



La Entrevista de Selección de Personal

# LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

 **NUEVA EDICIÓN**

editorial **cep**

# LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Antonio Barranco Martos

**FUNDACIÓN PUBLICEP - Más formación, mejor futuro!!**

Grupo Publicep está orgulloso de presentar su último proyecto: la **FUNDACIÓN PUBLICEP**. Una entidad destinada a la promoción de la enseñanza y la formación de profesores en las zonas más necesitadas de Hispanoamérica.

Para ello, **FUNDACIÓN PUBLICEP** desea promover la formación y adiestramiento de profesores especializados y una política de ayudas para la educación, que permita a los jóvenes estudiantes con talento continuar sus estudios el tiempo necesario.

Un porcentaje del precio de venta al público de cada libro de Editorial Cep irá destinado a la **FUNDACIÓN PUBLICEP**. De este modo, nuestros clientes se convertirán en protagonistas del proyecto y contribuirán al éxito del mismo.

Más información: <http://fundacion.grupopublicep.com>

©Antonio Barranco Martos

©Edita: EDITORIAL CEP S.L.

C/ Dalia nº 20. Polígono El Lomo  
28970 Humanes de Madrid (Madrid)  
Tlf. 902 108 209

Edición: octubre 2011

ISBN papel: 978-84-681-2543-5 / ISBN pdf: 978-84-681-4612-6

Depósito Legal: M-41233-2011

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

**Imprime: PUBLICEP S.L.**

C/ Violeta nº 19. Polígono El Lomo  
28970 Humanes de Madrid (Madrid)  
Tlf. 91 609 4176

# ÍNDICE

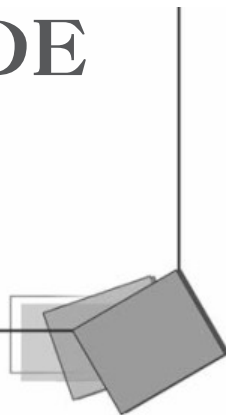
1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. LA COMUNICACIÓN .....	11
2.1. Definición general de comunicación.....	12
2.2. La comunicación global .....	12
2.3. La comunicación verbal .....	14
2.4. La comunicación no verbal .....	20
2.5. Barreras de la comunicación.....	33
2.6. Conductas que facilitan la comunicación .....	35
3. ENTREVISTA .....	35
3.1. ¿Entrevista laboral? .....	36
3.2. Concepto.....	37
3.3. Objetivos del entrevistador y el entrevistado.....	39
3.4. Finalidades.....	40
3.5. Funciones .....	41
3.6. Ventajas e inconvenientes.....	41

4. TIPOS DE ENTREVISTA .....	42
4.1. En función del número de personas .....	42
4.2. En función del desarrollo del diálogo .....	44
4.3. En función del objetivo .....	45
4.4. Otras clasificaciones .....	46
5. CÓMO ENFRENTARSE A UNA ENTREVISTA DE TRABAJO .....	47
5.1. Afrontamiento .....	47
5.2. La preparación .....	48
5.3. Los pros y los contras de la entrevista.....	49
5.4. 10 Errores más frecuentes .....	50
6. FASES DE LA ENTREVISTA .....	54
6.1. Partes de la entrevista .....	55
6.2. Fases según Díaz y Rodríguez, 2003 .....	59
7. CÓMO PREPARAR LA ENTREVISTA .....	60
7.1. Diez preguntas que debes hacerte antes de la entrevista .....	61
7.2. Algunos derechos asertivos.....	61
7.3. El perfil de mi personalidad .....	62
7.4. Consejos útiles .....	63

8. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA ENTREVISTA LABORAL .....	64
9. RECOMENDACIONES PARA SUPERAR CON ÉXITO UNA ENTREVISTA LABORAL .....	71
10. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA .....	74
10.1. Antes de la entrevista .....	74
10.2. Durante la entrevista .....	75
11. PREGUNTAS .....	78
11.1. El enfoque asertivo de la pregunta .....	78
11.2. La reformulación positiva .....	78
11.3. Diga / No diga.....	79
11.4. Preguntas que pueden ser planteadas durante la entrevista .....	80
11.5. Preguntas más frecuentes .....	83
11.6. In english???	84
11.7. Preguntas que puedes plantear durante la entrevista .....	94
11.8. 100 Posibles preguntas.....	96
11.9. La temida pregunta .....	102
12. LOS PUNTOS DE LA ENTREVISTA .....	106
12.1. Las respuestas .....	106
12.2. Tus preguntas .....	107
12.3. Acabando la entrevista .....	108

13. VALORACIONES DURANTE LA ENTREVISTA.....	108
13.1. Se valora positivamente .....	108
13.2. Se valora negativamente.....	108
14. LA AUTOEVALUACIÓN .....	109

# LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



*La primera impresión sobre una persona queda grabada en la conciencia, al extremo, que lo que haga después se verá atenuado.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

De las distintas herramientas utilizadas en el proceso de selección, la **entrevista de trabajo** aparece como la más empleada (Muchinsky, 1986; Levy-Leboyer, 1990), muy por encima, con diferencia, del resto (referencias, tests, centros de evaluación, datos biográficos, grafología).

El hecho de haber concretado una entrevista laboral indica que al posible empleador le ha resultado atractivo el currículum.

La entrevista de trabajo es la fase definitiva, dentro de cualquier proceso de búsqueda de empleo o de cambio de trabajo. Todos los pasos anteriores como la toma de información, preparación, envío, de la carta de presentación y seguimiento de currículum, han estado dirigidos a conseguir una entrevista de selección con la empresa. Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que el es la persona idónea para el puesto. *“Nos jugamos mucho en poco tiempo”*.

El aspirante a un empleo, antes de presentarse a la entrevista debe conocer de antemano las características de la empresa a la que desea ingresar y su posición en el mercado.



Hoy en día el futuro empleado puede tener el derecho de conocer dónde va a trabajar, en qué condiciones, y sus posibilidades de progreso. Internet es una herramienta eficaz para investigar sobre las empresas, sus proyectos, política de personal, niveles de sueldos en el mercado, relaciones y clima laboral.

La elaboración de un currículum bien hecho, es importante. En primer lugar, deberán figurar los datos personales, luego el detalle de los trabajos realizados empezando por el último, ya que la experiencia del empleo más reciente es el que se considera más importante, tanto para una consultora de personal como para el área de recursos humanos de una empresa.

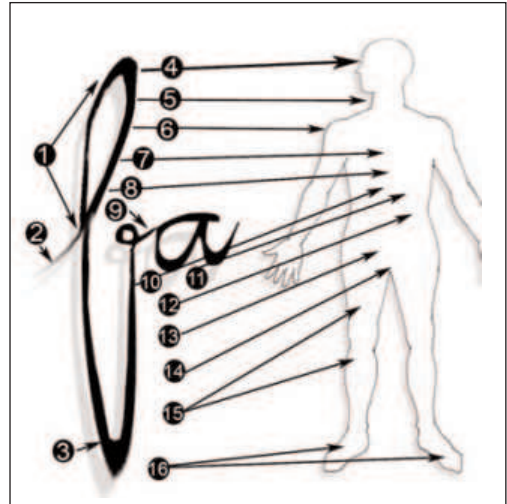
Posteriormente se detallarán los estudios realizados, empezando por la formación universitaria y los estudios de post-gradó realizados. Finalmente es de interés señalar las motivaciones personales que han influido para desear trabajar en esa empresa.

El Currículum deberá ser redactado en forma breve y clara y presentado en una carpeta sencilla.

La presencia personal, la cordialidad, la buena educación y la espontaneidad son evaluadas en la primera entrevista por los especialistas en selección de personal, por lo tanto se deberá prestar muy buena atención a estos aspectos.

La puntualidad es esencial y lo más conveniente es adoptar una actitud relajada y firme, hablar poco y ser preciso y seguro, evitando titubear.

Demostrar entusiasmo es deseable, así como también ganas de trabajar, buena disposición para adaptarse, capacidad para realizar tareas en equipo y sinceridad a la hora de reconocer la propia capacidad, sin agregarle ni quitar nada.



La persona que se presenta a una entrevista laboral debe saber para qué trabajo se siente más capacitado y conocer las propias aptitudes para desempeñarlo eficazmente.

No olvidemos que una entrevista laboral es una negociación entre dos partes, ambas están interesadas en resolver una situación, uno necesita un trabajo y el otro un empleado capacitado.

Este primer contacto con la empresa es una oportunidad para despejar todas las dudas, como las condiciones laborales, el horario, nivel de salario, exigencias, posibilidad de proyectarse en el futuro, tipo de contratación, etc.

Un especialista en recursos humanos aprecia la transparencia que demuestra el entrevistado, su lenguaje correcto expresado con voz audible que se entienda y que no necesite que su interlocutor le pida aclaraciones.

Es importante demostrar el interés de aprender y la intención de continuidad en la empresa para participar en su desarrollo. No son favorables las perspectivas de postulantes que sólo piensan en el corto plazo.

Tampoco hay que centralizar el interés en la remuneración, porque lo que más se evalúa es el compromiso y las ganas de trabajar.

Una entrevista laboral, aunque no haya dado los resultados esperados, es un aprendizaje para afianzarse y poder afrontar de una manera más adecuada una nueva oportunidad de selección.

Las características definidoras de la entrevista de selección son que:

- Se realiza a partir de un análisis de puestos
- Es uniforme para todos los candidatos
- Los entrevistadores poseen un alto grado de formación específica
- La decisión de contratación se realiza después de haber desarrollado todas las entrevistas

## 2. LA COMUNICACIÓN

---

*“Muchas veces lo que se calla hace más impresión que lo que se dice” (Píndaro)*

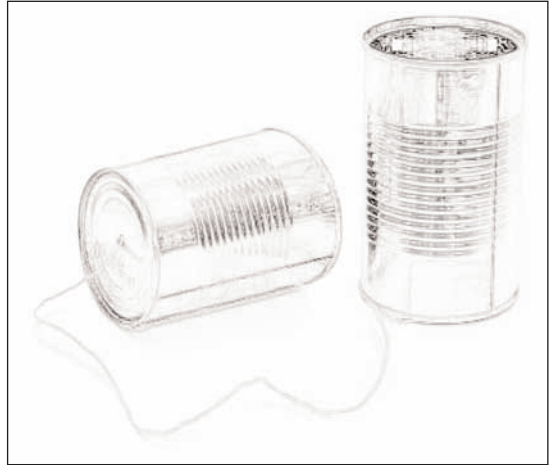
*“Manejar el silencio es más difícil que manejar la palabra” (Georges Clemenceau)*

*“El habla es plata; el silencio es oro” (Proverbio alemán).*

## 2.1 Definición general de comunicación

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser transmitida.

Decimos que la comunicación es un **proceso** porque se lleva a cabo durante un lapso de tiempo, además de la necesidad de un mínimo de tiempo suficiente para que ella pueda llevarse a cabo, debe producirse la intervención de varios elementos, a saber: el emisor, el mensaje, el receptor y el código. Por lo tanto, podemos afirmar que la comunicación pasa por varias etapas, que aunque pueden ser muy cortas, es necesario cumplir.



## 2.2 La comunicación global

La comunicación es un comportamiento humano mediante el cual se establece una relación entre personas. La comunicación es como una obra de teatro o una película, tiene muchos colaboradores que ponen su granito de arena para que sea creíble, para que llegue al espectador. De la misma manera que en la película son imprescindibles el actor, el director, el escenógrafo, el cámara, en la comunicación lo son el lenguaje, las palabras que escogemos y cómo lo hacemos, el acento que damos con la voz, la mirada, el gesto de la mano, la posición del cuerpo, el carácter emocional de nuestro mensaje,...Y para que la película sea redonda, al igual que la comunicación la colaboración entre los participantes tiene que ser estrecha; entonces conseguiremos ver algo que nos emociona, que nos toca.



En otras palabras, el ser humano comunica con todo su ser, se manifiesta de forma global, se afirma en cada gesto. Cada uno de sus actos, gestos y palabras son una manifestación de quién es y de qué necesita. De hecho, recientes investigaciones demuestran que nuestros receptores neurológicos captan los siguientes matices emocionales en una conversación: tono de voz, palabras elegidas, detalles de la postura, gestos, ritmos, incluso aunque la información sea neutra.

La comunicación humana se puede dividir en dos tipos de lenguajes que actúan, como en las películas, de modo simultáneo:

- **El lenguaje verbal:** lo que decimos con las palabras.
- **El lenguaje no verbal:**
  - El lenguaje no verbal: lo que decimos con los gestos de la cara y del cuerpo, así como con nuestra imagen.
  - El lenguaje paraverbal: lo que decimos con la calidad y la cualidad de la voz.

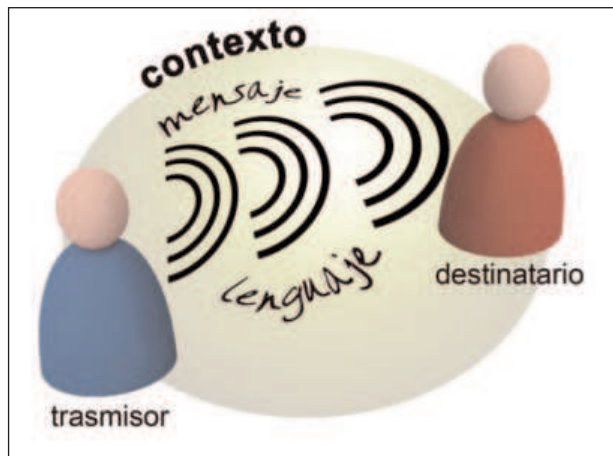
A esta división hemos de añadir varias consideraciones. En primer lugar que el 80 % de nuestro mensaje se transmite a través del lenguaje no verbal y de la voz (según la Escuela de Palo Alto, California). Y en segundo lugar que la razón se comunica a través de las palabras, del discurso, mientras que las emociones lo hacen a través del cuerpo y de la voz.

Hay un mecanismo humano innato que le empuja a expresarse en armonía, con todo su ser. Dicha armonía o congruencia dota a la comunicación de credibilidad, la multiplica, la potencia. La ausencia de congruencia en los lenguajes produce desconfianza en el receptor. Por

congruencia entendemos que los dos lenguajes, el verbal, y el no verbal y paraverbal (la voz) comunican en la misma dirección, el mismo mensaje, el mismo contenido.



## 2.3 La comunicación verbal



### A. Elementos de la comunicación

#### a. Elementos: el mensaje

En la comunicación, todos los elementos son importantes y absolutamente imprescindibles. Si cualquiera de ellos faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría.

Estamos ante una **situación comunicativa** porque algo se ha transmitido. Esto constituye el primer elemento de la comunicación, y le llamaremos **mensaje**.

Ahora bien, lo más probable es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta. En ese caso, se produce un mensaje nuevo.



### b. Emisor y receptor

Otra condición de cualquier situación comunicativa es que deben existir dos partes interviniendo en ella. Una, es la que transmite el mensaje, y la otra, es a quien se le transmite.

A la parte que transmite el mensaje, le llamaremos **emisor**, y a la que lo recibe, **receptor**.

**Cualquier persona** o grupo de personas puede hacer estos papeles. Los papeles de emisor y receptor pueden ser adoptados indistintamente por las personas, dependiendo de las circunstancias. Cuando tenemos una conversación, somos alternadamente emisor y receptor.

### c. Código: signos para comunicarnos

Mensaje, emisor y receptor son básicos para que exista comunicación, pero para que se produzca la comunicación es necesario un nuevo elemento, que llamaremos **código**. Se trata de un **conjunto de signos** que le permita al emisor transmitir el mensaje, de manera que el receptor pueda entenderlo.

Para que se produzca comunicación se necesita que tanto el emisor como el receptor manejen el mismo código.



#### d. El idioma

Existen muchísimos códigos con los que nos comunicamos día a día. El más común es el **idioma**. Cada país tiene una misma lengua, en la que se comunican sus habitantes y por eso se entienden.

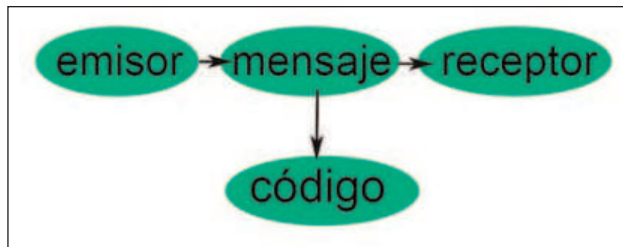
#### e. Otras formas

A parte del idioma, existen muchos otros códigos, es decir, muchos conjuntos de signos, que utilizamos a diario.

Uno de ellos son las **señales de tráfico**. En estas situaciones, así como en tantas otras, vemos que no hay ninguna participación del lenguaje. Sin embargo, el mensaje que se da es recibido, ya que los receptores entienden el código que se está empleando.

#### f. En resumen...

Podemos resumir lo expuesto hasta ahora mediante el siguiente gráfico o **esquema de la comunicación**:



### B. Objetivos de la comunicación

La comunicación tiene sus propios objetivos que conviene distinguir. Cuando el emisor concibe una idea que quiere comunicar, ya tienen en su mente un objetivo: el comportamiento o actuación que busca en el receptor. Este objetivo general se concreta en otros tres más específicos. El primero es el objetivo inmediato, que se consigue cuando el receptor recibe el mensaje nítido, tal como sale del emisor. Busca, por tanto, la fidelidad en la transmisión.



## C. Funcionamiento

Algunas sugerencias respecto al funcionamiento de los elementos básicos de la comunicación pueden servirnos para que ésta sea más eficaz. Nos referimos sólo a aquellos elementos en los cuales más puede intervenir el emisor, que es quien organiza todo el proceso de comunicación.

