

EL PROCESO DE ENTREVISTA EN REINSERCIÓN LABORAL

El objetivo del presente trabajo es presentar algunas características diferenciales de la entrevista en el campo de re inserción laboral.

Es abundante la bibliografía escrita a acerca de LA ENTREVISTA, y las particulares aplicaciones en las distintas áreas.

Más allá del quehacer profesional que justifica la entrevista, podemos convenir en líneas generales que una entrevista es una conversación entre dos o más personas. Nos encontramos en este punto con una diferencia: que esta conversación en el caso de la entrevista es convocada de acuerdo a una determinada FINALIDAD U OBJETIVO. Esta situación marca otra diferencia entre las partes que desarrollarán esta conversación. El objetivo del entrevistador es recabar información de acuerdo a ese objetivo que los convoca y el/los entrevistado/s es quien aporta esa información. En el área de recursos humanos esta finalidad se relaciona con la EVALUACION, es decir que al concluir esta conversación deberíamos haber cumplido con el objetivo de obtener alguna información acerca de las características que necesitamos reconocer, comparar, y de alguna manera medir acerca de las personas que se entrevistan. Por lo tanto el entrevistador tiene la responsabilidad de guiar esta conversación por los caminos en la historia (personal, profesional,) del entrevistado que le brinden la información que necesita obtener de acuerdo a los fines que se establecieron con anterioridad. En este marco es el entrevistador quién pauta las condiciones y el contenido de la conversación.

Con relación a los fines cabe hacer una distinción entre entrevista de selección y entrevista de re inserción o reorientación laboral.

En una entrevista de selección los objetivos se relacionan con evaluar la formación, experiencia y características personales del entrevistado que lo harían apto para cumplir con los objetivos del puesto a cubrir, comparado con el perfil de puesto solicitado por la empresa.

Otro objetivo se relaciona con mostrar al entrevistado las características del puesto y de la empresa en cuestión.

También evaluar que posibilidades de desarrollo y carrera profesional puede desarrollar el candidato y si las características del puesto y la empresa lo permiten. En este caso el entrevistador toma previamente estos datos que le servirán de brújula a la hora de planificar la entrevista de selección. Si su función es obtener información y evaluar (características, experiencia, rasgos de personalidad habilidades etc.) este objetivo le va a dar el marco acerca de qué información necesita obtener y cuáles son los puntos a evaluar y qué técnicas o herramientas le van ser de mayor utilidad en este propósito. En base estas cuestiones puede anticiparse y planificar la entrevista en orden a un antes (en relación a un perfil de qué es lo que se necesita encontrar), un durante (como voy a obtener esa información, qué preguntar, que herramientas usar, etc.) y un después (responder a las preguntas de las cuáles se partió en este proceso, a

qué resultados se llega y que posibilidades tiene esta persona en relación a este puesto y por qué).

El entrevistador en el contexto de la selección de personal funciona como un articulador entre los requerimientos y necesidades de la organización y los requerimientos, necesidades, capacidades, motivaciones etc., del entrevistado que se postula para este puesto.

El contexto en reinserción laboral es otro, por lo tanto hace necesario la construcción de metodologías propias adecuadas a los fines específicos de este espacio distinto al de la selección de personal.

La evaluación en este campo cobra otro sentido. Si el sentido de la evaluación en selección es encontrar los mejores postulantes para un puesto, en reinserción no tenemos como marco de referencia ni puestos ni perfiles de puesto que nos sirvan de parámetro para efectuar la evaluación, en cambio tenemos personas con determinadas características (personales y laborales) por un lado y por el otro un mercado laboral también con características específicas.

El Objetivo de un proceso de reinserción laboral (Outplacement es la forma mundialmente aceptada en este campo) consiste en:

- Acompañar y asistir al candidato en el proceso de reinserción laboral.*
- Evaluar aquellos puntos fuertes y débiles con los que cuenta el candidato y como se relacionan en el contexto del mercado laboral.*
- Establecer con el candidato el diagnóstico de su situación particular teniendo en cuenta su formación, experiencia, motivaciones, capacidades, habilidades etc., en relación al mercado laboral.*
- Brindar soporte y formación educacional y técnica para implementar nuevas herramientas con ventajas más competitivas en el mercado laboral.*
- Orientar la búsqueda y uso de canales específicos de acuerdo al perfil del candidato, para la presentación de su C. V. Que acerquen dicho perfil laboral a los lugares donde tenga más posibilidades de inserción.*
- Evaluar otras alternativas para generar recursos económicos orientados al autoempleo.*

De acuerdo a estos objetivos el proceso de desarrollo de un espacio orientado a brindar soporte profesional y técnico a personas con dificultades de reinserción laboral se efectuará en base a distintas etapas.

