

# Entrevista de Selección

## Indice

### 1. Introducción a la entrevista de seleccion

### 2. ¿Qué es eso de la entrevista de selección?

### 3. La preparación de la entrevista

- 3.1. ¿Qué apporto a la entrevista? Cuáles son mis puntos fuertes y cuales los débiles
- 3.2. Información sobre la empresa
- 3.3. Infomación sobre el puesto
- 3.4. Cuidar las habilidades de comunicación

### 4. Tipos de entrevistas

- 4.1. Según el grado de estructuración de la entrevista
- 4.2. Por el modo de llevarlas a cabo
- 4.3. Según el número de personas que intervienen

### 5. ¿Qué tipo de preguntas nos pueden hacer?

- 5.1. Directas
- 5.2. Indirectas
- 5.3. De respuesta cerrada
- 5.4. Abiertas
- 5.5. De seguimiento

### 6. ¿Cuáles son las preguntas más frecuentes?

- 6.1. Formación académica
- 6.2. Experiencia profesional
- 6.3. Motivación
- 6.4. Actividades e intereses actuales
- 6.5. Personalidad

### 7. El entrevistador

#### 1. Introducción a la entrevista de seleccion



El objetivo de esta serie de secciones en torno a la entrevista de selección no es otro que el de ayudar a prepararla. Partimos de la idea de que el desempeño que obtenemos durante la entrevista es debido a una serie de factores (conocimiento del proceso de selección/entrevista, autoconocimiento, conocimiento de la empresa, experiencias previas, expectativas y actitudes hacia el entrevistador, etc.) que pueden ser modificados a través del entrenamiento. Es por eso que proponemos un proceso de preparación de entrevista previo a todo proceso selectivo al que vayamos a participar. Este proceso podrá ser más o menos complejo, requerir más o menos tiempo, ser "ejecutado", llevándolo a la práctica, o simplemente "reflexionado"; y puesto en práctica de manera individual o con ayuda de otras personas. Todo ello dependerá de las características de cada uno de nosotros y de la preparación de la que partamos. Por lo tanto, no tratamos de dar aquí una guía exhaustiva, sino una serie de puntales desde los que abordar la preparación de la entrevista.

#### 2. ¿Que es eso de la entrevista de seleccion?



La Entrevista de Selección podemos definirla como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas para obtener la información que necesita de acuerdo con un sistema definido de trabajo, y por parte del entrevistado, la capacidad de transmitir (y persuadir) al entrevistador todas aquellas características personales que nos hacen un candidato idóneo para el puesto al que optamos.

La entrevista es un paso más en el proceso selectivo y se basa en el mejor conocimiento del candidato que la comunicación directa proporciona. En ella se produce un intercambio de información, opinión, experiencia, etc. entre dos personas fundamentalmente por medio del lenguaje, con un propósito definido. Entendido por lenguaje no solo el verbal, sino todo el que es capaz de producir interacción entre los interlocutores: silencios, posturas, gestos, y cualquier otra conducta comunicativa.

### 3. La preparación de la entrevista



#### 3.1. ¿Qué apporto a la entrevista? Cuáles son mis puntos fuertes y cuales los débiles

Es muy importante que nos hagamos esta pregunta antes que nada. Debemos conocer cuales son nuestras principales cualidades, tanto personales como profesionales, y apoyarlas o razonarlas en hechos. Si digo que soy una persona autónoma, por ejemplo, podría basarlo en que con anterioridad me he encontrado ante situaciones que me han obligado a movilizar todos mis recursos para conseguir un objetivo. Es bueno en este sentido que enumeremos ejemplos concretos, situaciones específicas ya vividas.

Algo parecido deberemos hacer con nuestros defectos. No es una buena idea sacarlos a relucir por mutuo propio, pero es posible que el entrevistador nos los plantee, por lo que es conveniente que estemos preparados. Con cada uno de los defectos que localicemos tenemos que realizar un ejercicio de "Reformulación positiva", ¿Qué es lo positivo de esta característica mía?. Esto, que en un principio puede parecer algo complicado, resulta de gran utilidad si nos encontramos en la situación de tener que exponer nuestros puntos "menos fuertes". Si decimos que somos tímidos podemos acompañar esta afirmación con un razonamiento de este tipo "...lo que por cierto, me ha supuesto en alguna que otra ocasión una ventaja. Las personas menos extrovertidas tendemos a prestar más atención a las cosas que pasan a nuestro alrededor, y en consecuencia solemos dar una respuesta más meditada".

