

La entrevista laboral en una organización de tendencia

Guía para el entrevistador

*Por Mercedes Castelló
Directora de Comunicación,
Campus Madrid, Universidad de Navarra*





LA ENTREVISTA DE TRABAJO ES UNA HERRAMIENTA CLAVE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE UN CANDIDATO EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS INSTITUCIONES DE TENDENCIA.

Llamamos institución de tendencia a la organización que defiende un determinado enfoque en sus valores o visión de su actividad. Son organizaciones muy variadas. Suelen pertenecer a las áreas de investigación, difusión, enseñanza o cuidados sanitarios, como pueden ser, por ejemplo: ONGs ambientalistas, Think Tanks, sanatorios, escuelas, instituciones religiosas, maternidades médicas o partidos políticos. En estos casos, la entrevista de trabajo debe asegurar una correcta transmisión de los valores y visiones esenciales que inciden en la actividad de la organización.

El objetivo del encuentro es el entendimiento mutuo. Es decir, que se pueda juzgar la idoneidad del candidato según las condiciones técnicas profesionales y los valores personales necesarios para trabajar en una posición, y que la persona pueda terminar de conocer a la institución y resolver si es el lugar en el que quiere desempeñarse.

En este contexto, la entrevista es una herramienta clave del proceso de selección para potenciar el ADN de la organización, muchas veces con mayor relevancia que otros mecanismos formales orientados a cuidar la identidad y la misión institucionales.

Antes de la entrevista: preparación

1. Antes de la entrevista, conviene **aclarar con precisión la definición del puesto de trabajo**, incluyendo, en su caso, las implicaciones en el respeto, lealtad y cumplimiento del ideario. Según el tipo de trabajo y su proyección social se puede demandar una mayor o menor intensidad de compromiso en el respeto y en la difusión del ideario. Las posiciones cercanas al núcleo del ideario son especialmente relevantes y se denominan "portadores de tendencia". En este grupo se incluyen los cargos de "lealtad reforzada" como son: puestos clave en el gobierno, puestos de formación o posiciones de enlace de la institución con audiencias sensibles (por ejemplo, estudiantes, clientes, pacientes o relaciones institucionales)
2. Es prudente **repasar las normativas laborales vigentes en cada país** para determinar el mejor modo de plantear al candidato el compromiso que le vamos a exigir en el respeto e, incluso, en la difusión del ideario. Al mismo tiempo, conviene conocer las limitaciones que pueden existir al plantear en la entrevista cuestiones relacionadas con los valores, particularmente en lo que se refiere a temas que a priori no se encuentran en el ámbito estrictamente laboral.
3. Es importante **asegurarse de que el candidato ha podido acceder a la documentación** que la organización comunica públicamente en sus canales informativos (web, etc.): identidad, misión y políticas de la organización.

Desarrollo de la entrevista: sobre qué hablar

1. La **creación de un entorno de confianza facilita el entendimiento**. La entrevista de selección será más relevante si se logra transmitir genuinamente el espíritu que anima a la organización. Conviene dialogar en un entorno afable, de sincero respeto hacia el candidato, para que pueda expresar con libertad su opinión sobre el ideario y sus dudas, si las hubiera, respecto de los fines institucionales, así como, su mayor o menor identificación con él, especialmente en aquellas posiciones que requieren una activa difusión e impulso del ideario.
2. El éxito de la entrevista no es la contratación o no contratación, sino **lograr discernir si el candidato podrá desarrollar su trabajo cómodamente**, porque ha entendido cuáles son los retos, límites y obligaciones que implica entrar a formar parte de una organización de tendencia. Especial prudencia requieren los casos en que, por sus circunstancias, el candidato vive una cierta vulnerabilidad laboral.
3. Es recomendable **repasar con el candidato su trayectoria profesional**, pues, en general, una persona es "lo que ha hecho". Conversar sobre sus experiencias laborales y personales suele reflejar los valores que han guiado sus decisiones, y permitirá entrever la sintonía de la persona con la identidad y misión de la organización de tendencia. No hay que olvidar que esta sintonía es gradual dependiendo de la posición que se busca. De forma complementaria, habrá que considerar el potencial de desarrollo y aprendizaje del candidato.
4. La entrevista es un buen instrumento para evaluar si el candidato ha entendido bien el mensaje del ideario; si la misión de la institución es compatible con sus opciones vitales y, por último, si el proyecto institucional violenta sus convicciones de alguna manera. Por ejemplo: una persona que habitualmente realiza prácticas cinegéticas no sería idónea para dirigir la comunicación de una organización vegana.

Este tipo de información se debe valorar junto con el contexto y el grado de identificación con el ideario que se le exige (conocer, tolerar, respetar, difundir, admirar, transmitir, impulsar, compartir, comprometerse, identificarse), antes de decidir la idoneidad del candidato.

