



INCORPORANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 3.
ENTREVISTAS DE
SELECCIÓN DE
PERSONAL

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**



3.1 El papel de la entrevista en el proceso de selección

La entrevista es uno de los métodos más utilizados para realizar selección de personal. Según el esquema de un típico proceso de selección, la entrevista desempeña un papel crucial en la toma de decisiones acerca de la idoneidad del candidato.

Todo proceso de selección comienza con el análisis del puesto y, posteriormente, se inicia una fase de reclutamiento en la que a través de distintas fuentes (tanto internas como externas) se trata de conseguir un número adecuado de candidaturas ajustadas al perfil.

Una vez recibido un número suficiente de *curriculum vitae*, se analizan para hacer un primer filtro de las candidaturas recibidas. Generalmente, se suelen clasificar los documentos en varias categorías o niveles y, el nivel superior, se corresponde con aquellos candidatos a los que nos interesa entrevistar.

La entrevista es el momento en que conocemos a las personas que creemos que más se adaptan al puesto y a la empresa. Constituye, por sí misma, una situación de evaluación del candidato. Luego de realizada la entrevista, se hace una nueva toma de decisiones y, posteriormente, los candidatos seleccionados pueden hacer otras pruebas (por ejemplo, de conocimientos o de aptitudes).

Finalmente, se realiza una última entrevista con el máximo responsable: la persona que tomará la decisión final.

Es habitual que esta persona solo entreviste a una terna, es decir, a los tres mejores candidatos.

3.1.1 Definición y objetivos de la entrevista de selección

Existen tres formas de entender la entrevista de selección:



1. La entrevista como método para obtener información relevante sobre el candidato. Es decir, se buscará indagar en elementos que nos revelen si es apto o no para el puesto de trabajo.

Es la forma más intuitiva de entender la función de la entrevista. Así, Bermejo Campos dice que esta instancia

se trata fundamentalmente de un diálogo entre personas, normalmente una que cumple el rol de entrevistador y otra de entrevistado, [...], y que busca principalmente obtener información del candidato al puesto de trabajo que se ofrece, al objeto de seleccionar aquél cuyas características personales y profesionales se ajusten más al perfil profesional de dicho puesto. (2013)

2. La entrevista es una conversación en la que la información fluye en ambas direcciones: el candidato informa de sus cualidades y la empresa informa acerca de la vacante ofrecida.


Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa. (Cardona, 1991, p. 5)

En este caso, se añade también a la entrevista el objetivo de proporcionar información sobre el puesto y la empresa al candidato.

Además, se especifica que la entrevista está preparada de antemano, lo que nos da a entender que existe un cierto grado de estructuración de la misma. No se trata de una conversación informal o de un diálogo espontáneo.

Algo que no contemplaba la anterior definición es que el entrevistador también valora las posibilidades de desarrollo del candidato dentro de la empresa, aunque quizá este sería un aspecto a tener en cuenta solo cuando el puesto ofrecido tiene carácter indefinido.

3. La entrevista es un juego de intereses, donde el candidato y el entrevistador ejercen influencia el uno sobre el otro.



La entrevista de selección podemos definirla como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas para obtener la información que necesita de acuerdo con un sistema definido de trabajo, y por otra parte del entrevistado, la capacidad de transmitir (y persuadir) al entrevistador de todas aquellas características personales que nos hacen un candidato idóneo para el puesto al que optamos. (Gómez Morales, 2005)

En este caso no solo se centra en los objetivos del entrevistador, sino también en los del candidato. Es interesante recordar que el candidato tiene el objetivo de demostrar que es la mejor opción para el puesto y, para ello, cuenta con recursos propios, como su capacidad de comunicación, persuasión, negociación, influencia, etc.

También es destacable que, además de estar preparada de antemano, la entrevista se realiza en base a un sistema de trabajo definido. Esto alude, probablemente, al análisis y descripción que se hace previamente del puesto y a la importancia de obtener solamente información relevante para ese puesto. Esta información estará basada en los requisitos que hemos analizado y descrito, lo que garantiza la objetividad de las valoraciones que hagamos del candidato.