Todo estos datos nos ayudaran a contestar muchas de las preguntas que nos planteen (¿qué consideras que aportarías a esta empresa que no puedan aportar otros candidatos?, Defínete en tres palabras, ¿Cuáles son tus defectos?, etc.) así como a mostrar una actitud más segura en nosotros mismos durante la entrevista.

Lo que aquí proponemos no es más que un ejercicio de autoreflexión. Para algunas personas esto puede resultar un poco complicado, por lo que quizás prefieran realizarlo en compañía de alguna/s persona/s cercana/s, que nos aporte un punto de vista constructivo sobre nosotros mismos.

#### 3.2. Información sobre la empresa

¿De que tipo de empresa se trata? ¿Cuáles son sus líneas de negocio? ¿A quien pertenece? ¿Cuánta gente emplea? ¿Qué estructura tiene? ¿Tiene proyectos de expansión? ¿Cuál es su política de personal? ¿Y su cultura (que valores tratan de transmitir y fomentar entre sus empleados)? Cuantas más preguntas de estas seamos capaces de responder mejor preparados iremos a la entrevista y más probabilidades tendremos de ajustar nuestras respuestas (verbales y no verbales) a lo que el entrevistador quiere oír.

En cuanto a las fuentes para contestar, hoy día disponemos de una gran ayuda: internet. Rara es la empresa, por pequeña que sea, que no dispone de su propia página web. Pero tampoco deberíamos menospreciar las fuentes "clásicas", que resultan de gran utilidad: conocidos que hayan pasado por la empresa o trabajen aún, posibles referencias en prensa, el registro mercantil, etc.

Durante la entrevista no ocultemos que nos hemos estado informando sobre la empresa, si nos preguntan podremos señalar aquellos aspectos que más nos han llamado la atención y que provocan en nosotros interés. Esta actitud suele ser muy bien valorada por los entrevistadores, que ven en ella un signo de

proactividad y motivación por el desarrollo profesional.

### 3.3. Información sobre el puesto

¿Qué puesto se trata de cubrir? ¿Cuáles serán sus principales funciones?  
¿Qué características personales debería poseer la persona que desempeñará el trabajo? ¿Con quien trabajaría?.

Todas estas son preguntas que nos ayudarán (como las anteriores, pero en esta ocasión más focalizadas en el puesto para el que nos candidatas) a adecuar nuestras respuestas a las que el entrevistador quiere oír. No olvidemos que el seleccionador no tiene "poder", se trata de alguien que está en medio de una demanda concreta y de muchas ofertas que tratan de cubrirla, y su obligación es encontrar al candidato (oferta) que mejor cubra el puesto de trabajo que se trata de cubrir (demanda). Las responsabilidades sobre una mala elección recaerán sobre él, por lo que si se le presenta alguien que se ajusta al "perfil ideal del candidato al puesto" que previamente se había establecido, será bastante vulnerable a nuestro "poder seductor".

Claro está que casi nunca podremos disponer de este "perfil ideal del candidato al puesto", por lo que será tarea nuestra deducirlo. Para ello contamos fundamentalmente con la información que hayamos conseguido recabar en relación a la empresa, y con el anuncio por el que tuvimos acceso a la oferta de empleo. Resulta de gran importancia leer detenidamente este anuncio e intentar imaginar en quien estaban pensado cuando lo redactaron.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de tratar de preveer que tipo de información tratarán de obtener de nosotros en la entrevista, es el proceso completo de selección. Si ya pasamos (o sabemos que vamos a pasar) por pruebas profesionales, es probable que el entrevistador se centre más en aspectos actitudinales (cual es nuestro modo de encarar las cosas) que en los profesionales.

### 3.4. Cuidar las habilidades de comunicación

Una vez que ya sé lo que puedo aportar a la empresa, e intuyo lo que la empresa quiere, solo me falta casar ambos aspectos. Como ya hemos mencionado antes la entrevista basa su potencial y su utilidad en la comunicación interpersonal. Por lo tanto es fundamental que seamos capaces de estructurar toda esa información que tenemos sobre nosotros mismos, la empresa y nuestra adecuación a ella y transmitirla de un modo adecuado y persuasivo.

