

UNA PREGUNTA NO ES UNA ENTREVISTA

ENTREVISTA DIMENSIONAL DE SELECCIÓN

Por Lic. Lyn Alba de Juárez

La entrevista es la única herramienta del proceso de selección que es ineludible. Nadie contrata a alguien sin siquiera mirarlo a los ojos. Nuestra experiencia de 25 años nos revela lamentablemente la poca seriedad que le otorgan muchos entrevistadores y organizaciones a este paso vital.

Y más lamentablemente, observamos la falta de conciencia y ética profesional al respecto. Un buen entrevistador de selección de personal no debe considerarse como tal si no es un continuo y respetuoso estudioso de las ciencias del comportamiento humano.

La técnica de **Entrevista Dimensional de Selección** no es una receta de cocina que consiste en pregunta – respuesta; pregunta – respuesta.

Las verdaderas entrevistas dimensionales apelan a la correcta interpretación de la conducta del entrevistado. Se busca alinear esa interpretación al desempeño esperado no solo en una posición sino a la cultura institucional y a relacionarlo con las Competencias Laborales.

¿Cómo entender entonces las respuestas de los candidatos sin hacer inferencias equivocadas y por lo tanto cómo no tomar decisiones erróneas producto de la inexperiencia o insensibilidad a la misión del entrevistador?

La aportación en este tópico que ha hecho *Consulri, Human Performance Consultants* al entorno organizacional en diversas empresas privadas y organismos públicos desde 1979, ha sido proporcionar a aquellas personas cuya responsabilidad es emitir juicios

de evaluación en los procesos de selección (interna o externa), una estructura sencilla pero de mucho contenido de investigación y práctica.

Los modelos que se aprecian fáciles de seguir o repetir corren el enorme riesgo de ser usados en perjuicio de la persona y de la efectividad organizacional.

Como dice Edward de Bono al referirse al pensamiento lateral: “Como muchas de mis técnicas, ésta ha sido tomada prestada, plagiada o pirateada por muchos practicantes de la creatividad, que usualmente olvidan dar crédito a la fuente. Más importante que el crédito es que las técnicas ‘tomadas prestadas’ así, frecuentemente se distorsionan o alteran de forma tal que las hace mucho menos efectivas. Esto es porque la persona que ‘toma prestada’ la técnica no entiende su fundamento real y no ha recibido el entrenamiento en el uso de la misma.”

“The Teaching of Creative Thinking” www.debono.com

De igual forma los modelos de **Entrevista Dimensional** parecen simples y se repiten sin la comprensión plena de sus fundamentos.

- ✓ ¿Por qué la técnica se llama Entrevista Dimensional?
- ✓ ¿Cuál es el origen de la Entrevista Dimensional?
- ✓ ¿Qué tiene que ver la Entrevista Dimensional con Competencias Laborales?
- ✓ ¿Qué facetas de personalidad son afines a qué funciones de un puesto y cómo se van a validar?
- ✓ ¿Qué es dominancia cerebral?

- ✓ ¿Qué impacto tiene en el contenido y en el resultado de la entrevista las propias características de personalidad del entrevistador?
- ✓ ¿Cómo se aíslan las creencias y valores del entrevistado para no evaluar subjetivamente?
- ✓ ¿Qué es la Escalera de las Inferencias?
- ✓ ¿Cuáles son las preguntas de continuo?
- ✓ ¿Qué es evidencia contraria?
- ✓ ¿Cómo las emociones del entrevistado y del entrevistador impactan el proceso y el resultado de la entrevista?

Estos son solo algunos de los múltiples conceptos que deben dominarse para iniciar el proceso de aprendizaje en la Entrevista Dimensional de Selección.

La Entrevista Dimensional toma su nombre de las 3 grandes dimensiones de la conducta, de acuerdo al autor J.Kennedy y surge de los fundamentos de Assessment Center, tecnología de simulación en el puesto, cuyo pionero, Dr. Cabot Jaffee sentó las bases de la observación y evaluación objetivas del comportamiento en las organizaciones.

Algunos autores le llaman “Behavioral Interview”, (Entrevista basada en conductas); sin embargo no todo acaba en orientarse a la conducta sino que para que una organización obtenga todos los beneficios de esta herramienta se debe buscar la relevancia y pertinencia de las conductas que observamos en los candidatos al puesto y cultura empresarial. Esto es, alinear conductas a valores, valores a Competencias y Competencias a Misión y Visión de empresa.

Por ejemplo, ¿En qué nos ayuda saber que el candidato ha mostrado conductas apegadas a los procedimientos si lo que buscamos es visión sistémica?...diferentes Competencias.

¿De qué nos sirve saber que el candidato muestra iniciativa en situaciones adversas si lo que requerimos es que integre a un equipo multifuncional?...diferentes Competencias.

Por lo tanto, la Entrevista Dimensional de Selección está enmarcada en un proceso de Administración por Competencias que si bien puede utilizarse como instrumento de evaluación independiente, requiere de la conceptualización completa y global para maximizar su aplicación y sobre todo evitar que se desvirtúe, afectando a los candidatos con juicios incorrectos sobre su potencial y riqueza personal y a la empresa con errores de contratación.

Aprovechemos que ya que existe el contacto personal con nuestros candidatos, nuestros procesos de selección no solo sean mirar al candidato a los ojos...sino realmente conocer de él o ella lo que sea pertinente al requerimiento organizacional, ahondemos en el estudio y práctica de la Entrevista Dimensional. En ese orden: primero estudio y luego práctica.

Lyn Alba de Juárez es Socia Fundadora de *Consulri, Human Performance Consultants*

www.consulri.com.mx