





1. Preparación de la entrevista

Diseño del proceso

- ▶ **Estandarización:** Utiliza un conjunto estandarizado de preguntas para todos los candidatos que se alineen con los requisitos del puesto.
- ▶ **Competencias clave:** Enfócate en competencias clave necesarias para el rol, evitando preguntas subjetivas o irrelevantes.

Conocimiento de Sesgos

- ▶ **Formación en diversidad:** Provee capacitación en diversidad y sesgos inconscientes (ver el anexo) a todos los entrevistadores.
- ▶ **Reflexión personal:** Antes de la entrevista, reflexiona sobre tus propios sesgos y cómo pueden afectar tu juicio.



2. Ambiente de la entrevista

Entorno Inclusivo

- ▶ **Accesibilidad:** Asegúrate de que el lugar de la entrevista sea accesible para personas con discapacidades. El que un candidato no pueda ir a la entrevista a la hora propuesta no significa una razón para que sea descalificado, lo ideal es tratar de encontrar una fecha y horario que funcione para ambas partes.
- ▶ **Comodidad:** Crea un ambiente cómodo y acogedor para el candidato.

Lenguaje corporal

- ▶ Mantén un lenguaje corporal abierto y una actitud empática durante la entrevista. Comunica claramente el objetivo y la duración aproximada de la entrevista.
- ▶ Establece contacto visual y manten una escucha activa y atenta.
- ▶ Procura ser imparcialidad y mantener una perspectiva positiva.



3. Preguntas de la entrevista

Estructura y enfoque

- ▶ **Preguntas basadas en competencias:** Formula preguntas que se enfoquen en las competencias y habilidades relevantes para el puesto.
- ▶ **Ejemplos específicos:** Pide ejemplos concretos de experiencias pasadas que demuestren las competencias requeridas.
- ▶ **Formula preguntas abiertas que favorecen la expresión:** A diferencia de las preguntas cerradas que implican una respuesta de “sí” o “no”.

Evitar Preguntas discriminatorias

- ▶ **Datos personales:** No preguntes sobre edad, estado civil, religión, origen étnico, orientación sexual, entre otros datos personales.
- ▶ **Cultura y contexto:** Sé consciente de las diferencias culturales y evita preguntas que puedan ser malinterpretadas o que sean culturalmente insensibles.



4. Evaluación de respuestas

Criterios objetivos

- ▶ **Matriz de evaluación:** Utiliza una matriz de evaluación con criterios claros y objetivos para calificar las respuestas de los candidatos.
- ▶ **Consistencia:** Asegúrate de aplicar los mismos criterios de evaluación a todos los candidatos.

Sesgos inconscientes

- ▶ **Revisión por pares:** Involucra a más de un entrevistador en el proceso y compara notas para minimizar los sesgos individuales.
- ▶ **Reflexión post-entrevista:** Reflexiona sobre tus impresiones iniciales y asegúrate de que estén basadas en hechos objetivos y no en percepciones subjetivas.



5. Comunicación clara

Espectativas claras

- ▶ **Descripción del puesto:** Asegúrate de que el candidato comprenda claramente las responsabilidades y expectativas del puesto.
- ▶ **Proceso de selección:** Explica el proceso de selección, los pasos siguientes y los plazos esperados.

Retroalimentación Constructiva

- ▶ **Feedback:** Proporciona retroalimentación constructiva a todos los candidatos, independientemente del resultado de la entrevista.
- ▶ **Transparencia:** Sé transparente sobre las razones de la selección o no selección del candidato.



6. Seguimiento

Compromiso con la inclusión

- ▶ **Políticas de diversidad:** Refuerza las políticas de diversidad e inclusión dentro de la empresa.
- ▶ **Evaluación continua:** Revisa y evalúa regularmente los procesos de selección y entrevista para asegurar que promuevan la igualdad y la inclusión.

Conclusión

Conducir entrevistas que favorezcan la igualdad es fundamental para construir un entorno laboral diverso e inclusivo. Al implementar estos tips, no solo se garantiza un proceso de selección más justo, sino que también se enriquece la cultura organizacional y se promueve el respeto y la equidad dentro de la empresa.





Sesgos inconscientes en entrevistas de trabajo

Se refiere a una inclinación o preferencia que lleva a tratar de manera desigual a ciertos candidatos en comparación con otros, fundamentándose en aspectos que no son relevantes para el puesto.



Sesgo de afinidad

► **Descripción:** Preferencia por candidatos con quienes se comparte algo en común, como antecedentes, intereses, experiencias o características similares.



Efecto:

Puede llevar a seleccionar candidatos que se parezcan al entrevistador en lugar de aquellos que sean más aptos para el puesto.