Es muy importante que cuidemos nuestro vocabulario adaptándolo a nuestro interlocutor (no siempre el entrevistador tendrá nuestra misma formación), que nos expresemos de manera estructurada, que contestemos a aquello que se nos pregunta, que razonemos nuestras afirmaciones (no basta con decir que soy muy trabajador, eso puede decirlo cualquiera) y que acompañemos nuestro lenguaje verbal con el no verbal: si estoy diciendo que creo que puedo desempeñar adecuadamente la función, mi tono de voz, mi mirada, mi expresión facial y mi postura tienen que estar diciendo lo mismo. Si es así seguro que nos creen, sino probablemente no nos lo creemos ni nosotros mismos.

En este sentido hay cientos de publicaciones y páginas webs donde se pueden encontrar guías exhaustivas sobre lenguaje no verbal. El efecto que provoca su aprendizaje a pie de letra es casi siempre contraproducente. No hay nada más evidente que un candidato que se conoce al dedillo estas reglas, y el efecto en el entrevistador no suele ser el esperado. El lenguaje no verbal a de partir de una postura relajada que transmita seguridad en nosotros mismos y en nuestras posibilidades, a de ser acorde a la situación (no debemos olvidar que estamos en un proceso selectivo, no charlando con un amigo o en un juicio en el que se nos inculpa) y al lenguaje verbal.

Podemos simular entrevistas con amigos y grabarlas para luego visionarlas, y ver que hacemos bien y que sería conveniente mejorar. También disponemos de una serie de recursos que la administración y los agentes sociales ponen a nuestra disposición. En todas las localidades existe un servicio de orientación que pueden desarrollar los sindicatos, patronal, universidad, asociaciones o la propia administración (Autonómica o el INEM) y que lleva a cabo talleres grupales de entrevistas.

#### 4. Tipos de Entrevista



Las Entrevistas podemos clasificarlas de múltiples formas, dependiendo del criterio que utilizemos. Nosotros nos centraremos en tres criterios:

##### 4.1. Según el grado de estructuración de la entrevista

*Estructurada:* se basa en una serie de preguntas determinadas previamente por el entrevistador, configurando un proceso meramente mecánico. El entrevistador desempeña un papel activo, mientras que el entrevistado se limita a responder. Nos garantiza una cierta "objetividad", en el sentido de que se formularan las mismas preguntas a todos los entrevistados. Por el contrario es un proceso tan encorsetado que puede impedirnos expresar nuestros puntos fuertes, lo que posiblemente nos diferencie del resto de los candidatos.

*No Estructurada:* permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, los temas se van abordando a medida que surge el diálogo. Es menos "objetivo" que el anterior método, pero posibilita un clima más distendido donde el entrevistado puede expresarse con mayor facilidad. Su principal problema es el papel activo que exige al entrevistado, todo lo que no surja de nosotros no constará. Se puede utilizar para puestos que requieren una gran capacidad de estructuración, iniciativa y facilidad de palabra del candidato.

*Semi-estructurada:* utiliza preguntas estructuradas y no estructuradas. El eje de la entrevista es una serie de guión sobre temas a tratar. A raíz de esto, la entrevista se adapta a cada candidato. Es el método más utilizado.

##### 4.2. Por el modo de llevarlas a cabo

*Normales:* son entrevistas en las que se trata de crear un clima que facilite la comunicación entre ambas partes, pues su objetivo es la obtención de la mayor cantidad posible de información del entrevistado.

*Tensionadas:* son entrevistas en las que el entrevistador adopta una postura hostil, pues el objetivo de la misma es ver como el candidato reacciona ante situaciones agresivas. En este sentido podría considerarse más una prueba situacional que una entrevista. Es difícil reaccionar de modo adecuado ante estas situaciones. Quizás lo más acertado sería no dejar que pisoteen nuestros derechos pero sin adoptar la misma postura irrespetuosa que el entrevistador. Lo principal es no caer en la trampa y ponerse agresivo o desmoronarse.

##### 4.3. Según el número de personas que intervienen

*Normales:* son entrevistas en las que se trata de crear un clima que facilite la comunicación entre ambas partes, pues su objetivo es la obtención de la mayor cantidad posible de información del entrevistado.

*Tensionadas:* son entrevistas en las que el entrevistador adopta una postura hostil, pues el objetivo de la misma es ver como el candidato reacciona ante situaciones agresivas. En este sentido podría considerarse más una prueba situacional que una entrevista. Es difícil reaccionar de modo adecuado ante estas situaciones. Quizás lo más acertado sería no dejar que pisoteen nuestros derechos pero sin adoptar la misma postura irrespetuosa que el entrevistador. Lo principal es no caer en la trampa y ponerse agresivo o desmoronarse.