### a. El emisor

- Dar por supuesto que el mensaje será distorsionado
- Reducir cuanto sea posible el número de escalones
- Habituarse a planificar la comunicación
- Definir claramente los objetivos, tanto los intermedios como el final. Esto supone que el emisor tenga previstos los comportamientos que pretende el receptor
- Buscar el feed-back del desarrollo de la comunicación en todos sus pasos, y obrar en consecuencia
- Antes de poner en marcha la comunicación, establecer los lazos de unión existente entre emisor y receptor, y montar sobre estos rodamientos el mensaje.
- Que no trate de impresionar a otros, porque esto basta para cortar toda posibilidad de comunicación



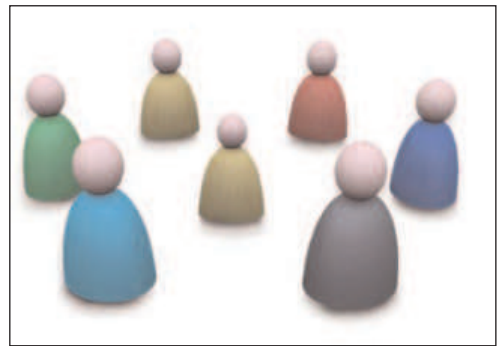


## b. El mensaje

- Que sea inteligible para el receptor
- Terminología de referencia común
- Que reclame la atención y el interés del receptor
- Que sea fácil de descodificar e interpretar
- Que su contenido sea pertinente y convincente
- Que produzca el máximo efecto posible

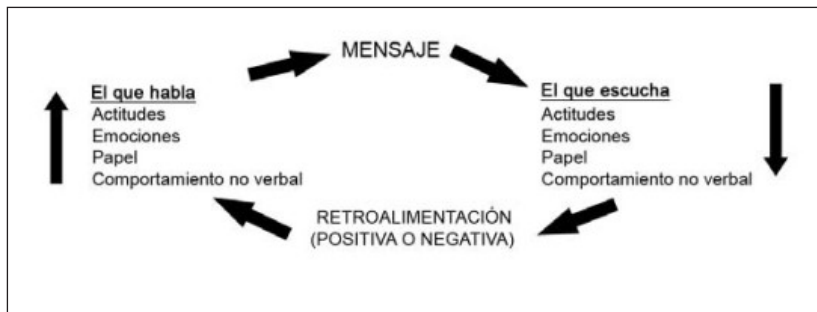
## c. El canal

- Que sea el más adecuado:
  - Al grupo o persona a quien se dirige
  - Al contenido del mensaje
  - Al objetivo del emisor (eficacia)
- El más económico (No el más barato)
- El de mayor impacto
- El que mejor domine el emisor



## D. Otro esquema de la comunicación

Este esquema muestra un modelo algo más complicado de comunicación humana, donde se pone en juego una serie de factores que interactúan entre el emisor y el receptor de una forma dinámica y con una continua realimentación que mantiene el circuito activo. Los elementos que entran en juego en este esquema son:



### a. Actitudes

Las personas al comunicarse manifiestan actitudes e intereses tanto hacia el interlocutor o interlocutora, como hacia el tema de conversación; esas actitudes de alguna manera pueden llegar a contaminar o hacer como de filtro selector del contenido de la comunicación.

### b. Emociones

Las emociones enmascaran la comunicación y dificultan la escucha y hacen que las personas manifiesten un comportamiento un tanto irracional en los procesos de comunicación.

### c. Los papeles o roles

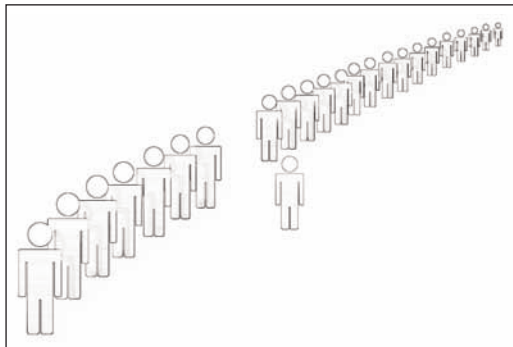
Cada uno de nosotros actúa en papeles actúa en papeles distintos dentro de la vida cotidiana. Son diferentes los papeles desempeñados en el trabajo, en la familia o en un club deportivo. En torno a los diferentes papeles se crean expectativas de rol (los comportamientos y formas de comunicarse que se espera de las personas que ocupan esos puestos).

Mantener las expectativas de rol, contribuye a que la comunicación vaya por los cauces apropiados y la distorsión sea menor.

### d. El comportamiento no verbal

Por medio de este tipo de comunicación a través del cuerpo, las personas manifiestan tanto sus actitudes como sus emociones y también los roles o papeles que desempeñan.

Un factor de vital importancia que no aparece reflejado en el esquema, es la percepción o capacidad de percibir que alimenta el circuito de la comunicación. Para que exista una buena comunicación en doble sentido es fundamental una percepción aséptica y lo menos contaminada posible por actitudes y emociones, para ser capaces de comprender lo que nuestro interlocutor nos quiere decir y no lo que nosotros queremos oír o nos gustaría que nos dijera.



## 2.4 La comunicación no verbal

### A. Comunicación no verbal

*“No hay que descuidar nunca la cara del entrevistado, que puede decir mucho más que su voz, y a veces, todo lo contrario”*

*Gabriel García Márquez*

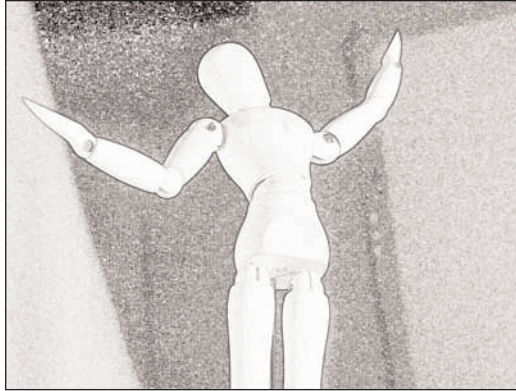
Como indica Allan Pease, “la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método. La conducta no verbal desempeña una importante función en la comunicación y las relaciones con los demás. Al comunicarnos tendemos a dar más importancia al lenguaje oral, pero gran parte del significado del mensaje el 75% o más, se transmite a través del lenguaje no verbal. Evidentemente, muchas conductas no verbales se interpretan como símbolos verbales.

La importancia de la comunicación no verbal se ilustra a través de la confianza que ponen tanto el emisor como el receptor en los mensajes no verbales del otro. La conducta no verbal puede dar una imagen más exacta de nosotros mismos. La mayoría de las conductas no verbales son muy espontáneas y no pueden ser falseadas con facilidad. La conducta no verbal se añade de forma significativa a las interpretaciones que hacemos de los mensajes verbales.

La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, las palabras, el tono de voz y los movimientos del cuerpo.

La diferencia entre la comunicación verbal y la no verbal reside en que usamos la primera principalmente para proporcionar información, mientras que utilizamos la no verbal para expresar las actitudes personales y, a veces como sustituto de los mensajes verbales.





Lo más fascinante de la comunicación no verbal es que los animales humanos rara vez somos conscientes de que nuestras posturas, movimientos y estos cuentan una historia a los demás...

La comunicación no verbal se refiere a la parte de la comunicación que tiene que ver con los movimientos corporales, voluntarios o inconscientes, que acompañan a la comunicación verbal, incluye también, cómo se dicen las cosas (volumen de voz, tono, enfatizaciones, frecuencia de emisión, etc.).

Aspectos como nuestro estilo personal de andar, de hablar, de vestir, saludos, etc... todo ello constituye un cúmulo de pautas de comportamiento que están comunicando cosas, que están lanzando mensajes, y que es más fiable que la comunicación oral por cuanto que comunican intenciones, propósitos, matizan o contradicen a lo que se está diciendo, en la mayoría de los casos de forma inconsciente.

Paralelamente a la comunicación verbal, se da una sintonía de movimientos entre los interlocutores, un “baile” de posturas y gestos que a un observador perspicaz le proporciona una información riquísima sobre la relación que mantienen esas personas, los roles que juegan, el interés que manifiestan, etc.

Existen principalmente distintas dimensiones de la conducta no verbal que influyen sobre la comunicación son las: kinestésias, lo paralingüístico, las proxemias, los factores ambientales y el tiempo.

### a. Dimensiones

- Kinestésias

El movimiento corporal, o la conducta kinestésica, incluye los gestos, los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales, los movimientos oculares y la postura. Además de la observación de los movimientos corporales, la comunicación implica la identifica-

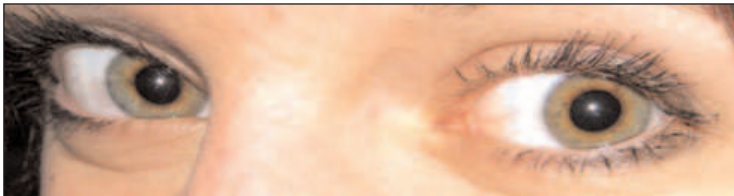
ción de las señales vocales no verbales denominadas paralenguaje - la forma del mensaje.

- Ojos

En nuestra cultura mostramos mucho interés por los ojos de las personas. La cultura occidental en particular enfatiza la importancia del contacto ocular en las interacciones interpersonales.

El contacto ocular puede expresar sentimientos, deseos de cambio interpersonal o disposición para seguir o dejar de hablar. La falta de contacto ocular o eludir la mirada puede ser signo de retracción, vergüenza o incomodidad (Exline & Winters, 1965). En oposición a la opinión generalizada, la falta de contacto ocular no sugiere decepción o falta de sinceridad (Sitton & Griffin, 1981). Las personas que generalmente evitan el contacto ocular pueden buscarlo cuando esperan algún feedback. El contacto ocular también puede ser una señal para pedir una pausa en la conversación o para decir algo (Knapp, 1978).

Cuanto mayor sea el número de miradas compartidas entre dos personas mayor es el nivel de vinculación emocional y de comodidad entre ellas. Apartar la mirada puede servir para esconder la vergüenza mientras se expresa un sentimiento particular que se valora social o culturalmente como tabú (Exline & Winters, 1965).



El parpadeo excesivo (normal= de 6 a 10 veces por minuto en los adultos), puede relacionarse con la ansiedad. La frecuencia del parpadeo decrece normalmente durante los períodos de atención y concentración. La humedad o las lágrimas pueden tener significados emocionales contradictorios en personas diferentes. Alejar la mirada puede indicar que el cliente se halla procesando o recordando material (Singer, 1975). La dilatación de las pupilas, una respuesta autonómica (involuntaria), puede indicar activación emocional, atención e interés (Hess, 1975). Aunque la dilatación de las pupilas ocurre bajo ciertas condiciones que representan actitudes interpersonales positivas, existen pruebas de que lo contrario (la contracción de las pupilas) se asocia a actitudes negativas hacia las personas (Knapp, 1978).

- Boca

La sonrisa se asocia a las emociones de felicidad y diversión. Los labios tensos pueden implicar estrés, frustración, hostilidad o rabia. El temblor del labio inferior o morderlo puede ser síntoma de ansiedad o tristeza. Una boca abierta sin hablar puede indicar sorpresa o dificultad para hablar.

- Expresiones Faciales

La faz de la otra persona puede ser el estímulo más importante en la interacción porque es el principal emisor de información emocional (Ekman, Friesen & Ellsworth, 1972). Las expresiones faciales se utilizan para iniciar y terminar las conversaciones, proporcionar feedback a los comentarios de los otros, subrayar o apoyar un mensaje verbal y transmitir emociones (Ekman & Friesen, 1969). Por ejemplo, una emoción puede transmitirse mediante una parte de la cara y otra diferente en otra área. Es raro que una cara exprese sólo una única emoción cada vez. Con mayor frecuencia el rostro muestra una gama de diversas emociones.



Las diferentes áreas faciales expresan diferentes emociones. Felicidad, sorpresa y disgusto pueden transmitirse a través de la parte inferior del rostro (boca y región de la mandíbula) mientras que la tristeza se transmite con los ojos. La parte inferior del rostro y las cejas expresan la rabia; el temor se expresa generalmente a través de los ojos (Ekman, Friesen & Tomkins, 1971). Aunque sea difícil «leer» a alguien sólo por sus gestos faciales, estas señales pueden apoyar otros índices de emoción no verbales en el contexto de la entrevista.

- Cabeza

Los movimientos de la cabeza pueden ser fuente de mucha información para interpretar el estado afectivo o emocional de una persona. La cabeza erecta, de frente a la otra persona de forma relajada indica receptividad para la comunicación interpersonal. Mover la cabeza de arriba hacia abajo implica confirmación o asentimiento. Mover la cabeza de izquierda a derecha implica desacuerdo o rechazo. Mover la cabeza al

mismo tiempo que las piernas puede connotar rabia. Sostener la cabeza con rigidez puede ser indicativo de ansiedad o rabia y cuando la cabeza cuelga en dirección al pecho puede ser indicativo de desacuerdo o tristeza.

- Hombros

La orientación de los hombros puede proporcionar información sobre la actitud de la persona con respecto a los intercambios interpersonales. Los hombros dirigidos al frente pueden indicar interés, atención o receptividad para la comunicación interpersonal. Girar el hombro, o dirigirlo hacia otro sentido puede implicar que la persona no es receptiva a los intercambios interpersonales. Esta postura también puede reflejar tristeza o ambivalencia. Encoger los hombros puede ser síntoma de desconcierto, sorpresa, ambivalencia o frustración.

- Brazos y Manos

Los brazos y las manos pueden ser muy expresivos para transmitir el estado emocional del individuo. Los brazos cruzados delante del pecho pueden indicar la evitación del intercambio interpersonal o el rechazo a la revelación. La ansiedad o la rabia pueden reflejarse en las manos temblorosas. Los brazos y manos que no se mueven y que se hallan en posiciones fijas pueden ser indicativas de tensión, ansiedad o rabia. Los brazos desplegados, relajados y unas manos gesticulantes pueden indicar apertura hacia la implicación interpersonal o la acentuación de algunos puntos de la conversación. La respuesta autonómica de sudoración de las palmas puede reflejar ansiedad o activación emocional.

- Piernas y Pies

Si las piernas y los pies parecen cómodos y relajados la persona parece indicar apertura para el intercambio personal. Cruzar las piernas o un pie que da golpes puede indicar que la persona experimenta cierta ansiedad o impaciencia o que quiere decir algo. Cruzar y descruzar las piernas repetidamente indicar ansiedad, depresión o impaciencia. Una persona que parezca tener piernas y pies «muy controlados» o «rígidos» puede ser rígida, ansiosa o cerrada a los intercambios personales.



- El cuerpo en su totalidad y los movimientos corporales

Los movimientos corporales no se producen al azar. Por el contrario, parecen estar ligados al discurso humano. Desde el nacimiento parece que se realiza un esfuerzo para sincronizar los movimientos corporales y los sonoros. En los adultos, la falta de dicha sincronía puede ser síntoma de patología. La falta de sincronía en los movimientos y el discurso entre dos personas puede indicar que ninguna de las dos personas atiende (Condon & Ogston, 1966).

Una de las funciones más importantes de los movimientos del cuerpo es la *regulación*. Varios movimientos corporales regulan o mantienen la interacción interpersonal. Los movimientos corporales también son útiles para finalizar una interacción, como puede ser el final de la entrevista. La salida no verbal o las conductas de finalización que acompañan una afirmación verbal conclusiva incluyen la disminución del contacto ocular y la disposición del organismo cerca de la salida.

Otra forma de regular una interacción mediante el movimiento corporal consiste en *esperar el turno*, el intercambio de roles de emisor y receptor en la conversación. La mayoría de las veces adoptamos los turnos de forma automática. «Sin ser conscientes de lo que hacemos, utilizamos los movimientos corporales, las vocalizaciones y algunas conductas verbales que a menudo parecen acompañar a la adopción del turno con una eficacia asombrosa» (Knapp, 1978).

- Proxemias

Hall a finales de los sesenta creó la palabra proxemia (relativo a proximidad o cercanía). Se entiende por proxemia el espacio que una persona considera como propio, como si fuera una extensión de su cuerpo. Todos tenemos un espacio definido alrededor de nuestro cuerpo y a ese espacio lo llamamos “burbuja de aire”. Las dimensiones de esta burbuja están determinadas por:

- La densidad de población del lugar de origen (rural/urbano).
- El tipo de cultura (occidental/oriental).
- El status en el trabajo, etc.

Pease (1992) habla de cuatro distancias zonales:

- Zona Íntima (15 - 45 cm) a la que sólo acceden personas muy cercanas a la persona de referencia, por ejemplo sus padres, los hijos, el cónyuge, algunos amigos.
- Zona Personal (46 - 122 cm). Es la zona establecida en el trabajo o en una reunión social.



- Zona Social (123 - 360 cm). Es la zona establecida para relacionarnos con extraños, como serían, por ejemplo, personas que vienen a nuestra casa a realizar un servicio determinado (fontaneros, albañiles, etc.).
- Zona Pública (más de 360 cm). Una distancia que resulta cómoda para dirigirnos a un grupo de personas.



El espacio personal ayuda a regular la interacción social. Sin embargo, debemos considerar que puede ser fuente de conflictos.

El tema de la territorialidad es especialmente relevante, por ejemplo, en la relación personal sanitario/usuario precisamente porque en muchas ocasiones ese espacio personal tiene que ser invadido por reconocimientos, curas, etc. Y si bien se tolera la invasión de la zona personal o social, cuando se invade la zona íntima se producen reacciones fisiológicas: late el corazón con más rapidez, etc. Por tanto, tenemos que entender que algunos usuarios del sistema sanitario vivan como estresantes las revisiones o curas. Y sentirán más angustia cuanto más “íntima” sea la parte del cuerpo que se ha de reconocer o tratar.