Por último, pero no menos importante, el entrevistador debe tener determinadas habilidades para realizar la entrevista; es decir, no es una instancia que pueda ser ejecutada por cualquier persona. Como cualquier otra competencia de trabajo, para desempeñarse de manera óptima, el profesional que realiza entrevista deberá cumplir una serie de requisitos.

Definición de entrevista de selección

Una entrevista de selección es una conversación preparada de antemano entre, como mínimo, un entrevistador y un candidato. El entrevistador es quien dirige la conversación y debe poseer competencias necesarias para realizarla, con el objetivo de:

- a) obtener información relevante del candidato para decidir su grado de adecuación a un perfil profesional concreto, previamente analizado y descrito por la empresa;
- b) informar al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización con el fin de transmitir una buena imagen de esta.

3.1.2 Tipos de entrevistas

Hay diferentes tipos de entrevista que vamos a clasificar en función de cuatro variables:

a) Según el tipo de preguntas a realizar, puede tratarse de entrevista no estructurada (también llamadas abiertas o libres), estructurada o semiestructurada. Algunos autores también las dividen análogamente en entrevistas abiertas, mixtas estandarizadas. Veremos de qué se trata cada una:

Entrevista no estructurada. Es aquella que se efectúa de forma casual, sin que se hayan definido previamente las preguntas a realizar. Transcurre de modo similar a una conversación informal, de manera que el entrevistador extrae información sobre el candidato en función de lo que este le va contando.

Existen dos perfiles básicos de entrevistador que utilizan este tipo de entrevista:

- profesionales sin experiencia, que no se sienten seguros de controlar la entrevista y dejan al candidato llevar las riendas de la conversación;
- los cazatalentos con amplia experiencia que confían en su intuición a la hora de deducir las competencias, personalidad, actitud u otros aspectos del candidato.

Por su carácter hasta cierto punto improvisado, cada entrevista es única y no replicable. Un mismo entrevistador hará entrevistas distintas a cada candidato, recogerá la información de diferente forma, en distinto orden, incluso tomará determinados datos a unos candidatos, pero no a otros, etc.

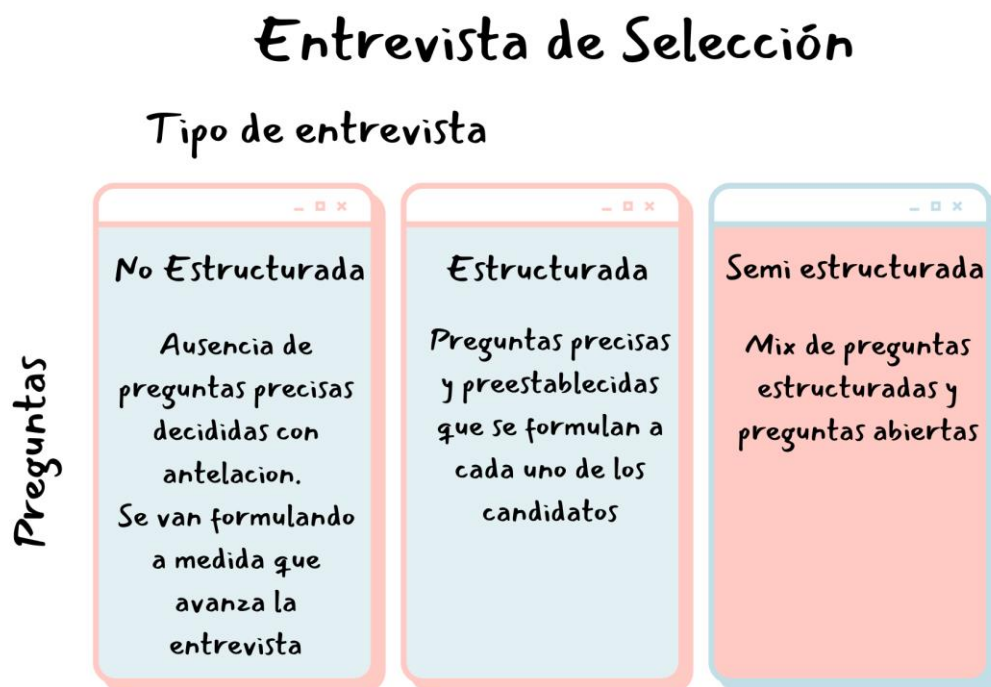
Entrevista estructurada

Es la que se realiza en torno a unas preguntas planificadas en un cierto orden y que se repiten a todos los candidatos de la misma manera. Persigue unificar los criterios de evaluación de todos los entrevistados. La más frecuente es la entrevista conductual estructurada se define como "un sistema de obtención de información mediante una conversación que virtualmente garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los entrevistados" (Salgado y Moscoso, 2001, pp. 31-32)