- 1. Etapa de diagnóstico: Dónde poder apreciar un cuadro de la situación particular de determinada persona, en relación a sus capacidades, habilidades, formación, experiencia laboral, intereses, motivaciones, situación familiar y económica, redes sociales complementarias, estado emocional y psicológico de base y en relación con la situación de desempleo, etc. y medida de adecuación al contexto del mercado laboral.*
- 2. Etapa de definición de objetivos: Convenir con el postulante cuáles son los alcances y beneficios de este espacio. A través de qué medios.*
- 3. Etapa de formación: Posibilidad de adquirir nuevas herramientas en lo que tiene que ver con su presentación como candidato (cómo armar su C.V., carta de presentación, canales de presentación y búsqueda etc.) o adquisición de nuevos conocimientos técnicos que le brinden mayores posibilidades de reinserción.*

4. *Estrategias de Búsqueda y presentación: orientar guiar las acciones que consigan acercar su candidatura al mercado laboral (en que sector necesitan lo que él tiene para ofrecer) y cómo acercar estos espacios.*

En este contexto la entrevista es una herramienta de utilidad diagnóstica, cuyo fin es brindar información de cuál es el cuadro de situación particular.

En este sentido se hace necesario elaborar una metodología y técnica específica de acuerdo a los objetivos y el proceso de reinserción laboral.

Los fines de la entrevista en reinserción laboral serían los siguientes:

- *PRESENTAR la propuesta y los objetivos del espacio de reinserción (programa, taller, etc.)*
- *EVALUAR los puntos fuertes y débiles con relación a su potencial laboral, formación, experiencia, etc. evaluar la situación socioeconómica y familiar actual, con qué otras redes sociales se vincula (si las hay qué características tienen) para lo cuál el entrevistador planificará el recorrido de la entrevista.*
- *COMPROMETER al postulante para la continuación de las siguientes etapas del proceso de reinserción labora.*

EL OBJETIVO Y EL PROCESO del espacio de reinserción van a dar el marco, dentro del cuál el entrevistador pueda construir anticipadamente la elaboración de la entrevista de reinserción laboral. Este marco específico del ámbito de la reinserción laboral le dan a la entrevista en su estructura similitudes y diferencias respecto de la entrevista de selección. Lo que vamos a buscar a través de la conversación con el entrevistado, no va a ser información que de respuesta a las aptitudes para el puesto en cuestión, en este contexto en lugar de perfil de puesto, tenemos que considerar las características del mercado laboral, donde entrevistado entrevistador y proyecto de reinserción laboral están inmersos. Por lo tanto no vamos a buscar nada específico en tanto aptitudes, experiencia etc., del postulante, sino que necesitamos que el entrevistado nos muestre en forma global que posee y que le falta para adecuarse a este mercado laboral.

Lo esperable en una entrevista de selección es que el candidato muestre, resalte los aspectos que mejor lo posicionan para el puesto y disimule, minimice u oculte aquellos que no lo benefician.

En el contexto de un espacio de reinserción laboral tal vez lo esperable es que el entrevistado priorice sus quejas y necesidades. En este punto es importante motivar su colaboración para autoevaluar objetivamente los aspectos favorables y desfavorables, ambos con igual grado de importancia, ya que ellos van formar los pilares de la estrategia a seguir en cada caso individual, ya sea adaptando las condiciones favorables de una manera más operativa de acuerdo al mercado laboral y revirtiendo o incorporando capacidades nuevas sobre los puntos desfavorables.

Teniendo en cuenta estos factores se plantea una posible estrategia a seguir para conducir una entrevista de reinserción laboral.

La bibliografía acerca de entrevistas en selección de personal es abundante y coincidente en la estructura básica del siguiente esquema enfocado para planear una entrevista de reinserción laboral.

ANTES:

En esta etapa podemos incluir todos los preparativos de los que debe ocuparse el entrevistador antes de tomar contacto con el entrevistado.

- Preparar la información y el contenido a transmitir acerca del objetivo y el proceso del espacio de reinserción laboral, para transmitirle al entrevistado.*
- Ocuparse de las cuestiones formales (n o delegar en colaboradores) de horarios y lugares donde se hará la entrevista.*
- Recabar la mayor información posible acerca de la persona que va a entrevistar. Preparar el material que usará, formularios, cuestionarios test, u otras herramientas.*
- Planificar el recorrido (qué y cómo acerca de los temas a evaluar. Programar los tiempos internos de la entrevista en relación al tiempo total preestablecido para la misma.*

DURANTE:

Comienza cuando se produce el encuentro entre entrevistador y entrevistado y termina con la despedida y fin de la entrevista. Los pasos y las formas sugeridas son las siguientes:

-Recibimiento y presentación: este es el punto donde el entrevistador tiene que apelar a sus mayores capacidades y aptitudes, para establecer el buen clima (rapport) que debería sostenerse durante todo el proceso para facilitar la óptima apertura y comunicación entre ambas partes. Es importante que el entrevistador se presente, manifieste su función en este proceso y cuál es el objetivo y alcance de este encuentro.

-Desarrollo: Este es el espacio donde se despliegan las habilidades del entrevistador para conducir la conversación en el sentido que los objetivos y el proceso motivan la entrevista.

