJO. Esto implica que uno debe enfocarse en preguntas situacionales relacionadas con los conocimientos laborales que permitan determinar la forma en que el candidato responderá a situaciones típicas del puesto y deje de lado rasgos más complejos de personalidad o motivacionales, los cuales pueden ser evaluados por medio de las pruebas correspondientes y que se revisaron en la primera sesión presencial.

Para el logro de estos dos primeros factores existen algunas recomendaciones a considerar:

- a) Basar las preguntas en obligaciones reales del puesto.
- b) Utilizar preguntas situacionales, conductuales o relacionadas con los conocimientos del puesto, así como criterios objetivos para evaluar las respuestas de los entrevistados.
- c) Capacitar a los entrevistadores.
- d) Utilizar las mismas preguntas con todos los candidatos.
- e) Usar escalas de calificación descriptivas (excelente/superior, promedio, regular, malo).
- f) Utilizar las opiniones de varios entrevistadores o entrevistas de panel para reducir el sesgo.
- g) En la medida de lo posible, utilizar una forma estandarizada para la entrevista (al menos enumerar las preguntas antes de la entrevista).
- h) Controlar y dirigir la entrevista.
- i) Tomar notas breves y discretas de las respuestas de los entrevistados, sus actitudes y otros detalles que resulten relevantes.

3. EVITAR FACTORES QUE LIMITEN LA UTILIDAD DE LA ENTREVISTA:

- a) Prejuicios y juicios apresurados producto de las primeras impresiones.
- b) Que el entrevistador no conozca y comprenda cabalmente el trabajo para el que entrevistará a los candidatos (esta falta de información podría generar una interpretación vaga y confusa de las respuestas del entrevistado).
- c) Comportamiento y mal manejo de la impresión y la conducta no verbal del entrevistador (un entrevistador que trasluce aburrimiento, rechazo, nerviosismo, desinterés, reprobación, etc. puede afectar el desempeño del candidato).
- d) Dejarse llevar por el atractivo físico o el género del candidato (evidentemente estas no son características determinantes para el buen desempeño de prácticamente ningún puesto).

REFERENCIAS

- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed.). México: Pearson Educación. (Disponible en Biblioteca Virtual ULA, colección Pearson).
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. Manual Moderno. Acta colombiana de Psicología.