Tiene la ventaja de que, si diferentes personas entrevistan al mismo candidato de forma sucesiva, la información recogida y las valoraciones que realicen serán muy similares.

Entrevista semiestructurada. Es una modalidad mixta entre los dos tipos anteriores. Se definen previamente las áreas de las que se pretende conseguir información y, luego, la entrevista se desarrolla de forma que las preguntas no se formulan necesariamente de la misma manera para todos los candidatos ni en el mismo orden.


Figura 1: Resumen



Fuente: Soucie, 2002.

b) Según el número de participantes se pueden dar entrevistas individuales, grupales o de tribunal/panel.

- Entrevista individual. Es la forma más habitual en la que un único entrevistador ve a un único candidato en cada entrevista.

- 
- Entrevista grupal. Hay varios candidatos y entrevistadores. Tiene la particularidad de que no es una entrevista con un formato de conversación de uno a uno, sino más bien una dinámica de grupo en la que se propone a candidatos realizar alguna actividad, una simulación de una situación de trabajo o un debate sobre un tema concreto.

Este procedimiento busca detectar junto al conocimiento técnico de la cuestión (que a veces es lo menos importante del tema) la capacidad de liderazgo, la capacidad de persuasión oral, la capacidad de análisis y síntesis, la capacidad y habilidad para trabajar en equipo. (Puchol, 2002, p. 12).


- Entrevista de tribunal/panel. En este caso hay dos o más entrevistadores y un único candidato. Es habitual su empleo en la administración pública durante una selección por concurso o por oposición, pero también se utiliza en empresas privadas y consultoras de selección.

En ocasiones, la presencia de un segundo entrevistador no es estrictamente necesaria, y puede deberse a que es un entrevistador novato que está en fase de entrenamiento, o bien para añadir tensión a la entrevista. Lo más frecuente es que uno de los entrevistados lleve la mayor parte del peso de la entrevista.

c) Según el clima generado durante la misma, existen dos tipos claramente diferenciados: las entrevistas de clima normal o relajado y las entrevistas en tensión, también llamadas ansiógenas o duras.

- Entrevista normal o relajada. El entrevistador trata de establecer un clima de confianza para valorar adecuadamente el ajuste del candidato al perfil y reducir al máximo la ansiedad que la situación de entrevista le pueda provocar.
- Entrevista en tensión/ansiógena/dura. Puede partir de dos hipótesis. La primera es que la auténtica personalidad del candidato sale a la luz en situaciones de tensión, y la otra hipótesis es que la mejor forma de comprobar la tolerancia al estrés de un candidato es provocar una situación de estrés durante la entrevista y observar cómo reacciona.

Para generar la tensión, el entrevistador utiliza diferentes técnicas, desde un lenguaje no verbal negativo (no asentir con la cabeza, rehuir el contacto visual, mantener un



semblante serio) hasta un lenguaje verbal agresivo (preguntas personales irrelevantes, cuestionamiento de las respuestas y opiniones del candidato, repetición de la misma pregunta como si la respuesta del candidato nunca fuera suficiente, silencios excesivamente prolongados, etc.).

- c) Según su contenido: Janz (1985) analizó el contenido de las entrevistas y clasificó las preguntas realizadas en cinco grupos:
- o credenciales, logros y datos biográficos;
 - o conocimiento técnico;
 - o descripciones acerca de su experiencia;
 - o información autoevaluativa (por ejemplo, puntos fuertes y débiles, gustos, actitudes, metas);
 - o descripciones de conducta (explicaciones sobre cómo actuó en una situación concreta en el pasado).


En función de cómo se combinan este tipo de preguntas podemos dividir las entrevistas en convencionales y conductuales (Salgado, Gorriti y Moscoso, 2004).