La forma es a través de preguntas que el entrevistador formula con el objetivo de obtener esa información.

Una alternativa concreta y ágil es implementar la técnica llamada STAR cuya sigla está compuesta por las iniciales de las siguientes palabras: SITUACIÓN-TAREA-ACCION- RESULTADO(15 pasos para la selección de personal con éxito – Alvaro Anzorena Cao- Cap. 9).

Ante cada ítem a evaluar donde el entrevistado tenga que responder acerca del cómo de su trabajo, responsabilidades, relaciones etc. a través de esta técnica se empuja al entrevistado a evocar recuerdos de situaciones concretas en donde haya tenido participación con conductas acerca de una determinada cuestión a evaluar. Se rodea el tema con los siguientes tipos de preguntas:

SITUACIÓN: ¿qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?

TAREA: ¿ cuál fue su papel? ¿Que debía hacer? ¿Qué se esperaba de usted?

ACCION: ¿qué hizo? ¿Como? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Que hicieron los otros?

RESULTADOS: ¿Cuál fue el efecto? ¿ Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Que pasó después?

Siguiendo la línea metodológica de la STAR, es interesante para evaluar los aspectos positivos y negativos del entrevistado en relación a su trabajo introducir en este proceso elementos de la técnica de Entrevista de Incidentes críticos (BEI) cuyo objetivo es conseguir que el entrevistado mencione cuáles a su criterio so

fueron los episodios hechos, etc. (incidentes críticos) en relación a las tareas que mejor desempeñó en su trabajo, y de las que peor le salieron. Para ello se lo conduce a través de preguntas cómo las siguientes y aproximadamente en ese orden> El Objetivo es provocar los llamados flash-backs (“... Preguntas lanzadas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en los que ha debido emitir conductas>” - 15 pasos para la selección de personal con éxito_ Alvaro de Anzorena Cao- Cap. 9. -

- ¿Cuál fue la situación?*
- ¿Quiénes estaban involucrados?*
- ¿Qué pensó sintió o quiso hacer en esa situación?*
- ¿Qué hizo realmente?*
- ¿Cuáles fueron los resultados?*

Esto en cuanto a fundamentar algunas cuestiones relacionadas con el cómo obtener esa información que necesitamos evaluar.

Otro tema de importancia se relaciona con cuáles ítems a puntuar en este tipo de entrevista. A diferencia de la entrevista de selección la amplitud de ítems a considerar como importantes sea tal vez un tanto mayor y sin distinción de grados de importancia.

En función de la variable tiempo de entrevista tener armado un formulario con las posibilidades de ítems y respuestas y ejes de evaluación, impresos sería de gran aporte. Dando posibilidades espaciales para ser respondido con alguna palabra o señal, autoadministrable o para completar conjuntamente con el entrevistador a medida que se desarrolla la entrevista. Contemplando algún espacio para ampliar contenidos u observaciones importantes.

Una vez recorrido este esquema entraríamos en la última etapa de este recorrido que marcaría el final del encuentro.

-Cierre y despedida:

-Resumir algunos datos importantes de la información obtenida destacando principalmente los puntos fuertes y débiles del entrevistado, ya que estos serán el eje del Objetivo y Proceso a desarrollar en el espacio de reinserción laboral.

-Acordar el compromiso del entrevistado en seguir el proceso de reinserción laboral

-Enumerar los pasos siguientes fijando días y horarios de reunión.

DESPUES:

Qué hacer con la información obtenida durante la entrevista.

-Análisis de los datos obtenidos.

-Resultados e hipótesis: en base a los datos obtenidos,, fundamentar las conclusiones a las que se llega en cada ítem.

-Informe: Presentación escrita de los resultados obtenidos. En algún sentido sería responder a las preguntas que motivaron la agenda de la entrevista completando los siguientes apartados.

Evaluación general de la entrevista: Impresión general del entrevistado, como se expresa, modales, tono de voz, estilo de comunicación, aceptación de las consignas, predisposición y colaboración, etc.

Datos familiares y sociales: Familia de origen y Familia actual, zona de residencia, situación socioeconómica, Estado general de salud, Grupos de pertenencia, utilización del tiempo libre, intereses varios, otras motivaciones, ideales, capacidad de relacionarse con la autoridad los pares personas a cargo etc.

Estudios y formación: Nivel de escolaridad alcanzado, títulos obtenidos, otros conocimientos, aspectos relevantes en los estudios, inferencia sobre capacidades intelectuales relacionadas, inquietudes de aprendizaje, motivaciones.

-Conclusiones:

A través de la evaluación de los datos obtenidos arribar a un diagnóstico de la situación particular, qué trabajos podría desempeñar esa persona en función de su formación y experiencia, cuáles podría hacer con la adquisición de algún conocimiento.

Mención de los puntos fuertes y débiles y su implicancia en el mercado laboral. Otras conclusiones acerca de situaciones particulares que tengan implicancia en el campo de su perspectiva laboral.