5. **La entrevista de selección es un ámbito oportuno para despejar las dudas** que pudieran surgir respecto de las implicaciones laborales del ideario. Por ejemplo, el candidato puede desconocer algunas exigencias propias del proyecto institucional o, por el contrario, asumir como obligaciones laborales, actitudes o compromisos propios del fuero íntimo, proyectando así expectativas erróneas sobre lo que la organización espera de sus empleados.

Al terminar la entrevista: qué valorar

1. En el juicio tras la entrevista, se debería **valorar tanto la capacidad técnica como la capacidad de respeto** y, en algunas posiciones, la capacidad de compromiso con el proyecto institucional de acuerdo con la definición del puesto de trabajo. Por último, para ponderar adecuadamente el perfil del candidato, conviene valorar también la estrategia y situación actual de cada organización, como marco complementario a la misión y la identidad.
2. En esta valoración, puede ayudar **reflexionar sobre la posible trayectoria del candidato a largo plazo** en la organización. En algunas empresas, las preguntas que se hacen los entrevistadores después de ver al candidato son: 1) ¿Lo contrataría para trabajar en mi equipo ahora?; 2) ¿Creo que podría llegar con el tiempo a la alta dirección de la organización?; 3) En caso de tomarlo ahora, ¿qué habilidades y aptitudes debe desarrollar para poder alcanzar este objetivo?

La evaluación periódica del personal en una organización de tendencia

Guía para el entrevistador

*Por Mercedes Castelló Directora de Comunicación,
Campus Madrid, Universidad de Navarra*





**LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN
ES LA OPORTUNIDAD PERIÓDICA
QUE TIENE UNA ORGANIZACIÓN
PARA OFRECER FEEDBACK A SUS
COLABORADORES SOBRE SU
DESARROLLO PROFESIONAL Y
SUS ACTITUDES.**

Estas conversaciones son auténticos "momentos de la verdad", que promueven una cultura organizacional inspiradora que impulsa valores y compromisos clave para el desarrollo del ADN institucional.

Se trata, además, de una ocasión única para que los colaboradores perciban la preocupación verdadera que la organización tiene por ellos. Por eso, una buena evaluación es, en cierto sentido, un "derecho" que tienen los colaboradores y un "deber" que se asume desde los puestos de dirección.

Antes de la conversación: preparación

1. La entrevista de evaluación requiere un tiempo de preparación. Constituye una **oportunidad única para recordar el perfil del puesto de trabajo** y subrayar aquellos aspectos actitudinales más sensibles a la misión y al proyecto institucional. De esta manera, se logra reforzar metas, promover reflexiones y motivar comportamientos -también, corregir posibles faltas-, orientadas a consolidar la cultura institucional y desarrollar la misión.
2. Nuestros colaboradores tienen derecho a una **idea clara sobre qué desempeño se espera de ellos**, también en referencia a la identidad y los valores de la institución. Por lo tanto, a la hora de entrevistas de feedback no es recomendable invocar el ideario para recriminar comportamientos que la institución no se atreve a explicitar. Este modo de actuar provocaría desconfianza, sospecha sobre la existencia de agendas paralelas, dobles estándares y, seguramente, arbitrariedades laborales.

Durante la conversación: escucha y claridad

1. El evaluador debe **ejercitarse la escucha** para hacerse cargo de las dificultades del evaluado y, finalmente, proceder a la fijación de objetivos consensuados.
2. En este tipo de entrevistas, es tan importante el **contenido de lo que se comunica como la conexión emocional con la otra persona**. El "cómo se siente" una persona en un proceso de evaluación afecta a la motivación y al compromiso con la propuesta de su evaluador. El cometido de un evaluador en una organización de tendencia es conseguir que en esa conversación se desarrolle una cultura de encuentro, siendo empáticos, positivos y claros.
3. Cuando hay aspectos que se deben corregir o mejorar **conviene extremar la claridad**. Si es prudente, de acuerdo con la materia y circunstancias, acompañar con un escrito las metas establecidas. Por otra parte, cuando están en juego asuntos importantes en los que se exige incorporar determinadas actitudes o evitar otras, conviene procurar que el mensaje seaívoco, sin enviar señales contradictorias que confunden al colaborador. En este sentido, si corresponden felicitaciones, se deberán diferenciar claramente de las exigencias u objetivos, dando a las correcciones y las felicitaciones una importancia relativa adecuada.
4. La entrevista de seguimiento es un buen momento para **despejar dudas o prejuicios** del trabajador respecto al ideario, especialmente sobre las interpretaciones del ideario que se vinculan a cambios en la vida personal y sus consecuencias en la vida profesional.