#### 5. ¿Que tipo de preguntas nos pueden hacer?



### 5.1. Directas

En ella se pide de manera explícita la información deseada. Ej.: "¿Cuál es su nivel de conocimientos de informática?. Debemos contestar claramente a los que nos preguntan, ser colaboradores y dar, lo más razonadamente posible, la información que se nos pide.

### 5.2. Indirectas

La información se obtiene por deducción a partir de respuestas que tienen un contenido aparentemente diferente. Ej.: "¿Qué piensa usted de la última conferencia de la mujer en Pekín?". Lo ideal sería descubrir que hay detrás de la pregunta y contestar de modo que demos una impresión favorable sobre el auténtico objeto de la cuestión. Dicho de otro modo, ante una pregunta indirecta lo mejor es una respuesta indirecta: respondemos a lo que se nos a dicho, pero tratando de dar información sobre lo que no se nos ha planteado. Huelga decir que no es fácil, pero si se hace correctamente puede sernos muy útil. Un modo de entrenarse ante este tipo de preguntas puede ser tratando nosotros mismos de formularlas durante el proceso de preparación de la entrevista.

### 5.3. De respuesta cerrada

Conducen a una respuesta de si o no, o con posibilidades de respuestas limitadas. Ej.: "¿Conoce nuestra empresa?". Una habilidad muy útil para este tipo de preguntas sería la de abrirías, contestar con algo más que un seco si o no, pero sin dar información irrelevante o superflua.

### 5.4. Abiertas

Dejan al candidato la posibilidad de una respuesta personal y percibir mejor lo que piensa. Ej.: "¿Qué opina usted de un sistema de evaluación por objetivos?". La respuesta a de ser razonada o fundamentada, bien estructurada y centrada en lo que se nos pregunta.

### 5.5. De seguimiento

Es una forma de volver de nuevo sobre cuestiones ya tratadas buscando una mayor matización. "¿podría usted desarrollar más lo que me dijo antes sobre...?". No hay que asustarse y desdecirse. Lo más probable no sea que hayamos metido la pata, sino que hayamos apuntado una información que resultó interesante y ahora el entrevistador quiere ampliarla.

## 6. ¿Cuales son las preguntas más Frecuentes?



El objetivo de esta sección no es indicar cuales son las mejores respuestas a las preguntas más habituales, sino dar una herramienta para que la persona que va a ser entrevistada pueda preparar la entrevista. No existen respuestas mágicas, perfectas. La respuesta más adecuada dependerá de lo que se esté buscando y de cómo se formule (una respuesta que en principio pueda parecer desfavorable para nosotros, puede convertirse en un tanto si sabemos formularla en positivo).

### 6.1. Formación académica

#### Temas:

- Primeros estudios
- Estudios más recientes
- Formación especializada (cursillos, seminarios)
- Materias que más/menos te gustan
- Calificaciones, rendimiento
- Preocupación hacia la formación
- Causas de nuestras elecciones
- Concordancia entre vocación y el puesto que se solicita

**Ejemplos:**

- ¿Cuáles han sido las asignaturas en las que has obtenido mejores resultados? ¿Las que más te gustaron?
- ¿Cuál ha sido tu reacción ante los profesores?
- ¿Cuál ha sido tu nivel de cualificación?
- ¿A que atribuyes estos resultados?
- ¿Estas satisfecho de los resultados obtenidos?
- ¿Por qué elegiste ese centro de estudios?
- ¿Qué te motivó a elegir esos estudios?
- ¿Cuáles han sido los principales logros y dificultades de tu formación?
- ¿Cómo te costeaste los estudios?
- ¿Piensas seguir estudiando? ¿En que áreas?

**6.2. Experiencia profesional****Temas:**

- Primeros trabajos
- Trabajos fijos
- Fluctuaciones laborales
- Capacidad y competencia
- Cuándo y cómo entró
- Motivo del cambio
- Relaciones con los compañeros
- En que medida la experiencia es adecuada para el puesto
- Nivel de aspiraciones
- Objetivo profesional
- Grado de autonomía, responsabilidad, decisión...

