

# Tema 3

## Esquema y fases de la entrevista

- ▶ **Esquema de la entrevista: fases, información y perfil del candidato**
- ▶ **La entrevista de selección por competencias. Entrevistas focalizadas / incidente crítico**

### OBJETIVOS:

- Conocer el esquema general de la entrevista de selección.
- Distinguir las distintas fases de la entrevista.
- Comprender los contenidos y objetivos de cada fase de la entrevista de selección.
- Aprender a formular distintos tipos de preguntas y facilitadores.
- Determinar el perfil formativo, profesional y psicológico del candidato.
- Comprender los fundamentos de la entrevista por competencias.
- Aprender la técnica de incidentes críticos.

### 1. ESQUEMA DE LA ENTREVISTA: FASES, INFORMACIÓN Y PERFIL DEL CANDIDATO

Desde un punto de vista general, la entrevista se divide en tres partes: inicio, desarrollo y cierre. No obstante, esta distribución delimita demasiado la complejidad que la conforma, ya que cuenta con una serie de fases claramente diferenciadas, que también incluyen la preparación previa y la evaluación posterior al encuentro mantenido con el candidato.

Este esquema es el más común en las entrevistas cuya dirección es estructurada o semiestructurada. Sin embargo, también se ha de considerar que, en caso de que el entrevistador se decante por dirigirla de forma libre o improvisada, en su mano está decidir el modo en que organizará el contenido de las distintas fases.



## 1.1 Fase de planificación

### A. El entrevistador

Además de preparar los medios materiales necesarios, el entrevistador tiene que planificar la entrevista para evitar cometer errores y lograr la consecución de los objetivos marcados. De tal forma, habrá de efectuar las siguientes tareas: estudiar el puesto de trabajo a cubrir, elegir la técnica directiva para la entrevista, estudiar los currículos de los candidatos, preparar el guion de la entrevista y enumerar y desarrollar las preguntas a realizar.

### B. El entrevistado

Al igual que el entrevistador, el candidato debe preparar la entrevista de selección. Además de recopilar la documentación que le hayan solicitado y cuidar su atuendo y aseo personal, deberá dedicar un tiempo a informarse sobre la empresa y el puesto de trabajo, lo cual podrá realizar con facilidad a través de internet; repasar el currículum y actualizarlo en caso de ser necesario; y preparar las respuestas a las preguntas más probables, así como las cuestiones que desee realizar al entrevistador.

### a. Preparación de respuestas a preguntas frecuentes

Existe una serie de preguntas recurrentes que suelen efectuarse en todas las entrevistas de selección, por ese motivo, el entrevistado debe preparar la respuesta adecuada en caso de que se las pregunten, aunque no memorizarla para que no resulte forzado.

- **Cuénteme algo acerca de usted.** Lo más adecuado es responder resumiendo los logros académicos y trayectoria profesional, además de hacer referencia a algunos intereses personales, preferiblemente que guarden relación con el puesto de trabajo o sus características.
- **¿Por qué le interesa trabajar en esta empresa?** Lo correcto es que el entrevistado conteste en función de las características de la empresa que haya previamente sondeado o las posibilidades de formación, ascenso y promoción al formar parte de ella.
- **¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?** El entrevistado no debe mostrar un interés excesivo por los salarios elevados y mantener una postura cauta y abierta a negociaciones.
- **Hábleme de su anterior trabajo.** Destacar las tareas y funciones del anterior empleo, así como resaltar los logros conseguidos durante su ejecución es fundamental. En ningún caso se debe hablar negativamente ni de la anterior empresa ni de los antiguos jefes ni de los anteriores compañeros.
- **Dígame tres de sus fortalezas y tres de sus debilidades.** Lo más aconsejable es que el candidato haya identificado sus fortalezas y debilidades con anterioridad para exponer aquellas que no resulten perjudiciales en el puesto al que aspira. Ser individualista podrá ser una fortaleza o una debilidad en función de que el empleo requiera o no trabajar en equipo.

### b. Preparación de preguntas a efectuar al entrevistador

El entrevistado ha de llevar preparadas algunas preguntas para formular al entrevistador en el supuesto de que este le ofrezca la posibilidad de realizarlas. Las más adecuadas son aquellas que muestran interés por el puesto de trabajo y la organización, por lo que también habrá sido útil informarse con anterioridad sobre la misma.

## 1.2 Fase de apertura

La fase de apertura de la entrevista de selección comienza con la primera toma de contacto del candidato con la empresa y el entrevistador, y finaliza al iniciarse el bloque de preguntas que conforma su núcleo central. En consecuencia, seguir desde el principio unas normas protocolarias de educación y cortesía contribuirá a su buen desarrollo.