El tema de la territorialidad también es importante en un ámbito laboral como el de las ventas. A los vendedores en período de formación se les suele recordar que si ellos inician el apretón de manos con un cliente al que van a ver sin cita previa, pueden producirse resultados negativos ya que es como si se forzara la “invasión” del territorio de la otra persona (que tenderá a defenderse).

Un ejemplo más. Quizá podamos recordar alguna situación donde nos hayamos sentido incómodos dialogando con otra persona, aunque el tema de conversación no era incómodo ni mucho menos (incluso era interesante). Es posible que si analizamos la situación, descubrimos que nuestro interlocutor “se pegaba” en exceso a nosotros y casi no nos dejaba “respirar”. A veces nos sorprendemos practicando verdaderos “bailes de salón”, en el despacho, con nuestro interlocutor: él se acerca, nosotros

damos un paso hacia atrás, etc. Por esta razón es importante aprender a penetrar en la burbuja personal, poniéndose en el lugar del otro.

Por último, y puesto que la cuestión de distancias zonales está muy relacionada con la cultura, no podemos ignorar el medio concreto donde se produce el encuentro: si es rural o urbano. En el medio rural las distancias zonales suelen ser más amplias.

- Paralenguaje

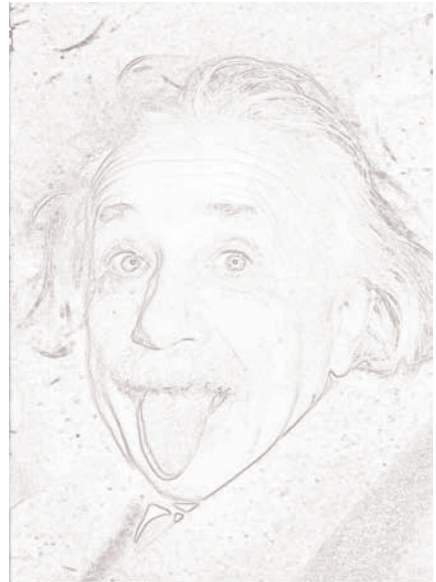
Con este término nos referimos a cómo se dan los mensajes: a la forma y no al contenido. Es importante tener en cuenta que, en el caso de la comunicación, la forma va a incidir en el contenido matizándolo. El paralenguaje, en palabras de Knapp (1992) tiene que ver con el conjunto de señales vocales no verbales establecidas alrededor del comportamiento común del habla. Aquí podemos incluir las vocalizaciones, que se componen de:

- Los *caracterizadores vocales* (la risa, el suspiro, el bostezo, el estornudo, etc.).
- Los *cualificadores vocales* (la intensidad de la voz, la altura -grave o aguda-, y la extensión -hablar cortado o arrastrar las palabras-).
- Las *segregaciones vocales* (admiraciones o esos sonidos del tipo “ah”, “uh”, “hum”, etc.).

Cuando se oye a otras personas hablar más alto de lo que se espera, se tiene la sensación de que están gritando, que están enfadados o que son unos insolentes... Y es que el volumen está vinculado tanto a las particularidades culturales (hay zonas donde se suele hablar más alto que en otras zonas) como a particularidades personales. Por lo tanto, es recomendable ser suficientemente sensibles y flexibles para analizar una situación comunicativa y adaptarse a ella.

Algunos estudios recientes mantienen que el estereotipo prejuicioso de hombre hablando rápido frente a mujer hablando rápido se mantiene. De esta manera, se entiende (mal) que un varón que habla rápido es más inteligente o convincente mientras que una mujer que habla rápido es percibida como nerviosa.

Cambiar el tono o el volumen de una palabra puede variar el mensaje. Lo que es evidente es que la manera de hablar puede facilitar o dificultar nuestra relación con los demás. Responder a la pregunta



*¿cómo hablo?* puede reportar grandes beneficios en situaciones profesionales: entrevistas de trabajo, exposiciones orales, etc. Las personas expertas en productividad obrera han descubierto que la voz del supervisor o del capataz puede afectar al desempeño de los y las trabajadores (Elsea, 2000).

La voz se convierte en un barómetro del nivel de estrés, de la fatiga acumulada o del estado emocional. Para valorar el uso que hacemos del paralenguaje, conviene hacernos preguntas como las siguientes:

- ¿Al hablar me hace falta aliento?
- ¿Hablo lento o demasiado rápido?
- ¿Me salen las palabras de manera atropellada?
- La percepción del entorno propio  
Puede producir sobre las personas efectos diversos como excitación o aburrimiento, confortabilidad, o estrés. El medio puede percibirse como activador o no activador.
- La percepción y uso del tiempo  
Incluyen la puntualidad o el retraso al iniciar o finalizar las conversaciones así como la cantidad de tiempo dedicado a la comunicación sobre unos temas o sucesos particulares.  
El tiempo incluye multitud de dimensiones que pueden afectar a la interacción entrevistador/entrevistado. Uno de estos aspectos está relacionado con la percepción del tiempo, la puntualidad al iniciar y finalizar los temas y las sesiones.

## **b. Comportamientos no verbales con movimiento**

En la entrevista es muy importante reconocer y explorar las señales no verbales del entrevistado por múltiples razones:

- Porque sus conductas no verbales son claves de sus emociones y desde una perspectiva más global, las conductas no verbales son parte de las expresiones personales.
- El análisis de la conducta no verbal puede proporcionar una visión más completa de su conducta.
- Las señales no verbales pueden divulgar más “información secreta” que sus mensajes verbales.
- Generalmente las conductas no verbales son más espontáneas que las conductas verbales. Las palabras pueden ser seleccionadas y manipuladas antes de ser emitidas... las conductas no verbales, por el contrario, son más difíciles de controlar.

- Ilustradores

Son gestos que acompañan a la Comunicación Verbal Vocal, haciendo un papel de mediación cuando el hablante tiene dificultades para establecer una conexión o, simplemente, desempeñan un papel de aclaración.

Se usan, por tanto, intencionadamente, para ayudar a la comunicación. Son movimientos que acentúan o enfatizan una palabra o frase.

Sin embargo, esa mencionada “intencionalidad” puede ponerse en cuestión porque es frecuente encontrar en personas, que está, excitadas o entusiasmadas un mayor número de ilustradores. De esta manera, podemos referirnos a los ilustradores como:

- Aclaración/ayuda para el receptor.
- Forma de autocontrol (como una forma de controlar la tensión).

Por la utilización de “ilustradores” en dos lo tanto, podemos hablar de se ntidos. En este último caso posible que un cliente que mueva mucho las manos y los antebrazos y que hable sin parar, esté “informando” de un estado de ánimo muy alterado.



- Reguladores

Son aquellos movimientos que mantienen y regulan el acto comunicativo. Se encargan de advertir al emisor que continúe, que repita, que se le pide turno para intervenir... Es decir, controlan la interacción proporcionando gran cantidad de información sobre la marcha de ésta.

Con ellos obtenemos un “feed-back” acerca de cómo los demás reaccionan a una información, también ayudan a regular el flujo de la comunicación, etc.

Son casi involuntarios, pero los percibimos muy bien en los otros.

Dentro de los reguladores cobra un papel fundamental la mirada. En esta línea, Friedman (1979) destaca la importancia de la mirada en la interacción profesionales-clientes. El no mirar a la cara de la otra

persona está relacionado con un proceso de despersonalización que, evidentemente, conlleva un efecto negativo en la relación. Es probable que en alguna ocasión hayamos tenido que utilizar la frase: *“pero mírame”* . Pensemos con qué energía lo decíamos.

Así pues, podemos decir que los reguladores, tienen un importante papel de mediación en la interacción

- Adaptadores

Para Ekman y Friesen (1969), los adaptadores son conductas no verbales que se han desarrollado para satisfacer necesidades, dominar emociones, establecer y mantener contactos sociales, etc. Pueden estar rozando las reacciones reflejas.

Normalmente este tipo de actos se incrementan cuando la tensión o la angustia aumenta.



Se ha identificado tres tipos:

- Los autoadaptadores (rascarse, frotarse las manos, escarbarse la nariz...).
- Los heteroadaptadores (movimiento de extremidades).
- Los adaptadores dirigidos a los objetos (“jugar” con un bolígrafo, etc.).



Knapp (1987) mantiene que los adaptadores no tienen como finalidad ser usados en la comunicación, y que, sin embargo, se ven arrastrados a ello. Es decir, los adaptadores son conductas con nula intención comunicativa pero son claras conductas informativas. Entendiendo con Fernández Dols (1994) que los mensajes explícitos que emitimos son conductas comunicativas y que lo que transmitimos de forma inconsciente son conductas informativas.

Estos comportamientos no verbales están relacionados, como hemos dicho, con el movimiento. Sin embargo, no sólo el movimiento informa. Hay otro tipo de señales que intervienen normalmente en la comunicación y deben ser tenidas en cuenta: el aspecto físico, la vestimenta, los “artefactos profesionales” que usemos, el tono de voz, el lugar de trabajo... van a emitir información.

### c. Apoyo de mensajes verbales

Las conductas verbal y no verbal se relacionan, y se diferencian 6 formas de reconocer las formas en que las señales no verbales apoyan los mensajes verbales:

#### - Repetición

El mensaje verbal es “entra y siéntate”: el gesto de la mano que señala la habitación y la silla reproduce el mensaje verbal,

#### - Contradicción

El mensaje verbal es “Me gustas”, y se manifiesta con el ceño fruncido y con enfado en la voz. Algunas pruebas sugieren que cuando recibimos mensajes verbales y no verbales contradictorios tendemos a creer los no verbales,

#### - Sustitución

Con frecuencia se utiliza un mensaje no verbal en lugar del verbal. Por ejemplo sí pregunta a alguien «¿Cómo estás?» y recibe una sonrisa, la sonrisa equivale a “hoy muy bien”.

- Complementación

Un mensaje no verbal complementa al verbal elaborando o identificando el mensaje. Por ejemplo, si alguien comenta un sentimiento incómodo y empieza a hablar más rápido cometiendo más errores.

- Acento

Los mensajes no verbales pueden subrayar los verbales y con frecuencia enfatizar el impacto que producen. El tipo de emoción que alguien transmite se detecta mejor en sus expresiones faciales. El cuerpo transmite también una buena descripción de la emoción.

- Negación

La comunicación no verbal es útil para regular el flujo de la conversación. ¿Ha advertido alguna vez que si usted asiente con la cabeza mientras la otra persona habla, ésta tenderá a seguir hablando? Pero, si usted mira hacia otro lugar o se levanta del asiento, la persona puede dejar de hablar, al menos momentáneamente. Tanto si lo advertimos como si no confiamos en las señales no verbales como feedback para iniciar o finalizar una conversación y para percatarnos de la atención de la otra.

## B. Comunicación emocional

*“Los hombres no tienen miedo de las cosas, sino de cómo las ven”*

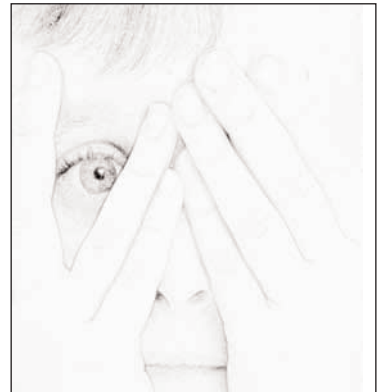
*(Epiceto)*

*“Si te sientes dolido por las cosas externas, no son éstas las que te molestan, sino tu propio juicio acerca de ellas. Y está en tu poder el cambiar este juicio ahora mismo”*

*(Marco Aurelio).*

La gestión y el intercambio emocional: Las emociones son contagiosas, hay un sutil contagio emocional que se transmite, en gran medida por la voz y el lenguaje no verbal. Gestionar bien nuestras emociones nos permitirá transmitir las adecuadamente.

Desde el punto de vista fisiológico la correcta comunicación de las emociones es una conducta evolutiva, no sólo porque así lo indicó Darwin, sino porque tiene efectos sobre nuestra salud. “Los investigadores saben desde hace tiempo que existe una relación entre los estados psicológicos y la respuesta inmune. Cuando las regiones del cerebro asociadas con emociones negativas se activan, el organismo



produce una reacción inmune más débil. Según un estudio de la Universidad de Wisconsin-Madison (EEUU), publicado en *Proceedings of the National Academy of Sciences*”.

Las investigaciones sobre cómo sentirnos mejor, indican que estos sentimientos nacen básicamente de nuestro interior. Parece ser que las personas que manifiestan sentirse satisfechas con la vida, lo hacen incluso en los malos momentos, donde han localizado recursos que les permiten interpretar la realidad de un modo relativo. Esta interpretación les ayuda a mantener su emoción positiva frente a la vida. Por tanto la felicidad no depende de cosas externas, sino de la capacidad y habilidad que tenemos de interpretar los acontecimientos y a nosotros mismos, de un modo positivo. Carmen Sebastián (2001) “La comunicación emocional”. Ed. Prentice Hall.

Daniel Goleman (1996) en su libro *“Inteligencia Emocional”* nos habla de cinco pilares básicos para desarrollar la Inteligencia Emocional, considerada una metahabilidad:

- Reconocer las propias emociones, la piedra angular. Identificar las emociones tiene una relación directa con la empatía.
- Manejarlas, gestionarlas adecuadamente.
- Utilizar el potencial, ser perseverante, motivarse.
- Saber ponerse en lugar de los demás: empalizar.
- Crear relaciones sociales.

Con el objeto de ayudar a gestionar y comunicar mejor las emociones, la comunicación emocional aborda cómo mejorar nuestra comunicación desde todos los lenguajes: la voz, el cuerpo, el verbo, el escenario, la imagen... al objeto de hacerlos congruentes y satisfactorios con nuestra intención emocional e intelectual. Y lo hace a través de intervenciones en formación de habilidades y competencias así como en intervenciones en consultoría que facilitan la aplicación de guías y programas a medida de la organización y sus necesidades.

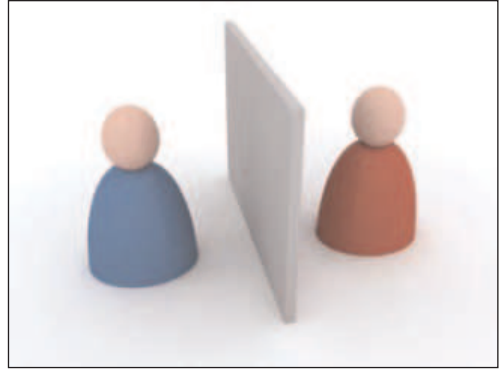
## 2.5 Barreras de la comunicación

Incluso cuando el receptor percibe el mensaje y realiza un claro esfuerzo para decodificarlo, hay varios factores que pueden interferir en la comprensión del mensaje. Estas interferencias se denominan barreras u obstáculos a la comunicación.

- **Diferencias sociales y culturales** entre emisor y receptor (cuando uno se da cuenta, reconoce el etnocentrismo).
- **Los apasionamientos:** una de las dos partes está desinteresada o violenta.
- **La complejidad del mensaje.**



- **Los canales:** pueden ser complejos, burocráticos o hasta confusos.
- **Factor tiempo:** podemos considerar algunos nichos o interrupciones durante la conversación y la magnitud del tiempo adecuado a dicha comunicación.
- **El contexto, el entorno físico:** suelen ser barreras extremadamente grandes para la comunicación.
- Las conductas intencionales para interrumpir la comunicación:
  - **Interrumpir** (dejar que hable y cuando termine, irrumpir con **firmeza**: “¿te cansaste de interrumpir...?”)
  - **Confrontar** (dejarlo hablar y contraatacar: pedir fundamentos con **tranquilidad**)
  - **Chusmerío** (hacer énfasis en **quién** dijo lo que escuchó)
  - **Dominar:** hablar hasta cansar.
  - **Interrogar:** bombardear con preguntas
  - **Aconsejar**
  - **Juzgar**
  - **Interpretar,** poner palabras en boca de otro.



## 2.6 Conductas que facilitan la comunicación

- **Silencio acogedor.** Debe ser la mejor muestra de interés pero no debe llegar a provocar tensión.
- **Lenguaje corporal.** Se escucha de frente, no de perfil ni de medio perfil; mi cuerpo puede seguir con suavidad sus movimientos, mi rostro refleja los sentimientos de la otra persona (conducta “espejo”).
- **Contacto visual.** Establezco un contacto visual amable que demuestre el interés pero que a la vez no sea presionante.
- **Ruidos amistosos.** Hay ruidos, expresiones (si... ahá...) que marcan el seguimiento de la conversación.

- **Resumir o parafrasear.** En circunstancias es muy conveniente hacer un resumen de lo que la otra persona habló, demostrándole que se atendió y entendió todo lo que se dijo.



### 3. ENTREVISTA

---

De todos los sistemas de selección, la entrevista es la técnica más antigua y también la que posee mayor número de defensores y detractores.

Aunque la utilidad y los objetivos a conseguir pueden ser de índole variada, la entrevista de selección tiene el objetivo primordial de “conocer”. Además de recabar información sobre el candidato y su historia, permite observar su presentación y conducta, e intuir algunos de sus rasgos de personalidad y motivaciones.

### 3.1 ¿Entrevista laboral?



Cuando se habla de selección, se está haciendo referencia a la necesidad de “elegir”, en este caso a un candidato, para que ocupe un puesto determinado siendo requisito necesario que posea conocimientos, habilidades y actitudes específicas relacionadas con el puesto de trabajo. La situación de selección también se define por el hecho de tener que elegir un candidato, que supuestamente posee unas características, frente a otros candidatos que, si bien las poseen, presentan diferencias con el elegido.