Mitigación:

- Reconocer y cuestionar las razones detrás de las preferencias personales.
- Incluir a diversos entrevistadores en el proceso de selección.



Sesgo de confirmación

► **Descripción:** Buscar y dar más peso a la información que confirme las creencias o expectativas previas sobre un candidato, ignorando información contraria.



Efecto:

Puede resultar en una evaluación parcial que no considere todas las capacidades y experiencias del candidato.



Mitigación:

- Mantener una mente abierta y evaluar cada respuesta del candidato de manera objetiva.
- Basarse en evidencia y datos concretos en lugar de percepciones iniciales.



Sesgo de atractivo

► **Descripción:** Asumir que las personas atractivas físicamente tienen más competencias y habilidades que otras.



Efecto:

Puede influir injustamente en la evaluación de las competencias del candidato, dando preferencia a la apariencia física.



Mitigación:

- Enfocarse en las habilidades, experiencias y respuestas del candidato.
- Recordar que la apariencia no determina la capacidad profesional.



Sesgo de similitud

► **Descripción:** Favorecer a candidatos que tienen un perfil similar al del entrevistador o al de empleados actuales exitosos.



Efecto:

Puede limitar la diversidad y la inclusión en el equipo.



Mitigación:

- Valorar la diversidad de experiencias y perspectivas.
- Evaluar a los candidatos en función de su adecuación al rol, no de su similitud con el entrevistador o equipo existente.



Sesgo de efecto halo

► **Descripción:** Generalizar una característica positiva de un candidato (como una universidad prestigiosa) y asumir que el candidato es competente en todos los aspectos.

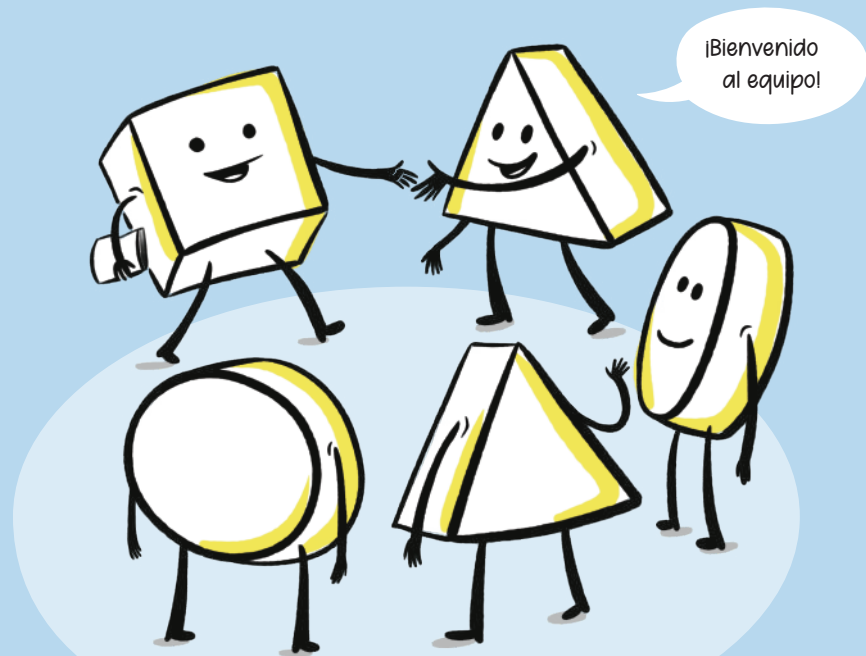


Efecto: Puede llevar a una evaluación desequilibrada, sobrevalorando una cualidad y pasando por alto otras importantes.



Mitigación:

- Evaluar cada competencia de manera independiente.
- Considerar el conjunto completo de habilidades y experiencias del candidato.





Sesgo de efecto horn

- **Descripción:** Generalizar una característica negativa de un candidato y asumir que el candidato es incompetente en todos los aspectos.

✗ Efecto:

Puede resultar en la descalificación injusta de candidatos con habilidades valiosas.

✓ Mitigación:

- Evitar dejar que una única impresión negativa afecte la evaluación global.
- Revisar todas las respuestas y experiencias del candidato de manera objetiva.



Sesgo de expectativas

- **Descripción:** Formar una opinión sobre un candidato antes de la entrevista basándose en su currículum, recomendaciones o primeras impresiones.



Efecto:

Puede influir en la objetividad durante la entrevista y afectar la evaluación del candidato.



Mitigación:

- Mantener una mente abierta y permitir que el candidato se presente durante la entrevista.
- Evaluar las respuestas del candidato basándose en criterios objetivos.