- **Entrevista convencional.** Su contenido se compone fundamentalmente de preguntas sobre credenciales, logros y datos biográficos, descripciones sobre la experiencia e información autoevaluativa.

Es la más utilizada y puede presentar cualquier grado de estructuración, aunque son más comunes las entrevistas semiestructuradas y las abiertas.

- **Entrevista conductual.** Su contenido se centra en preguntas sobre conocimientos técnicos y descripciones de conducta. La entrevista por competencias, por ejemplo, es un tipo de entrevista conductual.

3.1.3 Tipos de preguntas



Las preguntas que se hacen confieren control sobre la entrevista, debiendo estar pendiente de explotar la información que necesita a la hora de tomar decisiones en el proceso de selección.

El entrevistador ha de ser consciente que todas las preguntas tienen un propósito determinado y están relacionadas con el puesto de trabajo, preguntando a todos los candidatos por la misma información.

Los entrevistadores usan cuatro tipos de preguntas:

1) preguntas cerradas: se responden con una sola palabra o frase, a menudo con respuesta como “sí” o “no”. Se utilizan para indagar temas muy concretos del puesto de trabajo. Estas preguntas siempre comienzan con un verbo.

2) preguntas abiertas: se responden de una forma ilimitada y son más apropiadas para determinar habilidades, motivaciones, actitudes. Este tipo de preguntas comienzan siempre con los términos “cómo”, “qué” o “por qué”.

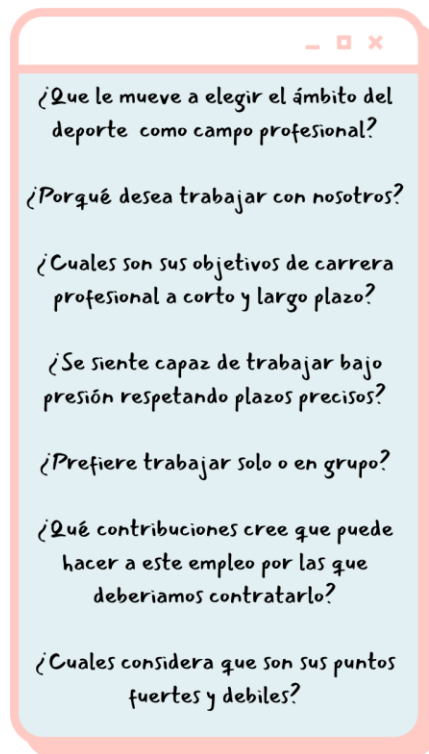
3) preguntas hipotéticas: se solicita al candidato que comente qué haría o qué diría en una situación dada. Estas preguntas ayudan a valorar las capacidades del candidato.

4) preguntas clarificadoras: el candidato ha de aclarar distintos aspectos de su experiencia y sus antecedentes; este último tipo de preguntas no suele estar planificado y surge a lo largo de la entrevista y en función de cómo se desarrolle la conversación.



Figura 2: Ejemplo de preguntas utilizadas en las entrevistas

Ejemplo de preguntas utilizadas en las entrevistas




Fuente: Soucie, 2002.

3.1.4 Nuevos formatos de entrevista en el siglo XXI

La generalización en el uso de las nuevas tecnologías que ha tenido lugar en los últimos años ha propiciado la aparición de nuevos formatos de entrevista que aprovechan los recursos TIC (tecnología de la información y comunicación) para su realización.

- Entrevista virtual. Es aquella que se realiza entre un entrevistador y un candidato que se encuentran en distinta localización. Su formato habitual es la videoconferencia, que se realiza a través de un ordenador conectado a internet y mediante el uso de *webcam*, auriculares y micrófono para transmitir tanto la imagen como la voz de los participantes.



Cualquier tipo de entrevista de las que hemos comentado anteriormente puede realizarse de forma virtual y es muy útil cuando el candidato se encuentra en una localidad o, incluso, un país distinto al del entrevistador. Permite ahorrar costes de desplazamiento y facilita la flexibilidad.

- Entrevista asíncrona. Es una entrevista que, a diferencia de las demás, no se realiza en tiempo real, de manera que el entrevistador y el candidato no interactúan en ningún momento, al menos no de forma directa.