**Ejemplos:**

- ¿Cómo entraste en las anteriores empresas?
- ¿Qué cargos ocupaste y que actividades realizaste?
- ¿Qué te agradó más del trabajo?
- ¿Por qué los dejaste?
- ¿Qué opinión crees que tenían tus compañeros de ti?
- ¿Cómo prefieres trabajar?
- ¿Éxitos más importantes de tu trabajo?
- ¿Que recuerdas de tu primer puesto?
- ¿Qué ventajas te ofrece el puesto solicitado?
- ¿Qué problemas tuviste en tus anteriores empleos y como los solucionaste?
- Describe a tu jefe/compañero/subordinado ideal
- ¿Cuál es tu objetivo profesional?
- ¿Piensas que el puesto de trabajo tiene importancia social?

**6.3. Motivación****Ejemplos**

- ¿Qué te aporta este empleo que no te aporte el anterior/actual?
- ¿Qué buscas en esta empresa?
- ¿Qué es para ti un ambiente ideal de trabajo?
- ¿Qué metas inmediatas y a largo plazo te has fijado?
- ¿Cuáles son tus pretensiones económicas?

**6.4. Actividades e intereses actuales****Temas**

- Intereses y aficiones más destacadas
- Tipo de vida y aspiraciones
- Distribución del tiempo
- Nivel cultural
- Desarrollo e inteligencia
- Relaciones sociales

**Ejemplos**

- ¿Qué lees de los periódicos?
- Que deseas que no hayas logrado todavía?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Qué tipo de actividades sociales prefieres?
- ¿Pertenece a alguna asociación?
-

- ¿En que aspectos de tu profesión desearías profundizar?
- ¿Qué haces los fines de semana?

## 6.5. Personalidad

### Temas

- Capacidades y destrezas
- Conocimientos
- Experiencia específica y transferible
- Carácter
- Personalidad
- Cualidades personales

### Ejemplos

- ¿Por qué te interesa este trabajo?
- ¿Qué puedes aportar a tu trabajo?
- ¿Cuáles son tus limitaciones?
- ¿Qué aspectos necesitas mejorar?
- Describe los puntos fuertes y los débiles de tu personalidad
- ¿Qué aportarías a la empresa si te contratáramos?
- ¿Qué te diferencia del resto de los candidatos?
- ¿Cómo reaccionarías ante una situación de presión/despotismo/insubordinación/indiferencia/inseguridad?
- ¿Cómo ha sido hasta ahora tu relación con los compañeros de trabajo?

## 7. El Entrevistador



Como ya hemos dicho el entrevistador no es un dios, no lo sabe todo y no es, al contrario de lo que habitualmente suele pensarse, el que menos tiene que perder en todo el proceso. El entrevistador/seleccionador está sujeto a un perfil de candidato, y la responsabilidad sobre el desempeño de la persona elegida recaerá sobre él. Por lo tanto el objetivo del entrevistador y el nuestro (si pensamos que somos la persona más adecuada para ese puesto) será el mismo: él tratará descubrir en nosotros cuales de nuestras características se corresponden con las del perfil que debe (necesita) encontrar, y nosotros hacerle ver que somos la persona que busca.

Para promover este proceso de desmitificación del entrevistador, lo que nos ayudará a encarar con más seguridad la entrevista, vamos a enumerar una serie de sesgos y errores que todos solemos cometer en nuestras apreciaciones de los demás, y en los que los entrevistadores tampoco están libres de caer (todo dependerá de su profesionalidad). Además, esto puede servirnos para conocer los posibles "puntos débiles" de nuestro entrevistador y sacar ventaja de ellos en la medida de lo posible.

*Efecto Halo:* consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado favorablemente. Por ejemplo: es inteligente y ya por eso valora positivamente todas las demás características.

*Esteretipos y Generalizaciones:* Aunque no nos demos cuenta todos tenemos una serie de valores culturales y personales que rigen nuestra conducta. Por ejemplo: por ser gitano debe ser...

*Efecto Horn:* Consiste en valorar todo el conjunto por un rasgo concreto que no gusta.

*Efecto Proyección:* Sobrevalorar a los candidatos o aspectos concretos de estos, por coincidir con la forma de pensar del seleccionador.

*Efecto Contraste:* comparar un candidato con el que acaba de salir.

*Efecto Recencia:* dar más valor a las últimas informaciones que se dan que a las primeras.

*Efecto Greespon:* dar más valor a las contestaciones donde el candidato ha usado más gestos o ha puesto mayor incapié.