## A. Recepción

El candidato debe presentarse diez minutos antes en el lugar en el que ha sido citado para la entrevista. Por su parte, a menos que decida obrar así por algún motivo, como en el caso de las entrevistas de tensión, el entrevistador no debe hacerle esperar demasiado, ya que proyectaría una imagen de desorganización dentro de la empresa y provocaría que la demora aumentara los nervios y la ansiedad de la persona a entrevistar.

## B. Saludo

Tras un saludo amable y cortés, el entrevistador ha de presentarse con su nombre y apellidos, sin olvidar identificar el cargo que ocupa en la empresa. Este es el momento ideal para conseguir crear un clima agradable o buen *rappor*t que propicie el desarrollo favorable de la entrevista.

### Ejemplo

«¿Le ha sido difícil encontrar la dirección?».  
«Espero no haberle hecho esperar demasiado».

## C. Información sobre el puesto de trabajo

Una vez que se haya recibido al candidato y efectuado las oportunas presentaciones, proseguirá la fase de apertura de la entrevista de selección durante unos pocos minutos, en los que el entrevistador proporcionará información sobre la empresa y el puesto de trabajo.

En este momento de la entrevista el protagonismo recaerá sobre el entrevistador, que presentará de forma breve la empresa, determinando el objeto de su actividad, y las características de la vacante, haciendo

referencia a la formación y experiencia profesional necesarias para cubrirla. También es posible que resuma las pruebas de selección realizadas por el aspirante hasta este momento.

En ocasiones, hay entrevistadores que prefieren dejar esta información para el final, para no dar ningún tipo de pistas al candidato, de manera que no pueda influir en sus respuestas y descubrir así si este ha preparado verdaderamente la entrevista y conoce la empresa.

### 1.3 Fase de desarrollo

Durante la fase de desarrollo o núcleo central de la entrevista, el candidato se convierte en el protagonista absoluto. Él es quien ha de hablar y responder a todas las preguntas que se le hagan, mientras que el entrevistador se dedicará, principalmente, a escuchar para conseguir la información que necesita sobre formación, experiencia profesional y motivaciones personales.

Antes de comenzar a formular las preguntas, el entrevistador ha de pedir autorización al candidato para tomar notas, indicando su confidencialidad, e informarle asimismo sobre la agenda de la entrevista.

Perfil formativo

Perfil profesional

Perfil psicológico

Cierre

*Fase de desarrollo de la entrevista*

#### Ejemplo

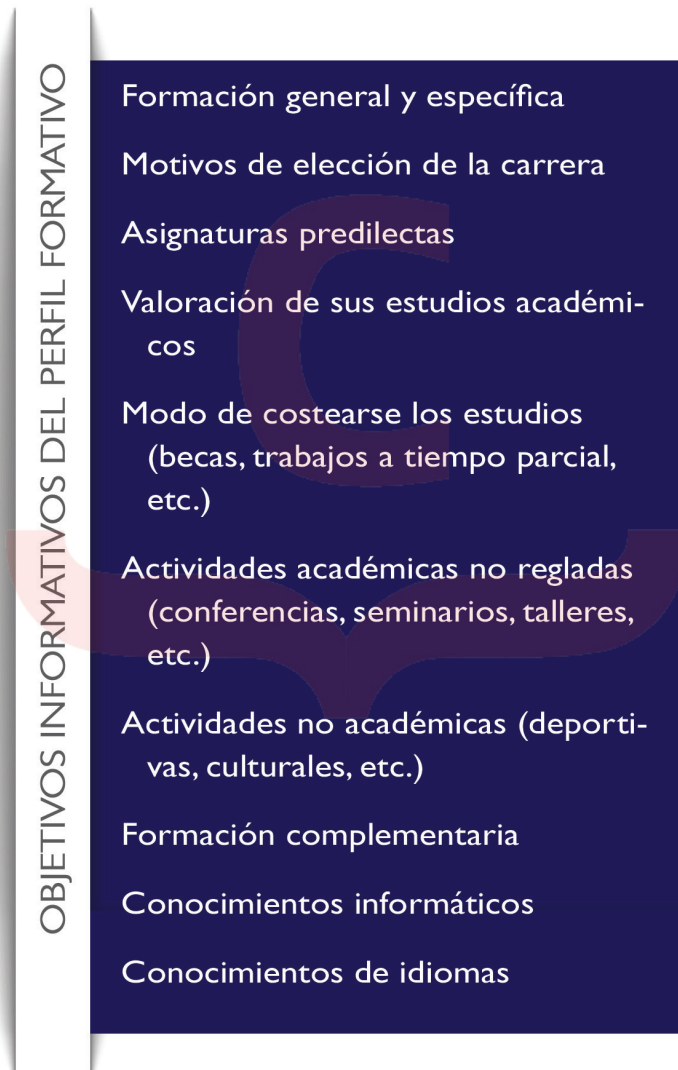
«Bueno, Javier, voy a contarte lo que haremos durante los próximos treinta minutos. Primero revisaremos tus datos personales para comprobar que están todos correctos y luego comentaremos tu formación académica. A continuación, abordaremos todo lo relativo a tu experiencia profesional y, por último, lo relativo a tu situación actual y a tu disponibilidad horaria».