Sesgo de anclaje

- **Descripción:** Aferrarse a la primera información recibida sobre un candidato (por ejemplo, la primera respuesta en la entrevista) y usarla como punto de referencia para toda la evaluación.



Efecto:

Puede sesgar la evaluación subsecuente del candidato.



Mitigación:

- Considerar toda la información proporcionada durante la entrevista.
- Evaluar cada respuesta y competencia de manera equitativa.



Sesgo de conformidad

► **Descripción:** Ajustar la propia evaluación para alinearse con la opinión de otros entrevistadores o del grupo.

✗ **Efecto:**

Puede suprimir opiniones individuales valiosas y llevar a decisiones de contratación menos diversas.

✓ **Mitigación:**

- Fomentar la independencia de pensamiento entre los entrevistadores.
- Discutir y debatir las evaluaciones de manera abierta y respetuosa.

Mitos y realidades de la contratación de personas refugiadas

MITOS

Las personas refugiadas y solicitantes de asilo no pueden ser contratadas bajo relación de dependencia en Ecuador.

Las personas refugiadas no pueden acceder a los derechos laborales, incluyendo seguro social y un pago justo por su trabajo.

Los empleadores deben realizar más procesos para contratar a una persona refugiada.

Las personas refugiadas no pueden abrir cuentas en bancos o cooperativas.

REALIDADES

Tanto la Visa de Protección Internacional y la Visa Humanitaria permiten ejercer actividades laborales formales en el país.

Las personas refugiadas y ecuatorianas tienen los mismos derechos, por lo tanto merecen un salario justo y todos los beneficios de ley.

La contratación de una persona refugiada o solicitante de asilo es igual a la de una persona ecuatoriana: no se requieren otros procedimientos.

Las personas refugiadas pueden acceder a todos los servicios bancarios, lo cual facilita el pago de su salario. ACNUR brinda apoyo en este proceso.

IELLOW (2023, julio 4). *Sesgos cognitivos en la selección de personal: qué son, por qué surgen y cómo evitarlos*. <https://iellow.io/blog-news-and-media/sesgos-en-procesos-de-seleccion-que-son-por-que-surgen-y-como-evitarlos/>

Hirint. (s.f.). *Sesgos cognitivos: qué son y cómo afecta a la selección*. <https://hirint.io/sesgos-cognitivos/>

Ethikos. (s.f.). *Sesgos cognitivos en la selección de personal*. <https://www.ethikos.es/sesgos-cognitivos-en-la-seleccion-de-personal>

González, J. (2023, septiembre 21). *Sesgos en la selección: Cómo identificarlos y superarlos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/sesgos-en-la-selecci%C3%B3n-c%C3%B3mo-identificarlos-y-gonzalez-martos/>

INS Global. (2022, marzo 25). *5 sesgos cognitivos que afectan en la selección de personal*. <https://ins-globalconsulting.com/es/news-post/sesgos-seleccion-personal/>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2024, noviembre 24). *Ruta de contratación de personas migrantes, solicitantes de refugio y refugiadas en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/informes-publicaciones/6214589-ruta-de-contratacion-de-personas-migrantes-solicitantes-de-refugio-y-refugiadas-en-el-peru>

The Tent Partnership for Refugees, Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo de Perú, Proyecto de Inclusión Económica (USAID & WOCCU), HIAS, Acción Contra el Hambre, ACNUR, OIT, & PADF. (2024, junio). *Guía para la contratación de personas refugiadas y migrantes en Perú*. <https://www.tent.org/resources/guia-para-la-contratacion-de-personas-refugiadas-y-migrantes-en-peru/>

ACNUR. (2021). *Guía de orientación laboral para refugiados y migrantes venezolanos buscadores de empleo en Colombia*. <https://www.acnur.org/media/guia-de-orientacion-laboral-para-refugiados-y-migrantes-venezolanos-buscadores-de-empleo-en>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Guía práctica sobre contratación equitativa para el funcionariado del sector trabajo en Colombia*. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/encyclopediaEntry/Gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica-sobre-contrataci%C3%B3n-equitativa-para/995219202702676>

Organización Internacional del Trabajo. (2024, julio). *Las personas refugiadas y migrantes trabajadoras tienen derechos en Colombia*. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Cartilla_Derechos%20Laborales_Migrantes_Colombia_web.PDF



Consejos prácticos **durante la entrevista**

|| Herramientas y consejos
|| prácticos para conducir
|| entrevistas que promuevan
|| la igualdad y la inclusión.



Organización
Internacional
del Trabajo

ALIADOS POR:



