



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

[eleonoratrilnik@fibertel.com.ar](mailto:eleonoratrilnik@fibertel.com.ar)  
[www.trilnikmanagement.com.ar](http://www.trilnikmanagement.com.ar)

## El personal auxiliar: su mejor inversión o su dolor de cabeza

En algún momento, alguien de su personal, ya sea la asistente o la administrativa, se acercó de repente a informarle que... se va.

¿Cuál fue su pensamiento inicial?

Retrospectivamente se dio cuenta de que tal vez no se había ocupado en su momento justo del bienestar de su empleada, la vio preocupada y lo dejó pasar.

Una empleada competente merece ser tenida en cuenta. Es muy grande el inconveniente que causa el no contar con ella, y estos males van desde una pérdida económica hasta sinsabores con los pacientes-clientes.

Seguramente, usted es como la mayoría de los odontólogos: le interesa tener un equipo de trabajo bien constituido, leal, satisfecho con su persona y con el lugar de trabajo, y que disfruta de sus tareas diarias. Como consecuencia de ello, a nadie de ese equipo se le debería ocurrir abandonarlo por otro.

¿Cómo hacer para que este escenario ideal sea reproducible en su consultorio?

Buscando, encontrando e incorporando a personas que tenga empatía con usted, y con el perfil de su consultorio. Y verificando que sus valores y metas concuerden con los suyos, y con el proyecto profesional de su ámbito laboral.

### ¿Cómo encontrar a la persona exacta?

Hay varios métodos para poder tomar en su consultorio a la persona adecuada. Los más habituales son:

1. Buscar entre las conocidas que en algún momento se acercaron para ofrecerse en forma espontánea
2. Preguntarle al personal actual
3. Remitirse a los currículum que haya conservado por diferentes circunstancias
4. Publicar un aviso en el diario, describiendo cuidadosamente el perfil exigido
5. Contratar los servicios de una consultora o estudio especializado en la búsqueda y selección de recursos humanos

Cada uno de estos caminos tiene sus pro y sus contra, aunque no es casual que los profesionales estén recurriendo, cada vez en mayor medida, a las consultoras.

### Pasos a seguir durante la búsqueda y selección

Hay dos pasos fundamentales: efectuar una buena entrevista, y comprobar adecuadamente las referencias.

### La entrevista

Una correcta elección empieza con una muy completa entrevista. Para no omitir nada, recuerde que estas son las preguntas a efectuar durante su desarrollo:

1. ¿Qué puede decirme acerca de usted?
2. ¿Se anima a describir su carácter y su personalidad?
3. ¿Cómo se lleva con las personas?
4. ¿Con que tipo de gente se lleva mejor?
5. ¿Qué la hace enojar? ¿Se enoja fácilmente?
6. ¿Cómo la describirían sus compañeros de trabajo?
7. ¿Cuál fue el número de ausencias durante el último año en su trabajo anterior? ¿Y los motivos?
8. ¿Puede trabajar en horarios extendidos?
9. ¿Alguna vez se desempeñó en un lugar con numerosos conflictos?
10. ¿Qué aprendió de ello?
11. ¿Qué experiencia adquirió a nivel laboral y personal en su último trabajo?
12. ¿Cuáles fueron los motivos de desvinculación?
13. ¿Dónde se ve a usted misma dentro de cinco años?
14. ¿Qué expectativas y aspiraciones tiene con respecto a este puesto?
15. ¿Se siente capacitada para desempeñarse en esta función?
16. Cuando no trabaja, ¿qué le gusta hacer?
17. ¿Qué lee habitualmente?
18. ¿Practica alguna actividad física?
19. ¿Qué le gusta comer?
20. ¿Cuál era su materia preferida en el colegio?
21. ¿Está satisfecha con su vida?

### ¡Cuidado! Preguntas que no debería hacer

Durante la entrevista personal, hay algunas preguntas que no es posible tener en cuenta. Ellas están vinculadas con las llamadas "derechos personalísimos". Es cierto que, hace algún tiempo, éstas podían formularse sin mayores consecuencias para el potencial empleador, aunque con gran incomodidad para la entrevistada. Sin embargo, las leyes actuales podrían hacer que, ante una de estas preguntas,



Eleonora Trilnik

La doctora Eleonora Trilnik es odontóloga, consultora, experta en Management y Marketing en Salud y fundadora de la consultora Dra. Eleonora Trilnik & Asoc.