De este modo, la entrevista de selección trata de realizar una evaluación de las características del candidato, sus trayectorias profesionales y personales y sus competencias conductuales, de manera que se presenta como uno de los pilares fundamentales del proceso de selección. Los principales propósitos de este tipo de entrevistas son:

- Recabar información inicial sobre el candidato. Conocer a la persona así como algunas de sus características, necesidades e intereses.
- Explorar, en alguna medida, la trayectoria personal y profesional del candidato (empresas donde ha trabajado, puestos ocupados, tareas y responsabilidades desempeñadas, sueldos percibidos y motivos de su cambio de empresa y/o trabajo). Se tratará de conocer, además, sus competencias conductuales para el puesto de trabajo.
- Explorar los aspectos motivacionales del candidato y el posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera que se incorpore.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, las personas con las que tendrá que colaborar, las normas y costumbres de la organización y los beneficios que podrá obtener, para que de este modo, el candidato pueda evaluar en profundidad su interés por el puesto.
- Reducir los estados de ansiedad acentuados que, en ocasiones, pueden afectar a algunos candidatos acerca de sus posibilidades de ocupar el puesto.



Una vez exploradas todas estas áreas el entrevistador debe estar en disposición de saber si el candidato entrevistado es o no válido para el puesto ofertado, sin embargo, es cierto que esta decisión debe complementarse con otros aspectos del proceso de selección, como la aplicación de pruebas psicotécnicas, tests de personalidad, etc.

Por lo tanto, es de crucial importancia en este tipo de entrevista el recabar la mayor cantidad de información del candidato, y que esta información sea lo más fiable posible.

Para ello, es importante el crear un buen clima dentro de la entrevista con el fin de eliminar posibles estados de ansiedad por parte del entrevistado, para ello, y haciendo referencia al objetivo de nuestro trabajo, resulta de una gran relevancia la utilización del lenguaje no verbal por parte del entrevistador, recuérdese el poder que tiene este lenguaje sobre el receptor. Entre las estrategias más utilizadas cabe enumerar: el asentimiento con la cabeza, la sonrisa, musitar, etc. signos todos ellos sutiles que transmiten el interés del entrevistador por el entrevistado y ayudan a que éste siga hablando.

Del mismo modo es importante para el entrevistado un uso adecuado de la comunicación no verbal dentro de la entrevista de selección. La opinión que el entrevistador forme acerca del entrevistado depende en gran medida de este tipo de comunicación.

En puntos sucesivos delimitaremos cuales son los aspectos de la comunicación no verbal a tener en cuenta dentro de una entrevista de selección.

### 3.2 Concepto

La entrevista de trabajo es la fase definitiva en el proceso de contratación de un empleado. Esta entrevista se concreta después de que una empresa publique un aviso de búsqueda de un

trabajador, reciba distintos curriculums vitae, los seleccione y convoque a los candidatos más idóneos. Se trata por lo general, del primer contacto personal entre el (potencial) empleador y el empleado.

El *American College Dictionary* define la entrevista como “un encuentro de personas cara a cara, especialmente para conversar de manera formal”.

La **entrevista** es un proceso de **comunicación** entre dos o más personas, con una **finalidad** bien definida: **determinar la adecuación** del/la candidato/a a un determinado **puesto de trabajo**.

Por su parte, Bingham, Moore y Gusta en “Cómo entrevistar” dicen que “una entrevista es una conversación con una finalidad concreta que no sea la satisfacción que produce la conversación misma”. Estos autores emplean el término “conversación” en su sentido más amplio: incluyendo toda interacción entre entrevistador y entrevistado (no sólo palabras, sino también “gestos, posturas, expresiones faciales y otras conductas comunicativas”).

La entrevista de trabajo es un encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad de la candidatura para un puesto en concreto. Se trata de ver si se tienen determinadas competencias, que conforman el perfil requerido para el puesto ofertado. También es importante para averiguar el estilo personal, temperamento y habilidades sociales con las que se cuenta o dispone el candidato, así como sus puntos fuertes y débiles ante los demás candidatos.

Se orienta a fijar un puente de comunicación que posibilite el diálogo franco entre ambas partes.

La Entrevista de Selección es un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador.

Como una obra de teatro, en la vida estamos todo el tiempo representando roles. Los roles sociales de por sí están definidos con anticipación y todos esperan que nos enmarquemos en ellos. Esto no significa falta de seguridad ni falsedad, sino que es una adecuación a las exigencias sociales.

Para este caso puntual de entrevista existen 2 actores:

- Entrevistador
- Entrevistado

En ambos casos pueden ser una o más personas, las que van a cumplir con un objetivo, que es la piedra fundamental de toda actuación.

El objetivo del entrevistador será el de captar las cualidades y capacidades del entrevistado y éste, a su vez, intentará comunicar sus potencialidades de la manera más cristalina.



De lo expresado anteriormente, podemos inferir que el objetivo constituye un aspecto muy importante en el proceso de la entrevista, en este sentido su logro dependerá que se establezca un verdadero puente de comunicación entre ellos.

Así, pues, una entrevista es un proceso interactivo planeado con finalidad.

### 3.3 Objetivos del entrevistador y el entrevistado

#### A. Del entrevistador

- Detectar si el candidato posee las características que requiere el perfil del cargo, averiguando si **puede, sabe y quiere** lo que requiere el perfil del puesto de trabajo.
- Averiguar si es adecuado o idóneo para el puesto.
- Descubrir si **puede, sabe y quiere** ocupar el puesto.
- Identificar si el aspirante está motivado para su desempeño.
- Buscar tantos puntos débiles como fortalezas tenga el entrevistado.
- Encontrar al candidato de mayor potencial y capacidad para cubrir el puesto.
- Proporcionarle al candidato la información y clarificación de la organización y del puesto a cubrir.
- Predecir el rendimiento en el mismo.
- Lograr contratarlo.



## B. Del entrevistado

- Demostrar que es la persona adecuada para desempeñar ese puesto
- Causar una impresión positiva en el entrevistador.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del entrevistador, proporcionándole información útil y relevante.
- Transmitir tu competencia laboral para el puesto.
- Conseguir información acerca del puesto y de la empresa.
- Verificar si el puesto que le ofrecen cubre sus expectativas.
- Probar que estás realmente interesado.
- Conseguir ser contratado.

## 3.4 Finalidades

1. La principal es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica en una empresa concreta. Debe, pues, responder a estos interrogantes:
  - ¿Hasta qué punto este candidato reúne la capacidad básica, educación y formación, experiencia profesional, y otros requisitos personales necesarios para que rinda adecuadamente?
  - ¿Qué tipo de satisfacciones obtendrá de su trabajo y de los progresos que haga?

- ¿En qué medida coinciden sus gustos y sus aversiones, sus intereses e inclinaciones con la “filosofía” de la empresa, y con el ambiente de trabajo en ella?
- 2. Proporcionar al candidato información sobre el puesto a cubrir, los requisitos que debe reunir, las tareas a realizar, las normas y costumbres de la empresa, las personas con las que habría de convivir y los beneficios que puede recibir.
- 3. Suscitar un sentimiento positivo en el candidato hacia su posible futura empresa, con independencia del resultado de la entrevista. El entrevistador es el eslabón vital entre empresa y candidato.
- 4. Predecir el futuro éxito del candidato en la empresa. En este sentido, la entrevista completa y aclara los datos que ya se conocían por la carta-solicitud, por el currículum, por los test, por las referencias, etc. Pero a la vez, proporciona a la empresa una información significativa sobre la personalidad, las actitudes, la motivación, el carácter y el temperamento de cada candidato. Una entrevista hábilmente conducida permite al entrevistador sintetizar el conjunto de datos y aventurar hipótesis de futuro.

### 3.5 Funciones

#### A. Del entrevistador/a:

- Comprobar las informaciones más relevantes para el puesto de trabajo que aparecen en el currículum vitae y obtener información complementaria.
- Valorar actitudes, motivación, interés por el trabajo y disponibilidad.

#### B. Del entrevistado/a:

- Profundizar y ampliar toda la información expuesta en el currículum, saber “venderse” para obtener el puesto de trabajo.
- Reunir información referente al puesto de trabajo y a la empresa (funciones, horario, salario...) para poder decidir la aceptación del trabajo.

### 3.6 Ventajas e inconvenientes

La buena utilización de la entrevista confiere a esta grandes **ventajas** tales como la posibilidad de indagar en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, o conocer personalmente al candidato. Posee, además, una gran flexibilidad en cuanto al tiempo que podemos dedicar y al número de personas que podemos entrevistar por día, así como la gran cantidad de información que se puede recoger (Hough y Osdwald, 2000).



Pero presenta también diversos **inconvenientes**, sobre todo los relativos al alto coste que supone el tiempo necesario para su preparación, realización y análisis de la información (al igual que la mayoría de las técnicas cualitativas pero sobre todo a la falta de preparación y formación en su utilización debido a su aparente facilidad de manera que muchos empresarios o directivos se sienten capacitados para “preguntar” a los candidatos. La realidad, sin embargo, es que la técnica de entrevista es difícil y compleja, requiriéndose una gran capacitación y experiencia en su manejo (Bretones y Rodríguez, 2008).



Junto con estos inconvenientes, debemos señalar, además, su bajo nivel de generalización con respecto a otras pruebas de recogida de información (Hunter y Hunter, 1984, Harris, 1989) sobre el comportamiento futuro de los candidatos (más baja que las pruebas profesionales, tests cognitivos, centros de evaluación o las referencias, por ejemplo). De hecho, en los distintos estudios psicométricos realizados en su aplicación en los procesos de selección de personal, se muestran coeficientes de fiabilidad y validez moderados.

Una de las estrategias para superar tales carencias en cuanto a su validez sería formular las preguntas a modo de **incidentes críticos** ocurridos al candidato en otras experiencias anteriores (“cuéntenos una experiencia concreta sobre cómo resolvió un problema con un empleado”, por ejemplo), bajo el supuesto de que las conductas pasadas pueden predecir conductas futuras.

## 4. TIPOS DE ENTREVISTA

---

A continuación delimitaremos cuáles son los tipos de entrevista que existen, y lo haremos en función de la finalidad de la propia entrevista.

### 4.1 En función del número de personas

#### A. Colectiva o grupal

Con ella se busca encontrar gente que sepa trabajar adecuadamente y alcanzar un alto grado de rendimiento en equipos de trabajo. Mide también la iniciativa, la capacidad de comunicación y de persuasión, el liderazgo, y la capacidad de relación social de los candidatos mediante

una simulación de discusión grupal, en la que todos deben participar y colaborar para llegar a un consenso acerca del tema que se les plantea.



## B. Individual

Este tipo de entrevista permite ampliar información del currículum y analizar otros aspectos del candidato que el entrevistador cree que son necesarios para el correcto desempeño del puesto.

Tipos:

- Preselección: Suele ser telefónica y consiste en ampliar un poco y comprobar ciertos datos del currículum, que pueden no quedar claros con el fin de hacer una primera criba.
- En profundidad.
- Ensayo o simulación: Consiste en plantear una situación al candidato similar a la que podría encontrarse en el trabajo. El evaluador observa el rendimiento y las reacciones del sujeto y evalúa si es el adecuado para el puesto.
- De choque o de tensión: Es un tipo de entrevista que no es muy común. Se suele utilizar en entrevistas de trabajo para puestos que van a suponer un gran control del estrés y consiste en plantear al candidato una entrevista con numerosos momentos de tensión para ver cómo reacciona.

## 4.2 En función del desarrollo del diálogo

### A. Dirigida

El entrevistador, tras haber estudiado detenidamente el currículum del candidato y saber lo que el puesto de trabajo en cuestión requiere, acude a la entrevista con un guión de preguntas para hacer, con el fin de obtener la información que necesita, y así llegar a una conclusión sobre la adecuación de la persona al puesto. Esta entrevista no es la más complicada para el candidato, ya que se limita a contestar a lo que le preguntan.

### B. Abierta

Es un tipo de entrevista más difícil, ya que las preguntas son abiertas, dejando que el candidato exprese sus sentimientos, opiniones, etc, de forma espontánea. Es importante ser muy sincero en este tipo de entrevista, porque si en algún momento te contradices con algo que anteriormente dijiste, el entrevistador desconfiará y surgirán las dudas en cuanto a tu valía para el puesto.

### C. Semidirigida

Consiste en una mezcla de los dos tipos anteriores. El entrevistador hace algunas preguntas cerradas y otras abiertas. Es el tipo de entrevista más común.

### D. Entrevista “no formal”

En algunos sectores, con gran rotación de personal, el proceso de selección para los puestos de trabajo consiste en una entrevista personal informal con el encargado de contratación. Suelen ser para puestos para los que no se exige un gran nivel de calificación.



### 4.3 En función del objetivo

La finalidad de la entrevista está muy ligada al objetivo, aunque un mismo tipo de entrevista puede tener múltiples objetivos. Centrándonos en la finalidad, las entrevistas pueden dividirse en:

#### A. Entrevista diagnóstica

El objetivo es recoger información con el fin de determinar los conocimientos del entrevistado, habilidades y actitudes, así como las características generales de personalidad.

#### B. Entrevista prospectiva o de investigación

Son entrevistas cuya finalidad es llegar al conocimiento objetivo de un problema, representaciones sociales (normas, valores, etc.), funcionamiento físico o psicológico de la persona (diagnósticos, salud, etc.).

#### C. Entrevista terapéutica o de consejo

La finalidad es la de cambiar, solucionar problemas de carácter conductual o emocional producidos tanto a nivel individual como colectivo o de grupo.

#### D. Entrevista de selección

Su finalidad es la de elegir a la persona más adecuada, bien para entrar por primera vez en una organización, bien para ascender o cambiar de puesto de trabajo o cargo. Este tipo de entrevista está siendo cada vez más utilizado.

En el proceso de la entrevista de selección se pueden distinguir tres modalidades dependiendo de la finalidad de la misma: entrevista preliminar, cuya finalidad es la de verificar los datos aportados e intenciones del candidato; entrevista central, similar a la anterior, aunque se hace hincapié en aspectos más específicos; entrevista de empleo o desempleo, se centra sobre la información anterior y la obtenida en



las pruebas técnicas y psicológicas y su finalidad es la de elegir a la persona o personas más adecuadas.

### **E. Entrevista de rutina**

Suele tener lugar una o dos veces al año, por lo que puede decirse que es un contacto periódico del jefe con las personas que están a su cargo. Su finalidad es la de dar u obtener información sobre asuntos importantes tanto para la organización como para la persona.

### **F. Entrevista de valoración**

El objetivo es comunicar a la persona lo que la organización piensa sobre ella y sobre su trabajo. Las cuestiones que se pueden plantear en ella son muy diversas.

### **G. Entrevista para comunicar órdenes**

Es una de las más comunes. La finalidad es la de comunicar una orden a algún subordinado; en este caso, no suele realizarla un especialista, razón por la cual se justifica la necesidad de formación de los no profesionales en aspectos específicos de esta técnica.

### **H. Entrevista de salida**

Su finalidad es la de “despedir” a la persona que debe dejar su puesto de trabajo. En general, la información que en ella puede obtenerse es importante dado que la persona, en esta situación, suele expresarse con mayor libertad. De cara a la organización también es importante que se lleve a cabo con la mayor cordialidad posible, ya que se está transmitiendo la imagen, dato que la persona tenderá a evaluar posteriormente.

## **4.4 Otras clasificaciones**

Por otra parte, podemos clasificar los tipos de entrevista en función de variables distintas a su finalidad, diferenciando una gran variedad de tipos de entrevista:

- Según el aspecto formal de la entrevista podemos agruparlas en: entrevistas estructuradas, no estructuradas o inestructuradas.
- Atendiendo a las preguntas y respuestas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas.
- Según el lugar donde se celebre (centros escolares, centros de salud, centros laborales, etc.).
- Según el entrevistado (niños, adolescentes, adultos, tercera edad).

- También pueden clasificarse dependiendo del profesional que realice la entrevista (psicólogo, trabajador social, periodista, médico, etc.).
- En función del marco teórico que se utilice puede ser directiva, no directiva, conductual, psicoanalítica, etc.
- Y en función del problema específico que se trate, bien sea de salud, laboral, marital, familiar, etc.

## 5. CÓMO ENFRENTARSE A UNA ENTREVISTA DE TRABAJO

---

La entrevista de trabajo es un punto culminante en el proceso de búsqueda de empleo. El objetivo de la misma es obtener un puesto de trabajo, por lo que deberás saber “vender” tu candidatura a la empresa demostrando que tus aptitudes, conocimiento, habilidades y experiencia son las idóneas para ocupar la vacante.

El contexto de la entrevista es claramente diferente cuando ésta se produce tras una contestación a un anuncio, o tras el envío de una candidatura. En el primer caso, el contexto en el que se desarrolla la entrevista está marcado por la competencia, y en ella deberás demostrar al seleccionador no sólo que encajas perfectamente con las necesidades de la empresa, sino que lo haces mejor que los otros candidatos.

Por otro lado, cuando la entrevista se convoca tras una candidatura espontánea, la relación es mucho más igualitaria, marcada por un intercambio de información, ya que si el entrevistador ha fijado una cita se debe a que le ha llamado la atención la calidad de tu candidatura.

### 5.1 Afrontamiento

Independientemente del tipo de entrevista utilizado, el entrevistador te evaluará en una serie de áreas determinadas, incidiendo más en unas u otras en función de la actividad y el puesto para el que requieren una nueva persona.