El entrevistador graba las preguntas y estas se le presentan al candidato posteriormente. Las preguntas pueden estar en formato escrito, de esta manera, desaparece la figura del entrevistador; o bien pueden ser grabadas con *webcam* por el entrevistador, de manera que el candidato pueda verlo.

Suele haber un tiempo limitado para que el candidato responda a cada pregunta y la entrevista queda grabada para que el entrevistador la analice. También otras personas relevantes de la empresa pueden ver el video para dar su opinión acerca del candidato.

3.2 Preparación de la entrevista

El proceso de preparación de la entrevista tiene varias fases.


1. Revisar la descripción y las especificaciones del puesto.

No se puede llevar a cabo una entrevista de trabajo si no se ha comprendido completamente el trabajo para el cual se valorará al candidato. Si la descripción del puesto o las especificaciones del mismo están desfasadas, o no existen, será necesario hacer un análisis de la vacante antes de publicarla.

2. Planificar una descripción del puesto realista.

Una de las tareas del entrevistador es facilitar a los candidatos la comprensión de lo que el puesto de trabajo significa y lo que se espera de ellos. Deberían saber qué es lo más atractivo y lo menos atractivo del puesto de trabajo. Se utiliza la descripción de puestos para ofrecer una explicación realista del puesto de trabajo, con sus tareas y responsabilidades. A menudo ayuda ofrecer a los candidatos una visita a la zona de trabajo.

- Planificar el tipo de entrevista



Se trata de definir qué tipo de estructura tendrá la entrevista de trabajo. Cabe aclarar que debería hacerse en un lugar tranquilo, privado, que permita indagar distintas cuestiones y libre de interrupciones. Puede ser interesante comenzar en un despacho y después visitar las instalaciones de la organización mientras se siguen haciendo preguntas.

Es importante planificar cuándo va a tener lugar la visita y qué tipo de preguntas se harán en ese momento.

- Preparar las preguntas a realizar a todos los candidatos.

Se debe utilizar la definición del puesto y sus especificaciones para preparar las preguntas que tengan que ver con las tareas del puesto de trabajo y su responsabilidad. Es recomendable usar una mezcla de preguntas cerradas, abiertas e hipotéticas.

- Personalizar las entrevistas para cada candidato.

Un vistazo a las solicitudes y al *curriculum vitae* de cada candidato nos dará información para verificar o clarificar la información contenida en ellos durante la entrevista.


3.2.1 Fases de la entrevista

Presentación e introducción

Es el momento en que el candidato llega al lugar y el entrevistador se encuentra cara a cara con él por primera vez. Se presentan oficialmente y, tras los saludos iniciales, suelen intercambiar algunos comentarios relacionados con el tiempo, el aparcamiento, la localización de la empresa, etc. En definitiva, aspectos irrelevantes e informales que contribuyen a generar un clima de confianza y relajan la tensión que el candidato pueda tener.

A no ser que queramos realizar una entrevista ansiógena, el establecimiento de un buen clima de confianza es un paso importante antes de comenzar a evaluar al candidato.

Debemos ser conscientes de que el candidato que viene a entrevistarse con nosotros tiene sus expectativas respecto de la entrevista. Probablemente, lleve días preparándose y anticipando preguntas y posibles respuestas para poder ser elegido para el puesto.



Cuando llega la hora y se presenta ante nosotros, hará una rápida e inconsciente evaluación de la organización, basada en la imagen percibida del entrevistador y del propio entorno de la entrevista. En este sentido, cuidar los detalles no es irrelevante.

Es recomendable preparar el lugar donde se realizará la entrevista, procurando que esté ordenado y que sea acogedor (ventilado, con una temperatura adecuada, etc.). También dará buena imagen planificar un lugar de espera cómodo en el caso de que el candidato llegue con antelación y, sobre todo, ser puntuales.

Por último, adaptar nuestra imagen al tipo de perfil que vamos a entrevistar y tener una actitud formal, pero afable. Estos aspectos, aunque parezcan obvios y de sentido común, no siempre son advertidos por los entrevistadores (ya que se piensa que es el candidato quien debe adaptarse y no se suele atender la impresión que le causan como entrevistadores y como organización).