#### A. Perfil formativo

Tras un breve repaso para confirmar los datos personales del candidato, comienza la parte de la entrevista orientada a evaluar su perfil formativo, y que aportará

datos tanto sobre sus conocimientos como sobre algunos rasgos de su personalidad, tales como perseverancia, esfuerzo, eficiencia, intereses y capacidad de adaptación, entre otros.

Durante esta etapa de la entrevista dedicada al perfil formativo del aspirante, el entrevistador deberá averiguar, de forma general, una serie de características y atributos en relación con su formación, que permitirán establecer su potencial de desarrollo y el nivel de realización que posee, en referencia a la capacidad de finalizar aquellos proyectos que inicia.





Las preguntas para valorar los conocimientos del candidato pueden ser formuladas tanto de forma abierta como cerrada.

### **Ejemplo**

*Cuénteme por qué escogió sus estudios.*

*¿Volvería a elegirlos si tuviera la oportunidad de volver atrás?*

*¿Estaría dispuesto a seguir estudiando y completar su formación?*

*¿Considera su formación suficiente para este empleo?*

*¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?*

## **B. Perfil profesional**

Después de abordar la faceta formativa del candidato, el entrevistador procederá a formular las preguntas sobre el perfil profesional. Durante esta etapa de la entrevista, deberá ser convenientemente sondeado cada uno de sus empleos anteriores para poder establecer relaciones que permitan compararlos con la vacante disponible en la empresa, ya que el objetivo del entrevistador es averiguar las características y atributos del candidato en relación con su experiencia profesional y antecedentes laborales.

Las preguntas para elaborar el perfil profesional del candidato tendrán relación con su pasado profesional, sus expectativas laborales y su comportamiento en el trabajo, y deberán formularse en atención a todos los puestos de trabajo ocupados con la anterioridad que se estime conveniente.



OBJETIVOS INFORMATIVOS DEL PERFIL PROFESIONAL

Edad a la que comenzó a trabajar

Número de empresas en las que ha trabajado

Puestos que ha ocupado

Modo en el que consiguió los puestos de trabajo

Permanencia en los anteriores trabajos

Desarrollo profesional ascendente, descendente u horizontal

Causas de la pérdida del empleo o del cambio del puesto de trabajo

Nivel salarial y de responsabilidad

Nivel de responsabilidad

Características positivas y negativas de la empresa

Características positivas y negativas de anteriores jefes y compañeros

Características de dirección

Situación actual



**Ejemplo**

*¿En qué otros empleos ha trabajado?  
¿Cuál es el último empleo que ha tenido?  
¿Por qué lo dejó?  
De todos los trabajos que ha tenido, ¿con cuál ha disfrutado más?  
¿Cuánto ganaba en su anterior empleo?  
¿Por qué lleva tanto tiempo sin trabajar?  
¿Tiene usted experiencia en la dirección de equipos?  
¿Qué opina de sus anteriores jefes?  
¿Tuvo algún problema en su último puesto de trabajo?  
Preguntas sobre el aspecto profesional:  
¿Qué sabe sobre esta empresa?  
¿Le gustan los trabajos rutinarios?*

**C. Perfil psicológico**

La etapa dedicada en la entrevista de selección a investigar el perfil psicológico del candidato tiene como finalidad conseguir información sobre sus actitudes y habilidades, tales como la capacidad de adaptación, la flexibilidad, las dotes comunicativas, la responsabilidad, la honestidad y la sociabilidad, así como sus rasgos de personalidad. De igual modo, ha de prestarse especial atención a sus metas a corto, medio y largo plazo (uno, dos y más de tres años respectivamente), actividades de ocio e intereses personales.

En consecuencia, el entrevistador deberá averiguar las actitudes, habilidades, características y atributos del candidato en relación con sus motivaciones personales, para poder evaluar su perfil psicológico.



Expectativas profesionales  
Expectativas personales  
Motivos de interés por trabajar en la empresa  
Movilidad geográfica  
Disponibilidad para viajar  
Flexibilidad o rigidez horaria  
Aficiones  
Actividades de ocio

Las preguntas para conseguir la información que permita construir el perfil psicológico del entrevistado, versarán en torno al potencial de desarrollo (motivaciones personales y expectativas laborales) y a las condiciones personales (disponibilidad, aficiones, intereses, habilidades y rasgos de personalidad), y deberán evitarse aquellas cuestiones relacionadas con el estado civil, la religión y las filiaciones políticas y/o sindicales.