- Repasar

Antes de acudir a la entrevista será interesante que hayas repasado los datos y detalles que figuran en tu currículum, con el fin de poder responder con soltura a las cuestiones que te vayan planteando durante la entrevista.

- Primera evaluación

El desarrollo de la misma incluirá seguramente una primera evaluación de tus conocimientos, comprobando tu itinerario académico, el porqué de tu elección, así como tu grado de satisfacción alcanzado y tus proyectos de estudio futuros, si los hubiera.

- Trayectoria profesional

Seguidamente se abordarán las cuestiones relacionadas con tu trayectoria profesional hasta el momento, las prácticas que hayas podido realizar, los contratos que hayas podido tener, las funciones que has desempeñado, etc. Trata de hablar sobre resultados específicos en lugar de limitarte a describir tus experiencias laborales.

- Motivación

Además, durante la entrevista el/los interlocutor/es de la empresa tratarán de pronosticar tu rendimiento potencial en la misma, valorando tu grado de motivación. En ocasiones, una buena motivación puede subsanar deficiencias de formación o de experiencia.

- Autoevaluación

Por último, para cerrar la entrevista, seguramente te pidan realizar una autoevaluación, para que reflexiones sobre tus puntos fuertes y débiles, con la intención de establecer tu grado de conocimiento y satisfacción personal, tu sinceridad, nivel de seguridad y de confianza en ti mismo.

## 5.2 La preparación

La preparación es esencial para mantener la calma bajo la presión, y es también el primer paso para realizar una entrevista con éxito. Le mostramos algunas directrices:

- Tómese mucho tiempo para llegar hasta el lugar de la cita.
- Pregunte si hay posibilidad de aparcar el coche en un aparcamiento cercano.
- Apúntese bien el lugar y la hora exacta de la reunión, el nombre completo de la persona que le entrevistará, y su cargo.
- Investigue la empresa a través de Internet o documéntese lo mejor que pueda para saber los hechos más importantes, las ventas anuales, o las principales líneas de negocio.
- Póngase la ropa más “profesional” que tenga. Utilice un traje, con colores neutrales, y tenga cuidado con el olor de la colonia, el maquillaje y las joyas.
- Organice la reunión la noche antes. La ropa que llevará, la cartera y una lista con todo preparado. Y descanse lo máximo que pueda.
- Relee tu currículum antes de la entrevista.
- Llegue tranquilo y con confianza. Traiga varias copias de su currículum y dé una lista de sus referencias. Salude a tu entrevistador con un apretón de manos firme y una sonrisa entusiasta.

### **LOS PUNTOS CLAVE DE LA ACTITUD DEL ENTREVISTADO**

- Ser puntual
- Mostrar entusiasmo
- Vestir adecuadamente
- Ser amable
- Saber escuchar
- Expresarse correctamente
- Mantener la atención
- Mostrarse positivo
- Ser uno mismo
- Ser dinámico

## **5.3 Los pros y los contras de la entrevista**

### **A. Los pros de la entrevista**

- Llegue a tiempo o unos minutos antes de la hora concertada.
- Salude a la persona que le entrevistará por su nombre. Si no lo conoce, memorice el nombre cuando se presente.
- Proyecte energía y entusiasmo. Sonría y estreche las manos de una manera firme.
- Espere a que le ofrezcan una silla antes de sentarse. Siéntese con una postura vertical, y muestre atención e interés en todos los temas. Escuche atentamente y responda de forma clara y vocalizando.
- Mire a los ojos de la persona que le entrevista cuando hable con usted.
- Al inicio de la entrevista, intente que le describan el trabajo y sus funciones para que pueda focalizar y argumentar las respuestas mucho mejor.
- Sea sincero y diga la verdad mientras explica sus cualidades y su experiencia profesionales, que tengan relación con el trabajo que le ofrecen.



## B. Los contras de la entrevista

- No responda con un simple “sí” o “no”. Explíquese siempre que sea posible.
- Si no entiende una pregunta, o necesita un momento para pensar, dígallo. No pretenda saber sobre algo o alguien cuando en realidad no lo sabe.
- No se fie de que con su currículum ya hay bastante. Los entrevistadores quieren ser convencidos. No se muestre negativo con sus actuales o sus ex compañeros de trabajo. Cuando explique las razones del cambio, argumente con una profesionalidad racional.
- No se pases en las respuestas. Si los entrevistadores dirigen la conversación hacia un tono que pueda ser comprometido, actúe más escuchando que hablando.
- No reclame salario, vacaciones, beneficios, bonos o jubilación en la entrevista inicial a menos que esté seguro de que la empresa esté muy interesada en contratarle. Si la persona que le entrevista le pregunta cuánto quiere ganar de sueldo, dé un margen en función de cómo esté el mercado laboral. Pero indique que está más interesado en la oportunidad de continuar aprendiendo y formándose a nivel profesional que en un salario concreto.

## 5.4 10 Errores más frecuentes

La preparación de la entrevista es uno de los pasos más descuidados por la gran mayoría de los candidatos, pues se preocupan más por cómo ir vestidos y cómo comportarse en la entrevista, qué decir y qué no, descuidando el entrenamiento previo que deben iniciar para que la única oportunidad de demostrar que son el mejor candidato no se les vaya de las manos.

Prepárate y evita los 10 errores antes de la entrevista. No desperdicies la gran oportunidad; la única que tienes para conseguir el trabajo que tanto deseas o necesitas.

Antes de decirte cómo lograr este objetivo, es necesario que nunca olvides:

Una entrevista de trabajo no es un evento cualquiera, es una evaluación de tu persona, tus habilidades, conocimientos, talento y beneficios que le ofreces a la empresa. Por varios minutos los reflectores estarán sobre ti, así que es mejor que le dediques tiempo a tu entrenamiento previo. Ningún atleta, por muy bueno que sea, gana una competencia sin prepararse antes arduamente. Te enfrentarás a candidatos con más experiencia y conocimientos que tú. Recuerda la filosofía de Vince Lombardi, el reconocido entrenador de fútbol americano: “Ganar no es lo más importante. ¡Es lo único!”

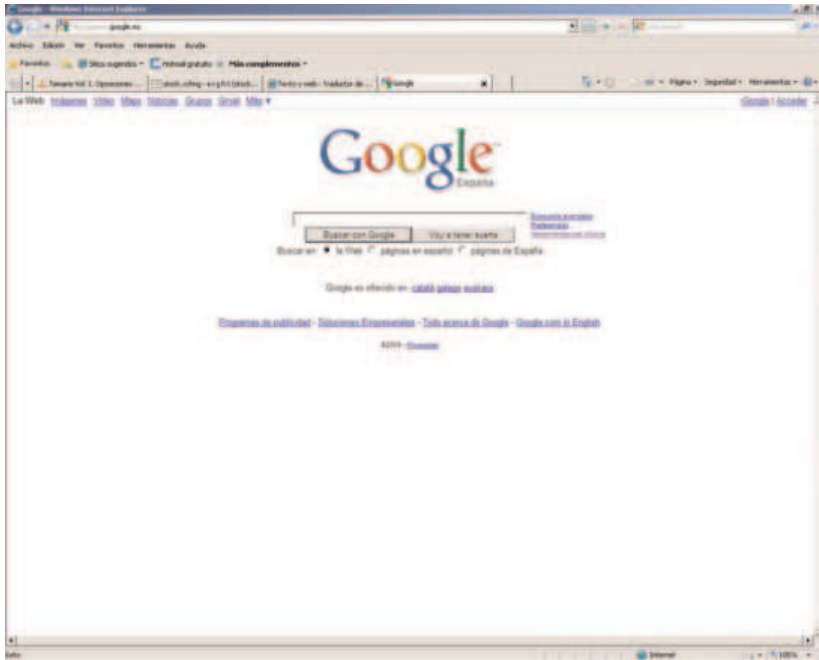
La venta de uno mismo en la búsqueda de empleo no se gana frente al entrevistador, sino en la investigación y preparación para el día de la entrevista.

Los 10 errores antes de la entrevista de trabajo:

1. No investigar y conocer a la empresa.

Sólo 1 de cada 5 candidatos investiga información clave sobre la empresa a la que se aspira. No se puede persuadir e influenciar a nadie si antes no se le conoce. Recuerda que no se trata de contratarte en dónde sea o la empresa y tú mismo sales perdiendo.

Debes saber su misión, visión, valores qué retos u objetivos tiene la organización en el área a la que deseas ingresar. Es decir, si la vacante es en el área de finanzas deberás investigar la mayor información posible y convertirla en una fortaleza para ti. Conoce a sus principales clientes y por qué son leales a la organización. ¿Qué reconocen en ella para seguir siendo sus clientes?



2. No conocer a fondo el perfil de la vacante y lo que se espera del aspirante. ¿Quieres ser contratado? ¡No olvides el puesto y el perfil!

Has enviado tantos curriculumms que olvidas cuál era el perfil de la vacante de la empresa que quiere entrevistarte. Error. Debes tener registro con las empresas y vacantes a las que te has ofrecido y anotar también el perfil de la vacante. Es suicidio responder “No sé” o “No me acuerdo” cuando el entrevistador te pregunta “¿Qué sabe acerca de la vacante y el perfil que se necesita?”

3. No conocer mejor que nadie tu CV. ¡Error imperdonable! Ningún vendedor desconoce su producto ni olvida al momento de presentarlo al cliente sus beneficios. Si tus respuestas no concuerdan con la información que dice tu CV difícilmente pasarás a la segunda etapa del reclutamiento.

Memoriza muy bien los periodos de tiempo en que colaboraste en cada trabajo que has tenido. Muchos ejecutivos al momento de responder sobre el tiempo, se equivocan y ocasionan que el entrevistador perciba que no son honestos.

4. No elaborar una lista de las preguntas más comunes que el entrevistador te hará.

Ponte en el lugar del entrevistador, el cual busca al mejor candidato y deberá evaluarte a fondo en la entrevista para no equivocarse. Un error de su parte significa un gran riesgo para la empresa. Algunas de las preguntas más frecuentes son:

- ¿Cuántos años de experiencia tienes?
  - ¿Por qué decidiste terminar la relación laboral con las empresas en que has trabajado?
  - ¿Por qué estás buscando un nuevo trabajo? (Si te encuentras actualmente trabajando)
  - ¿Cuáles son tus principales cualidades y defectos?
  - ¿Cómo te ves en 5 y en 10 años?
  - ¿Por qué deseas trabajar en esta empresa?
  - ¿Por qué debo contratarte a ti?
  - ...
5. No definir claramente los beneficios que le ofreces a la empresa al contratarte. ¡Olvídate de ser humilde!

Nadie te contratará porque eres buena gente o vea que estás muy necesitado de conseguir trabajo. Las empresas te contratarán para beneficio suyo. Elabora una lista de todos los beneficios que como profesionista le ofreces a la empresa si te contratan.

6. No elaborar las preguntas que le harás Tú al entrevistador.

Con demasiada frecuencia cuando el entrevistador pregunta al entrevistado.

“¿Tiene alguna duda?” El responder “No” es un grave error. No olvides que la empresa está interesada en ti y tienes derecho a saber qué te ofrece y si te conviene formar parte de su equipo.

Pregunta:

- ¿De cuántas etapas se conforma el proceso de selección?
- ¿Cuánto tiempo dura?
- ¿Qué prestaciones ofrece la empresa a sus trabajadores?
- ¿Qué plan profesional de crecimiento existe en la empresa?
- ¿Cuándo debo comenzar a laborar si soy yo contratado?
- ...

7. No saber el nombre de tu entrevistador.

Está comprobado que el poder de influencia de cualquier persona aumenta cuando ésta se dirige a los demás por su nombre. Investiga el nombre del entrevistador cuando te llamen para la entrevista.

8. No conocer las últimas noticias de la industria en la que se encuentra inmersa la empresa.

Documentate sobre las últimas noticias de la industria, las cuales te ayudarán a romper el hielo a lo largo de toda la conversación. Así comunicarás que estás muy interesado y demuestras que conoces muy bien a la empresa, lo cual genera confianza en el entrevistador.

9. No investigar la dirección donde se llevará a cabo la entrevista, ni calcular el tiempo de llegada. ¡No llegues tarde!

La impuntualidad habla sobre tus hábitos y si llegaste tarde a la primera cita el entrevistador te percibirá como una persona irresponsable y poco comprometida. La primera impresión es la más importante y representa el punto de partida para la entrevista.

10. No contar con una presentación personal vendedora que resuma:

- ¿Quién eres?
- ¿Qué experiencia tienes?
- ¿Cuál es tu especialización?
- ¿En qué tipo de empresa deseas trabajar?
- ¿Qué beneficios ofreces a la empresa que te contrate?

Guíate con el encabezado que pusiste en tu CV.

Aquí lo más importante no es saberla de memoria sino poder decirla sin ponerte nervioso. Ensaya esta presentación de manera verbal una y otra vez. Sólo así cuando la digas en persona al entrevistador te sentirás y parecerás seguro de ti mismo. Lograrás la credibilidad que tanto necesitas.

Existen talleres para aprender a venderte en una entrevista de trabajo, los cuales puedes aprovechar.

### **10 ERRORES ANTES DE LA ENTREVISTA DE TRABAJO**

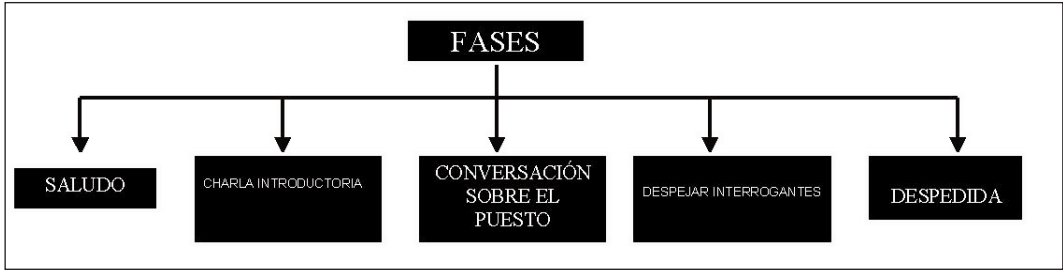
1. No investigar y conocer a la empresa.
2. No conocer a fondo el perfil de la vacante y lo que se espera del aspirante.
3. No conocer mejor que nadie tu CV.
4. No elaborar una lista de las preguntas más comunes que el entrevistador te hará.
5. No definir claramente los beneficios que le ofreces a la empresa al contratarte.
6. No elaborar las preguntas que le harás Tú al entrevistador.
7. No saber el nombre de tu entrevistador.
8. No conocer las últimas noticias de la industria en la que se encuentra inmersa la empresa.
9. No investigar la dirección donde se llevará a cabo la entrevista, ni calcular el tiempo de llegada.
10. No contar con una presentación personal vendedora.

## **6. FASES DE LA ENTREVISTA**

---

Con distintas variaciones, todas las entrevistas constan de las mismas fases, en líneas generales, éstas son:

- Saludo
- Charla introductoria
- Conversación sobre el puesto
- Despejar interrogantes



- Despedida

Aunque como vamos a ver a continuación, dichas fases pueden modificarse en función de los autores en estudio.

## 6.1 Partes de la entrevista

### A. Saludos

Como primera impresión es muy importante porque es cuando el entrevistador y el candidato se ven por primera vez, por lo que debes mostrarte con naturalidad y evitar parecer nervioso.



### B. Introducción para romper el hielo

Suele ser unos comentarios sobre temas generales para tranquilizar al candidato y que deje de estar tan a la defensiva con el fin de obtener más información. Debes estar muy pendiente a lo largo de la entrevista, porque muchos entrevistadores se muestran demasiado naturales y cercanos con el fin de que bajes la guardia y obtener cierto tipo de información que en un principio no querías darle.

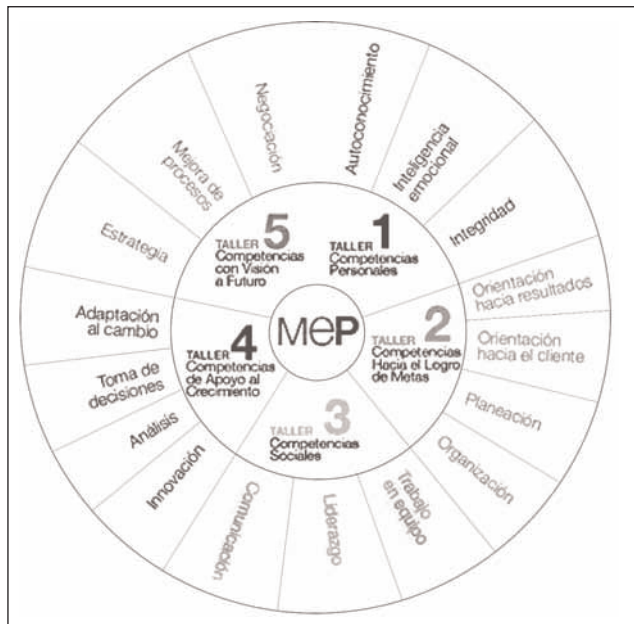
### C. Parte central

#### a. Datos personales

Puedes encontrar en alguna entrevista de trabajo que además de los datos personales básicos, te pregunten otros referentes a tu familia, estado civil, etc.

Respecto a la edad, algunos consejos:

- Si consideras que eres más bien mayor para el puesto, destaca tu madurez, seriedad y experiencia. Si eres una persona joven, destaca tu vitalidad, las ganas de trabajar y el hecho de no tener malas costumbres adquiridas de otras empresas.
- En cuanto al estado civil, es un hecho hoy día que si eres mujer casada y, sobre todo, con hijos, tienes más dificultades para encontrar trabajo, así que destaca en la entrevista los aspectos positivos que esto implica, como el desarrollo de las capacidades de planificación y organización que conlleva tu situación familiar y deja claro que tu rendimiento, dedicación y disponibilidad no se verán afectados.
- Si, por el contrario, eres soltero, explota los aspectos de plena disponibilidad para el trabajo y autonomía, tan valorados por la empresa actual.



### b. Acerca de tu formación

Consistirá en una serie de preguntas acerca de los estudios que has realizado que pueden incluir fechas de inicio y finalización, duración, contenido, aspectos que motivaron el que eligieras dichos estudios y no otros, asignaturas que más te gustaron, calificaciones, grado de satisfacción con la formación que has recibido, etc. No suele ser un apartado tan importante como el referido a experiencia profesional.

Si no posees la formación que requiere el puesto, valora la experiencia profesional que puedes haber adquirido en el área a la que optas (a veces tiene más valor para los entrevistadores, que cualquier estudio relacionado sin haberlo puesto en práctica) e intenta transmitir la idea de que te mantienes al día en el sector, interesándote de forma autónoma por las novedades que van surgiendo, lo que hablará a tu favor en cuanto a tu motivación por el puesto.

Si al hablar de tus calificaciones, el entrevistador remarca el hecho de que fracasaste en los estudios, comenta cómo has madurado con el tiempo y te has formado para ser un profesional competitivo.

### **c. Acerca de tu experiencia profesional**

Son una serie de preguntas acerca de tu experiencia laboral incluyendo empresas en las que has trabajado, fechas de inicio y finalización, cargos que ostentabas, tareas y funciones que realizabas, tipo de contrato, motivos de cambio de trabajo o de finalización de contrato en cada caso, satisfacción laboral, relaciones personales y laborales con compañeros y superiores, cargo del responsable directo, número de personas a tu cargo, etc.

Si tienes una experiencia corta, reducida destaca tu interés por poder aplicar aquello en lo que te has formado a la empresa, y recalca todo lo que pudiste aprender mientras estuviste formándote tanto a nivel teórico como a nivel práctico, constituyendo una auténtica experiencia profesional.

Por otra parte, si actualmente estás trabajando y quieres cambiar de empresa, si te preguntan por qué quieres cambiarte, no hables mal de tu trabajo, de tus compañeros o de tu jefe. Remarca como motivos de cambio el deseo de alcanzar nuevas metas profesionales por encontrarte “estancado laboralmente”, la falta de posibilidades de promoción, la falta de estabilidad y el gran interés por la empresa a la que aspiras. Estos aspectos se pueden aplicar también si dejaste un empleo anterior sin haber acabado tu contrato.

### **d. Preguntas que intentan comprobar si estás verdaderamente interesado en el puesto**

Por consiguiente, si tu rendimiento y tus resultados van a ser adecuados. Este área es muy importante para conocer tus motivaciones reales, ya que, en muchas ocasiones, una buena motivación puede sustituir otras deficiencias de formación o de experiencia, cuando éstas no son demasiado acusadas. Las preguntas pueden ser acerca de áreas de motivación preferentes como motivación por el puesto como tal, por el sector y por la empresa, la estabilidad laboral, el sueldo, el horario, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el éxito, la autorrealización, la promoción, etc. Pueden hacer preguntas también acerca de aficiones, metas profesionales disponibilidad horaria y cargas familiares. Es importante que relaciones estos aspectos con la empresa y el puesto para que el entrevistador se lleve una impresión positiva acerca de tu motivación por el trabajo.



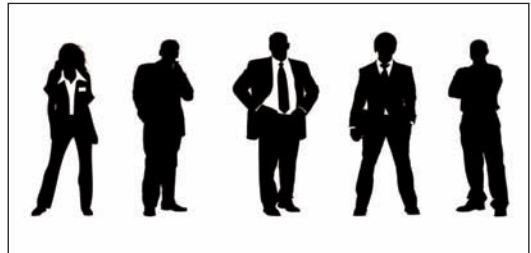
### e. Preguntas sobre tus características personales

Pueden pedirte que hagas una reflexión acerca de los puntos fuertes y débiles de tu personalidad, así como analizar aspectos como, por ejemplo, tu seguridad, autoestima y confianza en ti mismo. Si tú no piensas que estás capacitado para ocupar ese puesto, no vas a conseguir transmitir esa sensación al entrevistador y que piense que tu personalidad encaja con el puesto, la empresa y con tus posibles futuros compañeros. Contesta con sinceridad, pero destacando aspectos como la planificación, la organización, la actividad, creatividad, la seguridad, la confianza en ti mismo, la capacidad de adaptación, la facilidad para aprender y la responsabilidad.

En cuanto a puntos débiles, da una respuesta que haga referencia a algún aspecto fácilmente superable.

### f. Sobre remuneración

Es recomendable que antes de acudir a la entrevista te informes acerca del sueldo medio en el mercado para el puesto al que optas, ya que evitarás sentirte incómodo cuando se trate el tema económico.



### g. Rara vez sobre tu ocio o tu vida privada

Si te preguntan algo que consideras muy íntimo, contesta que ese aspecto no influye en tu trabajo.

## D. Turno de preguntas

Este será el momento en el que podrás realizar preguntas acerca de puntos que no han quedado suficientemente claros. Ten en cuenta que si no realizas ninguna pregunta la impresión que darás será la de que no estás verdaderamente motivado.

## E. Despedida

Además de despedirte como tal, será el momento en el que sabrás en cuanto intervalo de tiempo aproximado tendrás noticias de la empresa acerca de tu candidatura. Como en el resto de la entrevista, el entrevistador es el que debe tomar la iniciativa. No debes intentar que el entrevistador te diga en ese momento si le ha parecido interesante o no tu candidatura, ya que puedes reflejar nerviosismo y desesperación.

## 6.2 Fases según Díaz y Rodríguez, 2003

En el proceso de la entrevista de selección podemos señalar tres fases: inicial, desarrollo y cierre.

### A. Fase inicial

La fase inicial es de suma importancia en el proceso de entrevista. El objetivo en esta fase es incrementar la empatía (“rapport”) y reducir la ansiedad del candidato a entrevistar

Así, por ejemplo, suele comenzar la conversación con una charla introductoria sobre algún tema no comprometido de manera que, aunque no sea muy relevante para el proceso selectivo, nos permita reducir la ansiedad del entrevistado.

Posteriormente, se explica de manera resumida el desarrollo de la entrevista. También se le pedirá permiso para grabar la conversación (si fuera el caso), así como se le informará de que durante el proceso iremos tomando algunas notas.

Es cierto que el uso de instrumentos puede provocar ciertas distorsiones en el entrevistado; sin embargo, con entrevistadores altamente experimentados éstas desaparecen en los primeros minutos. En cualquier caso, aunque se utilice grabadora, es conveniente tomar notas sobre aspectos no verbales.

### B. Fase de desarrollo

Tras esa fase inicial, se pasará de manera natural y espontánea a la segunda fase de desarrollo, en la que será el candidato quien ocupe la mayor parte del tiempo hablando.

En ella, se plantearán las preguntas sobre aspectos de interés para la empresa. Estas primeras preguntas se referirán a datos que contiene su currículum, ya que éstas van a generar un bajo grado de ansiedad en el candidato y sus respuestas las tiene preparadas. El orden puede ser el mismo, pasando de los puntos básicos del currículum (formación y experiencia) a aspectos personales y familiares, a otros aspectos relacionados con sus aficiones o que consideremos de interés).

Las primeras cuestiones (formación y experiencia) son de menor implicación personal, de manera que vamos paulatinamente aumentando su nivel conforme avanzamos en la entrevista. En este primer momento, las preguntas versarán sobre aspectos tales como su historial académico, éxitos y fracasos, carencias, compatibilización de los estudios con trabajos (remunerados o no remunerados), análisis de las empresas en las que ha trabajado (características de la empresa, tareas que realizaba, nivel de responsabilidad y autonomía, retribuciones, etc.).

Otras preguntas que podremos ir formulando después serán: datos biográficos y familiares, expectativas del puesto de trabajo, motivaciones para presentarse a la oferta, conocimiento de la empresa y aficiones e intereses. Sin embargo, no existen nunca dos procesos de entrevista idénticos, por lo que el entrevistador debe saber utilizar distintas estrategias para conseguir su objetivo.

### C. Fase de cierre

La última fase sería la de cierre, cuya dificultad estriba en cómo podemos cerrar una entrevista de manera no abrupta.

En esta fase, además, se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular.

Como en cualquier interacción social, los últimos momentos son importantes, por lo que deberemos finalizar la entrevista de manera amable y cordial, agradeciendo al candidato el tiempo que nos ha dedicado.

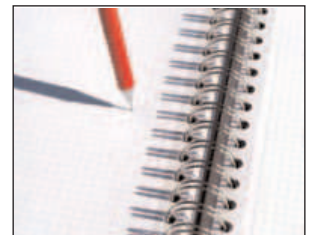
Al finalizar, es conveniente rellenar la ficha de la entrevista en la que recojamos puntos fuertes y débiles, a favor y en contra del candidato en cuestión, señalando si es idóneo para el puesto. Hemos de ser conscientes de tener en cuenta sólo aspectos relacionados con los criterios de selección que emanan de la descripción y análisis del puesto, no realizando inferencias y atribuciones sobre otras características.

## 7. CÓMO PREPARAR LA ENTREVISTA

---

Es importante que acudas a la entrevista con las ideas claras sobre tus objetivos profesionales, de forma que sepas explicar los fundamentos de tu elección, por qué has escogido solicitar un puesto en esa empresa y no en otra, por qué quieres desarrollar tu carrera en una PYME o en una gran empresa, o por ejemplo, por qué habiéndote formado como abogado, quieres dedicarte a la empresa y no al ejercicio libre de la profesión.

Las empresas valorarán mucho el hecho de que vayas informado sobre sus actividades, sus directivos, sus productos y marcas, sus competidores o sus clientes, algo que podrás preparar recopilando información en prensa, en Internet o solicitando información directamente a la propia empresa.



## 7.1 Diez preguntas que debes hacerte antes de la entrevista

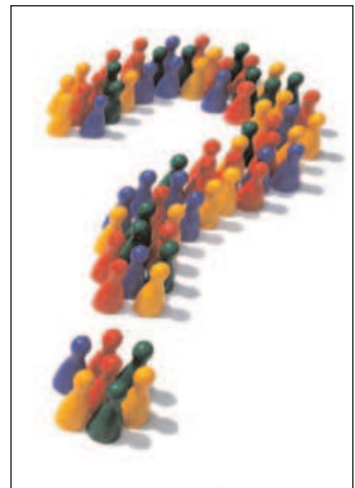
- ¿Cuáles son mis cualidades para aspirar a este puesto, tomando en consideración las DESTREZAS y CONOCIMIENTOS?
- ¿Cuáles son mis cualidades para aspirar a este puesto, tomando en consideración el SABER CUBRIRLO?
- ¿Cuál es mi potencial de fuerzas?
- ¿Qué puedo mejorar?
- ¿Qué me distingue de los otros?
- ¿Cuáles son mis objetivos en corto y medio plazo?
- ¿En qué puedo ser el mejor interlocutor para la persona que me entrevista?
- ¿Por qué me interesa esta empresa más que otras?
- ¿Qué le puedo aportar a la empresa en términos de destreza e ingenio?
- *¿A partir de qué elementos concretos fundamento mis aspiraciones financieras?*

## 7.2 Algunos derechos asertivos

*“Es hermosa la frase de Agripa: jamás me serviré yo mismo de obstáculo”*

*Epicteto*

- El derecho de ser tratado con respeto y dignidad
- El derecho de tener y expresar los propios sentimientos
- El derecho de ser escuchado y tomado en serio
- El derecho de juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones
- El derecho de decir “no” sin sentir culpa



- El derecho de pedir lo que quiero (dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene el derecho de decir “no”)
- El derecho de cambiar de opinión
- El derecho de cometer errores
- El derecho a pedir información y a ser informado
- El derecho a obtener aquello por lo que pagué
- El derecho a decidir no ser asertivo
- El derecho a decir qué hacer con mis propiedades, cuerpo y tiempo, mientras no se violen los derechos de otra persona
- El derecho a ser autónomo
- El derecho a tener éxito
- El derecho a aislarme y al descanso siendo asertivo
- El derecho a disfrutar
- El derecho a superarme, aún superando a los demás

### 7.3 El perfil de mi personalidad

EL PERFIL DE MI PERSONALIDAD					
	1	2	3	4	5
Sobrio – Realista					
Consciente de sí mismo					
Ejecutivo, Activo					
Decidido					
Temperamental					
Capaz de Adaptarse					
Dueño de sí mismo					
Persona de fiar					
Abierto					
Hábil					
Creativo					
Inteligente					
Contagia el entusiasmo					
Polivalente					
Ambicioso					

Egocéntrico					
Ansioso De Hacerse Valer					
Impulsivo					
Sociable					
Tolerante					
Pasivo					
Comprensivo					
Equilibrado					
Transigente					
Optimista					
Amistoso					
Simpático					
Impaciente					
Objetivo-Neutral					
Servicial					
Capaz de influir en otros					
Autoritario					
Cordial					
Dominante					
Vacilante					
Agresivo					

## 7.4 Consejos útiles

- Asegúrate del lugar y de la hora de la entrevista, así como del nombre de tu entrevistador.
- El entrevistado ha de llevar el CV, documentos acreditativos y referencias, con una presentación uniforme, ordenada y atractiva. Lleva dos o tres copias de tu CV. y asegúrate de que podrás justificar todos los elementos del mismo.
- El mismo procura obtener la máxima información sobre la empresa y el puesto al que te presentas.
- Prevé qué preguntas pueden hacerte en función de tus puntos fuertes y débiles.
- Ha de tener claros tus objetivos profesionales.
- Ha de tener confianza en si mismo y muestra capacidad para afrontar desafíos.
- Acude solo.
- Ha de ser puntual; al llegar anúnciate a quien corresponda y aprovecha el tiempo para relajarte (control de respiración) y repasar qué contestarías ante determinadas pregun-

tas. Si por alguna razón de peso sabes que vas a llegar tarde, comunícaselo cuanto antes a la persona que te va a entrevistar.

- Cuida tu indumentaria e higiene personal. Viste de manera correcta, de acuerdo con tu personalidad, pero sin ser demasiado informal o extravagante.
- Cuida tu aspecto personal, en función del puesto solicitado, evitando características llamativas.
- No ha de fumar ni masticar chicle a lo largo de la entrevista.
- Ha de mantener una postura adecuada y cortés, al margen de la postura que mantenga el entrevistador.
- El lenguaje debe ser correcto, no muy redicho, pero sin caer en la vulgaridad ni lo ordinario (ha de evitar el uso de muletillas).

## 8. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA ENTREVISTA LABORAL

---

Ya que el objetivo de la entrevista de trabajo es analizar la idoneidad del candidato, teniendo en cuenta su capacidad profesional, temperamento y habilidades sociales, es fundamental prestar atención a lo que comunicamos de forma no verbal. Se ha comprobado que al menos el 55%, según unos autores hasta el 75% según otros, de lo que se transmite en un proceso de comunicación humana, se relaciona con el lenguaje no verbal, con “lo que no se dice con palabras”. La imagen que proyectamos es muy importante. Esto va más allá de cómo vamos ataviados. Hace referencia a la actitud corporal. Nuestro objetivo será pues, en este caso, causar buena impresión, o por lo menos no desagradar visualmente al entrevistador.

Hay que ser muy conscientes de la comunicación no verbal. Cada movimiento que hagan tiene un significado que será tenido en cuenta por el entrevistador.

Superar con éxito una entrevista laboral a veces parece una tarea ardua, hay muchos pequeños detalles que acaban revelándonos, aunque tengamos preparado nuestro discurso. En este tipo de interacción social es sumamente importante la apariencia física puesto que los interlocutores se ven por primera vez.

Como la **entrevista** se da en un contexto estructurado y jerarquizado, la **comunicación no verbal** se eleva como una de las principales fuentes de información sobre el postulante. Por ello, a no descuidar nuestros mensajes corporales, y tomar nota de lo que se detalla a continuación.

Otro factor que hay que tener en cuenta es que es una situación con una entrevista y roles preestablecidos social y culturalmente. Así, el entrevistador ocupa un status de poder superior al del entrevistado y, normalmente, es el que primero da mayor importancia a la comunicación no verbal. En este contexto más o menos estructurado y jerarquizado con un objetivo claramente establecido a veces es difícil ser uno mismo y la comunicación no verbal se puede convertir en la fuente principal de información sobre los interlocutores.



El rol del entrevistado es bastante difícil de desempeñar, puesto que está sujeto a varias restricciones ambientales y sociales que actúan como estresores.

Para empezar, se asume el papel de la persona con un status inferior a la de su interlocutor, ya que una actitud demasiado relajada, de superioridad o de camaradería frustraría cualquier intento de ser seleccionado.

Lo primero con lo que se encuentra una persona que acude a una entrevista laboral es el espacio físico del lugar, en muchos casos diseñado para facilitar esta puesta en el rol de cada uno de los personajes. De esta forma, los despachos donde se realizan las entrevistas son unas habitaciones divididas en dos zonas, independientemente de la decoración y otros detalles. Los interlocutores se posicionan frontalmente separados por una mesa que marca la línea divisora de dichas zonas psicológicas.