[eleonoratrilnik@fibertel.com.ar](mailto:eleonoratrilnik@fibertel.com.ar)  
[www.trilnikmanagement.com.ar](http://www.trilnikmanagement.com.ar)

usted sea inmediatamente denunciado ante una institución antidiscriminatoria. Y no crea que la alta desocupación actual hace que las personas acepten responderlas. Realmente, no sirve de nada correr ese riesgo que, por otra parte, es completamente innecesario. Y, además, resulta una pésima publicidad para su consultorio. (¿No pensó que esa persona podría convertirse en su paciente o enviarle a otros?)

Las preguntas que usted no debe realizar son:

1. ¿Sufre alguna discapacidad?
2. ¿Tiene SIDA?
3. ¿Tuvo hepatitis?
4. ¿Es o fue adicta a las drogas, al alcohol o a ciertas medicinas estimulantes?
5. ¿Visita al médico con frecuencia?
6. ¿Qué medicamentos toma?
7. ¿Alguna vez le negaron una cobertura médica o un seguro de vida?
8. ¿Es heterosexual?
9. ¿Qué opina de la fidelidad en la pareja?
10. ¿Cuál es su fe religiosa o su tendencia política?
11. ¿Tiene deudas?
12. ¿Sufrió ludopatía?
13. ¿Tiene problemas en trabajar con personas de otro sexo, color o religión?
14. ¿Planea casarse o tener hijos pronto?

Es razonable que usted quiera conocer las respuestas de algunas de estas preguntas. Sin embargo, no le está permitido hacerlas. De todos modos, con un poco de perspicacia podrá inferir algunas. Otras surgirán en el examen de salud. Pero muchas, naturalmente, no tendrán resolución.

#### Consejos a tener en cuenta durante la entrevista

Hay algunas pautas que es inteligente considerar en el momento de efectuar la entrevista:

1. No hablar demasiado: deje que la candidata lo haga durante el 80% del tiempo
2. Brindar respuestas cortas y precisas
3. Tomarse su tiempo para la entrevista y evitar las interrupciones
4. Anotar la información que dé la candidata
5. Prestar atención a las respuestas, escuchar con mucha atención y apuntar los datos sobresalientes
6. No dejarse llevar por la primera impresión, pero tampoco descartarla: combine la percepción con una sana cuota de intuición

#### Comprobación de las referencias

Las referencias son un material valioso para

obtener una visión objetiva del desempeño previo de la candidata. Sobre este punto, tenga en cuenta que:

1. La potencial empleada debe proveer al menos tres referencias comprobables, y en todas ellas es preciso evidenciar una trayectoria en la que sobresalgan la ética y la integridad.
2. Las referencias pueden provenir de profesores, ex empleadores, gerentes de bancos y otras personas que no sean familiares directos
3. Una pregunta clave para realizar a un ex empleador, sería:

**"Si se dieran las circunstancias, ¿emplearía nuevamente a esta persona?"**

#### Recurrir a una consultora en recursos humanos

Quizás pocas personas lo sepan: el trabajo de la consultora en recursos humanos implica una serie de tareas que insumen numerosas horas y requiere habilidades específicas. Ellas son:

1. Recibir todos los currículum
2. Analizar y evaluar cada uno según el perfil buscado
3. Entrevistar a las candidatas
4. Después de las entrevistas, seleccionar a la o las candidatas "finalistas" para luego derivarlas al odontólogo que encargó la búsqueda
5. Una vez elegida la persona, llevar adelante un análisis psicotécnico utilizando diferentes tests, como el de integridad, el de valor -que permite medir la posibilidad de la persona de progresar-, el de comportamiento y el de aptitudes

Éste es un proceso largo, trabajoso, lleno de pequeños detalles que es preciso dominar. Si usted dispone del tiempo y la paciencia necesarios para llevarlo a cabo, hágalo. Si no, recurra a los especialistas.

En cualquier caso, siempre piense que su función central es dedicarse a sus pacientes. Además, calcule cuánto deja de ganar por cada hora que le destine a la ardua tarea de búsqueda y selección de personal.

Si aun prefiere hacerlo usted mismo, no olvide repasar los consejos que ya leyó. Van a evitarle un buen dolor de cabeza.

Con un especial reconocimiento al Lic. Ricardo Palmieri, por su colaboración en la redacción de este artículo.

*Eleonora Trilnik*