Podemos aprovechar estos primeros momentos para informar al candidato cómo se organiza el proceso de selección, en qué fase se encuentra (si es que aún no se informó esto) y qué pasos vienen a continuación.


En este primer momento también puede ser adecuado presentar la empresa al candidato, proporcionándole datos de interés relacionados con su tipo de actividad, evolución histórica, proyección de futuro, proyectos actuales, etc., así como describir el puesto de trabajo ofertado.

Podemos hacer una introducción breve y, al final de la entrevista, instar al candidato a que nos pregunte alguna duda y utilizar ese momento para ampliar información.

Desarrollo

Se corresponde con la entrevista propiamente dicha. En ella vamos a obtener la información relevante que necesitamos para poder averiguar si el candidato es apto para el puesto que deseamos cubrir.

La forma de desarrollar la entrevista depende del tipo de estructuración que le hayamos dado. Como ya hemos visto, una entrevista abierta, que no tiene ningún tipo de estructura, se desarrolla de manera improvisada y suele consistir en el repaso del *curriculum vitae* del candidato.



Se busca que el candidato explique su trayectoria y se le hacen preguntas para profundizar en los aspectos que más nos interesan. Esto se decide sobre la marcha, en función de la evolución de la entrevista y de la información que deseamos obtener.

En el caso de una entrevista estructurada, el desarrollo de la misma consiste en formular una serie de preguntas previamente definidas y en un orden también predeterminado. No se incluirá ninguna otra pregunta, aunque pudiera surgir la ocasión de profundizar en algún tema.


En resumen, en el desarrollo de la entrevista obtenemos la información del candidato que necesitamos para decidir si es apto o no apto para el puesto y en qué medida cumple con cada uno de los requisitos que hemos planteado.

Cierre y despedida

Este suele ser uno de los momentos típicamente más descuidados de la entrevista. Lo más habitual es terminar consultándole al candidato si tiene alguna pregunta.

Debemos ponernos en el lugar del candidato. Una vez que ya nos ha dado toda la información que necesitamos, esa persona quiere saber qué sucederá a partir de ese momento. Es decir, cuándo podrá saber si ha sido seleccionado o no. En estos momentos resulta importante evitar costumbres que puedan dejar una mala impresión de nuestra organización, por ejemplo, decirle al candidato que le avisaremos el resultado del proceso de selección y, luego, no hacerlo. El candidato termina contactando con nosotros al cabo de un tiempo y le informamos que el proceso de selección ya ha finalizado y que él ha sido descartado. En este caso, no hemos cumplido con nuestra palabra, no hemos sido profesionales ni consecuentes, no hemos respetado el compromiso informal adquirido con el candidato. Entonces, si no tenemos intención de avisar a los candidatos descartados, lo mejor que podemos hacer es aclararle que nos pondremos en contacto con él si resulta seleccionado.

Otro vicio es no dar ningún tipo de plazo de respuesta con la excusa que dependerá de la evolución del proceso de selección. Aclarar que estamos entrevistando a diferentes candidatos y que no sabemos lo que demorará todo el proceso, entre otras explicaciones. Esto, aunque puede ser cierto, demuestra una falta de planificación por nuestra parte, ya que deberíamos tener un calendario programado con las distintas fases del proceso de selección, su duración, fechas de realización y fecha vista de fin. Pueden surgir contratiempos y



dificultades previas que alarguen el proceso, pero eso no impide que informemos al candidato un plazo aproximado que reduzca su incertidumbre. Por lo tanto, si surge algún imprevisto y el proceso se alarga, el candidato probablemente se pondrá en contacto con nosotros y podremos decir, entonces, que el proceso sigue abierto y darle un nuevo plazo.

En la fase de cierre, idealmente debemos repetirle al candidato los pasos siguientes del proceso de selección, explicarle en qué caso nos pondremos en contacto con él y en qué plazo aproximado de tiempo.


3.2.2 Entrevistas más fiables y válidas

Podemos decir que una entrevista de selección es fiable cuando mide con precisión (fiabilidad) la adecuación de la persona al puesto (validez).