Además de esto, las diferencias del status suelen remarcararse con diferentes alturas de sillas, correspondiendo la más baja al entrevistado. También se intenta constreñir su movimiento con una silla estática que no le permita cambiar su posición corporal respecto al entrevistador. Por otro lado, existen una serie de facilitadores que ayudan al entrevistado a adaptarse a la situación, así cuenta con su propio espacio desde el cual puede ejercer su influencia sobre el entrevistador, usando estrategias de diferentes modalidades para invadir el espacio del entrevistador. Así, por ejemplo, inclinando hacia atrás su silla forzará al otro a inclinarse hacia delante, haciéndole salir de sus límites territoriales psicológicamente establecidos.

Otra estrategia útil es jugar con el rol de invitado o extraño que presupone hospitalidad por parte del dueño del despacho haciéndole así colaborar y bajándolo de su posición superior.

En general, los sitios donde se realizan entrevistas laborales, a pesar de potenciar la diferencia del status entre los interlocutores, se diseñan para proporcionar condiciones mínimas para que el entrevistado se sienta lo menos nervioso posible y cómodo.

Superado el primer paso nos enfrentamos con el entrevistador. Es muy importante obtener información sobre él para poder desenvolverse bien y sentirse más o menos desinhibido durante la entrevista.



A parte de la apariencia física y detalles de la vestimenta esta información se puede obtener de la forma de saludar. El saludo es la primera interacción personal que puede determinar de forma decisiva el transcurso posterior de la entrevista. El saludo más habitual en este tipo de situaciones es el saludo con la mano tanto para hombres como para mujeres. De esta forma los interlocutores se posicionan uno enfrente del otro con la mano estrechada y las palmas abiertas.

En este momento es de suma importancia guardar la distancia adecuada de unos 50 cm, sin invadir el espacio íntimo del entrevistador, ni tampoco alejarse demasiado, haciéndole estirar el brazo demasiado.

En cuanto a la posición de la palma de la mano, ésta tiene que posicionarse perpendicularmente al suelo, forzando al otro a hacer lo mismo y de esta manera acentuando la relación de igualdad y mostrando una actitud amistosa.

En el caso de que nuestra mano esté con la palma hacia abajo o hacia arriba estableceremos una relación de superioridad o sumisión, respectivamente, en ningún caso beneficiosa para este tipo de interacciones.

Si el entrevistador intenta darnos la mano de tal forma que tengamos que volver nuestra mano palma abajo, lo más conveniente sería simultáneamente al estrecharle la mano dar un paso hacia delante con el pie izquierdo para dejarle menos espacio además de forzarle a girar su mano para que adopte la posición perpendicular al suelo.

Otro mensaje que se puede transmitir a través del saludo es la fuerza del apretón. Este gesto dice mucho no solamente del carácter de una persona, sino de su estado de ánimo. Por lo tanto, un apretón de fuerza moderada es el más conveniente para empezar con un buen tono la entrevista. Además, es importante saludar con toda la mano y no con las puntas de los dedos. Todos los gestos anteriores comunican inseguridad y timidez y no favorecen de ninguna manera una buena relación entre los interlocutores.

Lo normal es que el entrevistador salga a saludar o se levante ante la presencia del entrevistado, por lo tanto, en el saludo es uno de los pocos momentos en que ambos están al descubierto uno frente al otro e interactúan con todo el cuerpo.



Entonces, acontece el llamado “proceso de apertura” que finalmente acabará con un saludo. Primero si el entrevistado permaneció con los brazos cruzados durante la espera (suele ocurrir así puesto que adopta esta posición de defensa en un espacio nuevo) ya sea sentado o de pie, a la vista del otro deshace el cruce de los brazos para saludar. Luego puede volver a cruzarlos o enlazar las manos delante o detrás de la espalda en una posición baja. En cuanto a los pies, de normal, permanecen separados y en la misma línea, aunque uno puede estar ligeramente por delante o por detrás del otro

Otro detalle importante en el transcurso del primer acercamiento es el manejo de la mirada. Ésta tiene que ser directa y sostenida, sin desviarla mientras saludas al otro.

Pasada esta fase, se procede a ocupar sus respectivos sitios en el despacho asignado para la entrevista. Habitualmente en entrevistador con la mano abierta con la palma hacia arriba invita al entrevistado a sentarse en “su sitio”. Pocas veces lo hace con el dedo índice adoptando la mano una posición agresiva y pudiendo bloquear e incomodar al entrevistado. Hay que esperar a que el “dueño” realice este gesto de hospitalidad y no sentarse directamente en la silla, ya que puede dar imagen de una persona compulsiva, poco controlada o de no respeto hacia el entrevistador.

Una posible posición donde el entrevistador está ligeramente de lado hacia el entrevistado, y éste está cómodamente apoyado en la silla con una mano a la vista y la otra caída libremente, indica que se siente relajado y no está nervioso, ambos permanecen en sus respectivos territorios. Además, como se ha indicado anteriormente, el entrevistador tiene mayor libertad de movimiento al tener una silla giratoria que le permite controlar la situación y realzar su status frente al entrevistado cuyos movimientos se constriñen por la forma de la silla.

Esta diferencia del status también puede realzarse con la decoración, por ejemplo, poniendo un cenicero fuera del alcance del entrevistado. Es muy importante que en la mesa no haya objetos personales del entrevistador tales como fotos o cualquier tipo de distractores y si es posible evitar poner el teléfono o desconectarlo durante la entrevista.

En el supuesto de que el entrevistado deba de leer un papel, éste se inclina para hacerlo, y se sirve de su brazo derecho para apoyarse, intentando no arquear demasiado la espalda ni agachar excesivamente la cabeza, extendiendo la mano izquierda sin pasar la línea divisoria establecida entre los comunicantes con un gesto abierto de forma que el entrevistador puede observar el papel y la cara del entrevistado. Con esta posición se transmite interés (inclinación hacia delante) y una actitud cordial y positiva hacia el entrevistador puesto que no hay intento de taparse con el papel o retraerlo demasiado hacia uno mismo.

### ALGUNOS SIGNIFICADOS

- Acariciar el mentón: estás tomando alguna decisión
- Entrelazar los dedos: autoridad
- Tirar de las orejas, jugar con el cabello o morderse las uñas: inseguridad
- Frotar las manos o tamborilear los dedos: impaciencia
- Apretar la nariz: que estás realizando alguna evaluación negativa
- Mirar hacia abajo: que no crees en lo que te están diciendo
- Inclinar la cabeza: interés
- Palmas de la mano abierta: sinceridad, franqueza e inocencia
- Tobillos unidos: aprensión
- Manos en la mejilla: que estas realizando una evaluación
- Manos cogidas a la espalda: ira y frustración
- Brazos cruzados: actitud defensiva
- Balanceo de pies (con piernas cruzadas): aburrimiento

Así que a la hora de sentarse el entrevistado debe tener mucho cuidado para no adoptar posturas incómodas o inadecuadas que pueden obstaculizar el flujo libre de información entre los interlocutores. Lo normal es que el entrevistado se sienta apoyando toda la espalda en la silla con las piernas separadas y los brazos sobre la mesa o la silla, aunque esto depende mucho del tipo de silla (si le permite mayor o menor girado de movimiento). También es bastante común que al principio el entrevistado tenga los brazos o las piernas cruzadas puesto que el estado de alerta es mayor y la persona intenta defenderse adoptando posturas defensivas.

Posteriormente al relajarse se adoptan posturas más abiertas, aunque puede mantenerse el cruce de tobillos como un gesto defensivo. Los hombres suelen separar más las piernas que las mujeres y también a menudo se inclinan hacia delante para contrarrestar su posición inferior, mostrando así más agresividad.

Aunque, en general, en la entrevista laboral estos gestos de agresividad son poco comunes puesto que pueden poner en peligro al entrevistado por provocar una actitud negativa por parte del entrevistador,

El cruce de piernas estándar que sería lo adecuado para una entrevista laboral. Se aconseja evitar el bloqueo mediante cruce de brazos en este tipo de entrevistas, mucho más si además

del cruce las manos se retraen en el puño, dando imagen de una persona negativa y hostil.

En caso de cruzar las manos es mejor hacerlo con las palmas de la mano abiertas e inclinado hacia atrás con la cara levantada mirando directamente al entrevistador. Así, este gesto de bloqueo se neutraliza con esta actitud de apertura y atención.

Existe otro tipo de cruce de brazos donde la persona enseña los pulgares lo cual neutraliza la negatividad del cruce porque los pulgares transmiten una actitud de confianza.

En la misma línea de movimientos defensivos están los enlazamientos de las manos aunque sean vistos como gestos positivos, además cuanto más alto estén las manos más inseguridad siente la persona. Sin embargo, si se abren las manos formando la llamada posición en “ojiva” el significado del mensaje no verbal cambia rotundamente transmitiendo seguridad, esta posición suele adoptarse al hablar y al escuchar la ojiva puede pasar a apuntar abajo.

Durante la entrevista el entrevistado no suele tocarse la cara, porque en su mayoría son movimientos que hacen desconfiar a la gente por asociarse con el engaño, duda o incertidumbre, y se traducen en intentos de disimulación de una mentira, en su mayoría realizados inconscientemente. Por otra parte, la respuesta a estos gestos por parte del entrevistador indican los pensamientos negativos.



## COMUNICACIÓN NO VERBAL

- En lo referente a la comunicación no verbal:
  - Evitar posturas rígidas, pero no inclinarse demasiado hacia delante o hacia atrás.
  - Evitar balanceo de pies o piernas.
  - Procurar no cruzar las piernas, brazos o dedos.
  - Enfatizar las explicaciones con moderados movimientos de las manos, pero sin exagerar.
  - Imitar en lo posible los gestos y posturas del entrevistador.
  - No mirar de forma fija al entrevistador.

- Si la entrevista es en grupo, será positivo:
  - Una actitud positiva y comunicativa.
  - La proposición de ideas.
  - Apoyar o discutir razonadamente las ideas de otros.
  - Animar a los candidatos que no intervienen.
  - Dirigir el diálogo.
  - Aportar soluciones.
  - Hacer progresar el coloquio.
  - Hacer recapitulaciones.

Hay que tener en cuenta que las señales principales se transmiten a través de la parte superior del cuerpo, puesto que la parte inferior suele taparse con la mesa. De esta manera la mirada es un punto clave en la interacción entre los interlocutores, la mayoría de las veces el entrevistado mira en la parte intermedia de la cara del entrevistador, para establecer una relación formal. También se mira a menudo a los ojos del entrevistador que da impresión de sinceridad, sobre todo si esta acompañado de la inclinación de la cabeza. Aunque lo normal es que la cabeza esté recta y un poco inclinada hacia atrás o delante, pero siempre mirando a la cara del interlocutor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede resumir que la entrevista laboral se basa muchas veces en la interacción entre los interlocutores, cuyos roles se definen exteriormente. Pero aún así, el entrevistado puede cambiar la actitud del entrevistado sin darse cuenta adoptando movimientos y posturas determinadas que predisponen o incitan una actitud negativa en el entrevistador.

**- Saludo**

El saludo es la primera interacción personal que hay. El más habitual es un apretón de manos; tanto para hombres como mujeres. Se deben estrechar las manos con las palmas abiertas y perpendicular al suelo; para denotar igualdad, si nuestra mano queda con la palma arriba o abajo estableceremos una relación de superioridad o sumisión. Se debe guardar una distancia de unos 50cm para no invadir el círculo íntimo del entrevistador. También debemos prestar atención a que la fuerza del apretón sea moderada, y que la mirada en el saludo sea directa y sostenida, sin desviarla mientras se saluda al otro.

Pasado el saludo, esperen a que el entrevistador los invite a sentarse, sin ese gesto no lo hagan ya que pueden dar la imagen de ser compulsivos o irrespetuosos.

**- Sentarse**

Al momento de sentarse el postulante debe ser cuidadoso y no adoptar posturas incómodas o inadecuadas que pueden obstaculizar el flujo libre de información. Lo aconsejable es sentarse apoyando toda la espalda en la silla con las piernas separadas y los brazos sobre la mesa o silla, o bien, se pueden cruzar las piernas de un modo cuidadoso.

**- Manos**

Lo mejor es que siempre estén visibles y sin frotarlas; si la frotan será indicio de impaciencia. Tomen en cuenta que cuando hablan, si abren las manos formando la posición "ojiva" transmitirán seguridad. Cuando escuchan pueden apuntarla para abajo, como signo de atención.

**- Mirada**

Debe ser frontal al entrevistador, sin mantener una mirada fija a los ojos por mucho tiempo por que resulta agresivo. En cambio, el hacerlo por momentos será sincero.

Durante la entrevista deben evitar tocarse la cara, porque en su mayoría son movimientos que hacen desconfiar a la gente por asociarse con el engaño, duda o incertidumbre.

## 9. RECOMENDACIONES PARA SUPERAR CON ÉXITO UNA ENTREVISTA LABORAL

---

En este punto trataremos los aspectos, el tono y la forma de comunicarnos que sería idónea de cara a ser seleccionados en una entrevista de trabajo.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que tendremos que destacar entre los demás candidatos. Tenemos que fomentar la discreción, la eficacia y el pragmatismo mediante nuestras respuestas y gestos. Así como un entrevistador prepara una entrevista antes de realizarla, nosotros también debemos hacerlo.

Debemos tener en cuenta nuestras capacidades y saber también defender nuestros puntos débiles. Respecto a la apariencia, es importante que nos sintamos cómodos con nuestro aspecto físico y con la ropa que llevemos, que deberemos haberla elegido un día antes. La ropa será semi-informal o formal, de acuerdo a la filosofía de la empresa. Es apropiado, para hombres: traje o conjunto de blazer y pantalón, con colores gris topo y azul, que son los llamados “colores de autoridad”. Clásicos y sobrios, es difícil que queden mal. Eso sí, es muy importante el color de la camisa. Esos colores de traje, combinan con camisa blanca (color neutro) y una corbata al tono. El color de los calcetines ha de hacer juego con ella. Es importante el lustrado de los zapatos, ya que es un detalle muy observado. No debemos llevar jeans o prendas “casual”. Las joyas (anillos con piedras, pulseras, etc), en general, no causan buena impresión si las lleva un varón. Aún hay empresas en donde las barbas o el pelo largo, no están bien vistas. Esta “norma” no figura en ningún lado, por lo cual, si no queremos afeitarnos la barba o cortarnos el pelo, al menos debemos llevarlos cuidados. Si vamos a “cara limpia”, debemos ir impecablemente afeitados. Para mujeres: Tailleur clásico o “faldas”, en lugar de pantalones, con colores agradablemente combinados. Se recomienda poca “bijouterie” y un maquillaje sobrio. Los tacones no deben ser demasiado elevados y el peinado no debe llamar la atención. El perfume no debe ser exagerado. Los escotes pronunciados y las blusas demasiado ajustadas están contraindicadas en una entrevista laboral. Para ambos sexos es recomendable no cortarse el pelo el mismo día de la entrevista, ya que, sobre todo en los hombres, suelen quedar algunos rastros de pelo sobre el cuello.



Es importante ser puntuales, e incluso llegar un poco antes. De este modo comunicaremos una actitud previsor. Y debemos ir solos, para dar a entender que estamos seguros de nuestras posibilidades.

Es mejor que no fumemos mientras esperamos que llegue el momento, porque además de que puede que esté prohibido, puede demostrar dependencia, nerviosismo y poco control de nuestras emociones. También es mejor no masticar chicle.

Cuando ya ha llegado el momento de entrar a la cita, tenemos que esperar a que el entrevistador nos extienda la mano. Hay que saludar sonriendo y mirando a los ojos. En el apretón de manos, cuando las manos están verticales, significa igualdad. Si nuestra mano está encima,

significa dominio, control, mientras que si está debajo, significa, recato, sumisión. En cualquier caso, un apretón de manos dado con fuerza da a entender seguridad. La meta será establecer rapport (estado de comunicación óptima).

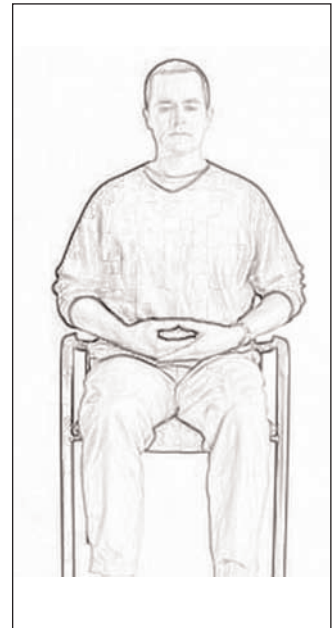
Una vez nos ha invitado a tomar asiento, tenemos que procurar dejar nuestras pertenencias a un lado, para que no perturben la conversación e invadan el espacio visual y físico del entrevistador.

Ahora que ya estamos cara a cara con el entrevistador, es conveniente saber que el lenguaje de los gestos puede contribuir a favor o en contra de nosotros desde el primer segundo. Y aunque se trata de aspectos en cierta manera incontrollables, es positivo que al menos conozcamos cuáles son las cualidades y los defectos que los entrevistadores vigilan de nuestra expresión corporal

Durante la entrevista debemos prestar atención a lo que nos están diciendo, demostrando mucho interés. Pero sin demasiadas exageraciones, como por ejemplo, estar todo el rato sin dejar de parpadear. Lo más apropiado es adoptar una mirada confiada y atenta, con la boca cerrada. Hay que tratar de acompasar (seguir el ritmo de su discurso) y calibrar (observando el lenguaje corporal) al entrevistador. Hay que estudiar la situación, si habla rápido y con imágenes, si habla pausado como “oyendo” lo que dice o si lo hace con sensaciones (kinestésico). Debemos tratar de sintonizarnos con el estilo que nos propone, y cuidar el tono y el volumen de nuestra voz.