Para saber qué tipo de entrevistas son las que tienen una mayor fiabilidad y validez, solo tenemos que echar un vistazo a los múltiples estudios que se han realizado acerca de estos aspectos. En este sentido, se extraen dos conclusiones fundamentales:

- La fiabilidad depende de la estructuración. Cuanto más estructurada está la entrevista, más fiable es. Eso implica que las entrevistas abiertas han resultado ser muy poco fiables, mientras que las entrevistas altamente estructuradas tienen la mayor fiabilidad (Conway *et al.*, 1995).
- El contenido afecta tanto a la fiabilidad como a la validez. Las entrevistas convencionales se caracterizan por tener una baja fiabilidad: hay un bajo grado de acuerdo respecto a qué preguntas se deberían hacer a los candidatos y cómo deberían ser evaluados (Judge *et al.*, 2000).
- Diversos autores han encontrado que las entrevistas estructuradas presentan los mayores niveles de validez predictiva (McDaniel *et al.*, 1994; Huffcut y Arthur, 1994; Salgado y Moscoso, 1995).

Según estos datos, las entrevistas poco estructuradas y de contenido convencional deberían reemplazarse por otras altamente estructuradas y de tipo conductual. No obstante, en la práctica diaria observamos que esto, con la excepción de grandes organizaciones, no es así.



En el ambiente del fútbol son pocos los clubes que dedican presupuesto y tiempo para sus procesos de selección y, en consecuencia, las entrevistas no son planificadas correctamente o no las llevan adelante personas profesionales en la materia, que tengan una adecuada preparación, conocimientos y habilidades.

En los clubes que no cuentan con un departamento propio de recursos humanos, suele ser el propio gerente deportivo quien asume estas funciones, apoyado (o no) por algún trabajador de su confianza.

El proceso, generalmente, comienza con la publicación de una oferta y los requisitos que intuitivamente se consideran necesarios, el análisis de los *currículum vitae* recibidos y, posteriormente, una entrevista personal de tipo convencional, que suele ser abierta o semiestructurada.

Sin embargo, el uso de la entrevista se fundamenta en tres motivos (Salgado *et al.*, 1995):


- a. Facilidad de uso. Cualquier persona sin apenas preparación puede hacer una entrevista (no estructurada).
- b. Generalidad. Puede utilizarse para cualquier tipo de puesto de trabajo.
- c. Bajo costo. El único coste es el tiempo que se dedica a hacer la entrevista propiamente dicha.

A estas tres razones podemos añadirle otra que crucial

- d. La creencia en su eficacia.

Es un error sistemático que todas las personas cometemos y que se llama sesgo de perseverancia en la creencia. Se define como la "persistencia de nuestras creencias y concepciones iniciales, cuando su fundamento ya se ha desacreditado, pero subsiste una explicación de por qué la creencia podría ser cierta" (Ovejero Bernal, 1998, p. 31).

En la práctica, si creemos que nuestra forma de entrevistar o nuestro modelo de entrevista es eficaz, porque lo basamos en alguna teoría que nos parece plausible, es terriblemente difícil que cambiemos de opinión, aunque se haya demostrado que esa teoría es errónea. Por lo tanto, si la entrevista que realizamos no tiene garantías de fiabilidad y validez, lo que estamos haciendo, en realidad, es dejar la selección en manos del azar.



El ahorro de costos que supone no externalizar el proceso de selección para que sea realizado por profesionales, puede desembocar en una mala contratación. En consecuencia, el trabajador que pensábamos que iba a ser una inversión para nuestra organización finalmente se convierte en una fuente de gastos derivados de la baja productividad, la inadaptación, la indemnización por despido y, posteriormente, el costo de realizar un nuevo proceso de selección.

Por ello, es fundamental ser consciente de que la entrevista puede ser un método de selección fiable, siempre que tenga un alto grado de estructuración y que su contenido esté centrado mayoritariamente en descripciones de conducta.


Esta entrevista juega un papel central en el proceso de selección de personal y es la herramienta preferida por los entrevistadores para evaluar a los candidatos a un puesto de trabajo. La búsqueda de la objetividad debe ser la principal motivación cuando realizamos un proceso de selección y, para ello, nuestras herramientas deben serlo también.

En la entrevista de selección hay una situación de desequilibrio a favor del entrevistador o empresa, pero eso no implica que se puedan pasar por alto aspectos como el respeto de la privacidad del candidato, la utilización de estereotipos y prejuicios u otros errores perceptivos que terminan sesgando nuestras valoraciones.

Por último, es fundamental que la persona que asume el rol de entrevistador cuente con las competencias necesarias para llevar adelante esta tarea. De esta forma, garantizamos al máximo la validez de los criterios empleados para valorar a los candidatos durante la entrevista. De esta manera, podremos sacar el máximo provecho de esta herramienta que es la entrevista de selección y que tiene un gran potencial para ayudarnos a encontrar al candidato idóneo.

Un enfoque de entrevista es el que comienza con preguntas cerradas, luego pasa a preguntas abiertas y después a preguntas hipotéticas. Se incluyen las preguntas aclaratorias cuando es necesario. Existe otro enfoque que diseña la entrevista alrededor del puesto de trabajo y sus especificaciones; el entrevistador explica cada tarea y después hace preguntas sobre la responsabilidad de cada una de ellas.

Algo que ayuda en la redacción del guion de la entrevista es dejar espacios para anotar las respuestas y para añadir información que surge como consecuencia de la entrevista. Una cuestión que es de mucha ayuda es anotar las respuestas del candidato. Se debe usar un



guion o formulario diferente con cada candidato, además de guardarlo para otras entrevistas que se realicen sobre este puesto de trabajo en el futuro o también como plantilla para desarrollar otros guiones de entrevistas para puestos de trabajo diferentes.

Tabla 1: Ejemplo de cuadro de evaluación para la entrevista

Candidato	
Puesto	
Entrevistado por	
Fecha	

Fuente: elaboración propia.

Le recomendamos la siguiente planilla para completar con información de los candidatos inmediatamente después de la entrevista. Coloque una cruz en la cifra correspondiente a cada elemento según su propia evaluación.



Figura 3: Planilla de evaluación para entrevistas

3.2.3 Problemas en los procesos de selección

Los gerentes deportivos tienen que enfrentarse continuamente a decisiones de contratación. Después de hacer todas las entrevistas, se evalúan las aptitudes de cada candidato y se comparan con las especificaciones del puesto para determinar quién será el mejor para el trabajo y cuál encajará mejor con el personal y la cultura de la organización.

Puede ayudar consultar con otros colaboradores que conozcan la tarea a realizar y mostrarles los perfiles para que den su opinión.

Cabe destacar algunas claves del proceso de selección son:

- No correr y tomarse su tiempo. La contratación es una decisión importante. No debe haber presión para contratar a cualquiera. Es importante encontrar a la mejor persona disponible.
- No dejarse llevar por los estereotipos. No se debe prejuzgar basándose en creencias personales ni precipitarse en la decisión, siendo al mismo tiempo objetivo y subjetivo. Es importante analizar el encaje del mejor candidato con el puesto. Cuando el entrevistador tiene experiencia, es conveniente confiar en su olfato.
- No buscar candidatos que sean copias de uno mismo. Es importante tener en cuenta la importancia de una mano de obra diversa. Una organización llena de clones no será un equipo eficaz. Se deben buscar personas con fortalezas que puedan compensar debilidades de la organización.



Referencias

Bermejo Campos, B.; La entrevista en orientación profesional. Formas de comportarse; Recuperado el 20 de mayo de 2013, de <http://tecnologiae du.us.es/cursos/28/html/cursos/8/2-1.htm>.

Cardona, S. (1991). Entrevistas de selección de personal.

Conway, J. M., Jako, R. A. y Goodman, D. F. (1995). "A meta-analysis of interevaluator and internal consistency reliability of selection in interviews". *Journal of applied psychology*, 80, 565-579.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580

Judge, T. A. & Higgins, C. A. (2000). "The employment interview: a review of recent research and recommendations for future research" *Human resource management review*, 10 (4), 383-406

Huffcutt, A. I. y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. y Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.

Puchol, L. (2002). El libro de la entrevista de trabajo. Madrid: Díaz de Santos.

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Ediciones Pirámide.

Salgado, J. F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2004). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administración pública española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 23(1), 39-55.



Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. INDE.