El mirar directamente a los ojos de la persona que nos está entrevistando, demuestra nuestra confianza en nuestras posibilidades como profesional. Hay personas que inconscientemente miran a la boca por defecto. Si somos de esas personas, debemos dirigir la mirada a los ojos del entrevistador. Y al igual que no debíamos masticar chicle ni fumar cuando esperábamos a que empezara la entrevista, ahora tampoco debemos hacerlo. Debemos rechazar educadamente cualquier ofrecimiento para fumar, para degustar un chicle o para beber. Sólo al finalizar la entrevista sería apropiado aceptar el ofrecimiento de una bebida, pero sin alcohol.

La postura que debemos adoptar durante la entrevista debe ser erguida, pero no rígida. Tenemos que mantener esa postura erguida, y dar la impresión de que estamos cómodos. Tenemos que estar rectos, y no estar ni al borde de la silla o sofá, que indicaría indecisión e impaciencia, ni estar estirados, que denota una falta de educación y de respeto al puesto solicitado, a la empresa y a nuestro interlocutor. Nuestra postura debe parecer relajada, y si no la tenemos, hemos de practicarla.





Tampoco tenemos que apoyar las manos ni los codos en la mesa del entrevistador. Debemos respetar su espacio.

No demos cruzar los brazos, porque como suele saberse indica una actitud defensiva. Volvemos a insistir en que lo importante es dar la sensación de que estamos tranquilos. Si nos tocamos continuamente la mejilla, la frente, el pelo, nos mordemos las uñas o los labios, jugamos con un bolígrafo... todos estos signos denotan nerviosismo ante la falta de argumentos, e inseguridad con nuestra imagen y con nuestras capacidades. Las manos han de estar quietas y libres.

Se dice que la cara es el espejo del alma, pero es mucho más que eso. Cuando la mano tapa la boca, es señal de mentira. Tocarse la nariz en múltiples formas también es indicativo de que se está contando algo falso, así como frotarse los ojos. Otros gestos que denotan mentira son rascarse el cuello, tirarse del cuello de la camisa o apretar los dientes. Pero estos gestos no deben interpretarse por separado para no llegar a conclusiones erróneas.

En el momento en que termine la entrevista. Debemos esperar nuevamente a que el entrevistador tome la iniciativa. Si no se levanta del asiento para despedirte, ni te mira a los ojos durante el proceso de despedida, puede ser señal de que no le interesas para el puesto.

## 10. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

---

### 10.1 Antes de la entrevista

Saluda a la persona que te va entrevistar con su nombre, mirándole a los ojos, y apretándole la mano.

Da una imagen de naturalidad y de confianza en ti mismo al entrar al despacho del entrevistador. Adopta una postura relajada, sin exagerar.

Cuida tu comunicación no-verbal. Procura no manifestar timidez, tensión, nerviosismo, agresividad, impaciencia o dudas.

Abstente de fumar aunque seas fumador y te lo ofrezcan.

Mantén la atención en todo momento. Un aparente desinterés en algún momento de la entrevista se puede asociar al puesto de trabajo e incluso a la propia empresa.



Convence a tu interlocutor de tus cualidades y demuéstrale tu interés y entusiasmo por trabajar en su empresa.

Recuerda que en la primera entrevista, lo más importante es el puesto de trabajo al que quieres acceder y no el salario, ni las vacaciones y permisos.

## 10.2 Durante la entrevista

Independientemente del tipo de entrevista utilizado, se repasarán unas áreas determinadas, incidiendo más en unas u otras en función de las características del puesto de trabajo. El desarrollo más habitual es el siguiente:

### A. Introducción

Planteamiento general, distensión del entrevistado. Presentación: establecer una relación favorable (la primera impresión).

### B. Formación

Repaso sistemático de estudios reglados y no reglados realizados:

- Datos objetivos: fechas, duración, contenido
- Asignaturas o materias más y menos preferidas
- Resultados académicos
- Proyectos de estudios futuros
- Grado de satisfacción en la formación realizada

### B. Experiencia profesional

Repaso sistemático de todas las experiencias laborales:

- Tareas, funciones y cargos
- Condiciones de trabajo
- Motivos de cambio de trabajo
- Satisfacción laboral
- Aprendizaje laboral

- Relaciones personales con compañeros y jefes
- Deseos de promoción

#### **D. Evaluación de conocimientos**

En caso de que se hayan adquirido conocimientos profesionales por vías diferentes de la experiencia laboral o de la formación básica, se repararán siempre que sean significativos para el lugar de trabajo (idiomas, informática,...).

#### **E. Motivación**

Esta área es muy importante y se valora para prever resultados en el trabajo. A veces una buena motivación puede sustituir otras deficiencias (intelectuales, de formación, experiencia...). Es posible que la motivación se evalúe a lo largo de la entrevista con preguntas directas e indirectas, y no se le dedique un tiempo concreto. De cualquier forma el entrevistador/a centrará la atención en los siguientes aspectos:

- Actividades extralaborales
- Intereses y aficiones personales
- Objetivos o metas profesionales
- Áreas de motivación preferentes
- Valores ocupacionales: seguridad económica, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, realización personal, éxito, responsabilidad
- Disponibilidad horaria, obligaciones familiares...
- Actitud e interés por el puesto de trabajo concreto, deseo de promoción, aspiraciones económicas.

#### **F. Antecedentes personales y familiares**

En función de las exigencias del puesto de trabajo y del estilo del entrevistador/a se repararán con más o menos profundidad los aspectos siguientes:

Estructura familiar: convivencia, profesión y nivel económico de los padres y hermanos/as, ambiente familiar, educación recibida, independencia económica.

Situación social actual: casado/ada, independizado/ada, datos de la pareja, hijos/as...

## G. Autovaloración y conclusiones

Generalmente al finalizar la entrevista se pide al/la candidato/a que haga una reflexión sobre sus puntos fuertes y puntos débiles. El objetivo es establecer el grado de conocimiento sobre sí mismo/a, detectar el nivel de sinceridad y otros aspectos como:

- Actitud vital (optimismo, pesimismo...)
- Seguridad y confianza en sus posibilidades
- Autoconcepto (valoración global sobre un/a mismo/a, grado de satisfacción personal)

### LISTA BÁSICA PARA AFRONTAR UNA ENTREVISTA PERSONAL

1. Puntualidad absoluta.
2. Vestimenta adecuada y discreta.
3. No fumar durante la entrevista.
4. Mantener una actitud relajada, natural e interesada, sin llegar a la camaradería.
5. Utilizar un tono de voz enérgico/ pensativo.
6. No tratar de responder antes de que el entrevistador termine la pregunta. Organizar la respuesta y responder después de unos segundos.
7. Cuidar el territorio del entrevistador. No poner nada (carpetas, etc) encima de la mesa.
8. No hablar demasiado.
9. No contestar con monosílabos.
10. No enfadarse infantilmente ante las preguntas que puedan parecer impertinentes. Son las reglas del juego.
11. Fingir que se está pasando un rato agradable.
12. Nunca decir que no se tienen defectos. Explicar los más inocuos y suavizarlos lo más posible.
13. Convertir virtudes en defectos ("Soy demasiado exigente conmigo mismo", "Mi mayor defecto es que trabajo demasiado")
14. Ser siempre muy diplomático en los comentarios, aunque el entrevistador haga juicios de valor sobre personas o instituciones.

## 11. PREGUNTAS

### 11.1 El enfoque asertivo de la pregunta

DIGA	NO DIGA
Está en mi línea	Es demasiado para mí
Sabré responder	No sabré qué decir
Sé dominarme	Me descontrolo
Estoy capacitado	No soy el mejor
Lo superaré	Me da miedo
Sé rectificar	Me equivoco
Lo haré bien	Puedo fallar
Estoy satisfecho	No tiene mérito
Estoy seguro	Me parece que
Estoy persuadido	Creo que

### 11.2 La reformulación positiva

- Argumentar transformando lo negativo en positivo
- Convertir un punto débil en una ventaja
- Ver el problema desde otro punto de vista favorable

“Tu EDAD no es la adecuada”	La EXPERIENCIA es importante La MADUREZ es clave para este puesto La RESPONSABILIDAD. No se puede dejar el puesto en manos de una persona muy joven sin...
“No tienes mucha EXPERIENCIA para el puesto”	Mayor CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Mayor MOTIVACIÓN, un RETO Mayor facilidad para asimilar cosas nuevas Libre de vicios adquiridos Lo que te falta de experiencia te sobra de POTENCIAL Totalmente libre para trabajar y poner en práctica los conocimientos de mis estudios
“Qué hace un/a chico/a como tú en un sitio como éste”	Una persona no es sólo una profesión VERSATILIDAD Lo maduro es cambiar Mi CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Mi formación es útil para este puesto de trabajo
“Fracaso en los estudios”	Inmadurez propia de aquella edad Fui MADURO para tomar una decisión y cambiar Gracias a eso soy ahora un buen profesional

“No te ajustas al perfil del puesto”	Es verdad que tengo objetivos que lograr, lo cual es un <b>RETO</b> y un <b>ACICATE</b> para mí. <b>GRAN MOTIVACIÓN</b> <b>POTENCIAL</b>
“Le veo muy nervioso”	Realmente, cuando un asunto <b>ME IMPORTA MUCHO</b> , no puedo evitar sentir cierta <b>ANSIEDAD POR LOGRARLO</b> . Soy bastante <b>TRANSPARENTE</b> en mis sentimientos y cuando estoy cerca de lograr algo que <b>REALMENTE DESEO</b> y para lo cual me creo capacitado, no puedo evitar <b>SENTIRME INQUIETO</b> .
“Eres un poco duro de oído”	Gracias a ello puedo <b>CONCENTRARME</b> mejor en mi trabajo. Cuando me <b>CONCENTRO MUY INTENSAMENTE</b> en un trabajo es difícil que el entorno me distraiga
“Está usted casada”	Me ayuda a ser <b>RESPONSABLE Y COMPROMETIDA</b> con mi pareja y con mi trabajo. <b>COMPROMISO RESPONSABLE</b> con otra persona y esto me ayuda a serlo también en el ámbito laboral.
“¿Es usted soltero/a?”	<b>AUTONOMIA Y DISPONIBILIDAD</b>

### 11.3 Diga / No diga

DIGA	NO DIGA
Me encantar aprender cosas y he puesto todo mi empeño en mejorar mi formación	La verdad es que no tengo estudios ni ningún título académico
He seguido la táctica de pasar por distintos puestos de trabajo antes de buscar un empleo definitivo	No he aguantado más de seis meses en la misma empresa
Soy una persona con experiencia que será útil en su empresa	A mis cincuenta años es difícil que nadie me contrate
Tengo una formación de base que puedo poner en práctica en esta firma; por otra parte, me adaptaré mejor a su filosofía ya que no arrastro las limitaciones de anteriores trabajos	Acabo de sacar el título y me falta experiencia

## 11.4 Preguntas que pueden serte planteadas durante la entrevista

### A. Formación

- ¿Qué estudios realizó y porqué los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que se precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos en la formación? Etc.



### B: Pasado profesional

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué? Etc.

### C. Motivo de la solicitud

- ¿Por qué le gustaría obtener PRECISAMENTE este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Que cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

## D. Comportamiento en el trabajo

- Cómo le gustaría trabajar: ¿solo?, ¿en equipo?, ¿le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar solo?
- ¿Que experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros? ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imprecisión
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

## E. Proyectos

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos? Etc.



## F. Condiciones personales

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
- ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?



- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria, etc.?
- ¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares, etc.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
- ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro? ¿Tiene usted muchos amigos?



## G. Personalidad

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales.-
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales.
- Si tiene que tomar una decisión, ¿es impulsivo o reflexivo?

## H. Situación familiar

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
- ¿Tiene cumplido el servicio militar?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?
- Si es casado, ¿trabaja su cónyuge?, ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
- ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?
- Si convive con algún familiar, ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

## I. Retribución

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones, etc.?

### 11.5 Preguntas más frecuentes

Te indicamos a continuación algunas de las preguntas más habituales en los procesos de selección de las empresas. Un amplio número de ellas son abiertas, en cuyo caso tendrás que contestar de manera ordenada y precisa, pensando siempre en resaltar las cualidades que mejor corresponden al puesto de trabajo ofrecido:

- ¿Cómo supo de nosotros?
- ¿Qué sabe de nuestra empresa y qué aspectos le gustaría conocer en mayor profundidad?
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Qué espera de este puesto de trabajo?
- ¿Por qué ha elegido este sector de actividad para desarrollar su carrera profesional?
- ¿Qué cree que podemos aportarle profesionalmente?
- ¿Qué puede aportarnos a nosotros?
- ¿Qué salario quiere percibir?
- ¿Estaría dispuesto a viajar o a trasladarse a otro lugar?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a medio/largo plazo?
- ¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?
- ¿Qué es para usted lo más importante de un empleo?



- Hábleme de su carrera
- ¿Piensa continuar estudiando?
- ¿Cómo se defiende en inglés/francés?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?
- ¿Cuál es su mejor cualidad y su peor defecto?
- ¿Cuáles han sido sus éxitos o realizaciones más destacadas?
- ¿A qué dedica su tiempo libre?
- ¿Qué espera usted de la vida?
- ¿Tiene alguna pregunta?

## 11.6 In english???

### A. Common Interview Questions

#### a. Questions about you:

- Tell me about yourself?
- How do/would your friends describe you?
- What is the most interesting thing you've done in the past three years?
- What do you want me to know about you that isn't on your résumé?
- Tell me about an interesting article you recently read in the newspaper.
- What's the last non-school related book you read? What did you learn from this book?
- What kinds of tasks and responsibilities motivate you the most?
- Why should I hire you and not the next candidate who walks in the door?
- Do you prefer to work with others or on your own?
- What is your greatest strength? Weakness?

#### b. Questions about your qualifications:

- Why do you want to work here? Why should I hire you?
- Do you have the skills to work in this position/company?

- What specific skills have you acquired or used in previous jobs that related to this position?
- Tell me about what you learned from your previous jobs and internships.
- What did you like/dislike about your last job?
- What is your biggest accomplishment?
- Describe your leadership/communication/coordinating/etc style?

**c. Questions about your education**

- Why did you choose to study \_\_\_?
- Describe the course that has had the greatest impact on your thinking.
- What courses did you enjoy the most? Least?
- Tell me about your extracurricular activities during school. What do you believe you have gained from these experiences?

**d. Questions about your understanding of the job/company:**

- What do you know about our company? Position?
- Why did you apply to our organization?
- What interests/impresses you about this organization?
- What criteria are you using to evaluate the organization for which you hope to work?
- What can you tell us about our company?
- What do you think of our organizational structure?
- Who else are you interviewing with? What do you think of those organizations?
- Are you seeking employment in a company of a certain size? Why?
- Do you have a geographic preference?

**e. Other questions:**

- What are your salary expectations for this position?
- Where do you see yourself in \_\_\_ years?

## **B. Behavioural-based Interview Questions**

### **a. Assertiveness**

- Tell me about a time when you were able to express your opinions maturely in spite of disagreements or objections.
- Give me an example of a time when you had to be assertive in giving directions to others.
- Tell me about a time when you successfully expressed your ideas/opinions in a tactful and careful way.
- Tell me about a time when you were willing to disagree with another person in order to build a positive outcome.
- Describe a time when you had to sell an idea to our boss, authority figure, or technical expert.

### **b. Communication**

- Tell me about a time when you had to present a proposal/idea to a person in authority and were able to do this successfully.
- Tell me about a situation where you had to be persuasive and sell your idea to someone else.
- Tell me about your most successful experience when make a speech or presentation to a group.
- Tell me about an experience of yours that illustrates your ability to influence another person verbally.
- Tell me about a specific time when your skill in listening helped you to communicate better.
- Tell me about the writing experiences you have had that you think will contribute to your ability to do this job well.

### **c. Creativity and Innovation**

- Tell me about a situation in which you were able to find a new and better way of doing something significant.
- Tell me about a time when you were creative in solving a problem.

- Describe a time when you were able to come up with new ideas that were key to the success of some activity or project.
- Tell me about a time when you had to bring out the creativity in others.
- Give me an example of a time when you came up with a unique and novel solution to a common problem.

**d. Customer Service:**

- Tell me about a time when you had to deal with an irate customer.
- Tell me about one or two customer-service related programs that you've done that you're particularly proud of.
- Tell me about a time when you made a lasting, positive impression on a customer.

**e. Decision Making:**

- Describe for me a time when you had to make an important decision with limited facts.
- Tell me about a time when you were forced to make an unpopular decision.
- Describe for me a time when you had to adapt to a difficult situation. What did you do?
- Tell me about a time when you made a bad decision
- Tell me about a time when you resisted the temptation to “jump to conclusions” and thoroughly obtained all facts associated with a problem before coming to a solution.
- Give me an example of how you reached a practical business decision by an organized review of the facts and weighing of options.

**f. Delegation:**

- Tell me about a time when you delegated a project effectively.
- Tell me about a time when you did a poor job of delegating.
- Describe for me a time when you had to delegate to a person with a full workload, and how you went about doing it.

**g. Energizing:**

- Give me an example of a time when your positive attitude caused others to be motivated or energized.
- Tell me about a time when your ability to reward and encourage others created positive motivation.
- Tell me about a time when you successfully used competition as a means of encouraging others to work hard.
- Describe a time when you were able to use recognition to create positive energy in another person.

**h. Goal Setting:**

- Tell me about the most important time in your work history when you successfully prioritized your goals.
- Tell me about a time when you took the initiative to set goals and objectives even though you were not prompted or directed by others to do so.
- Give me an example of a time when you used a systematic process to define your objectives. What type of system did you use? What payoff did you get from using the process?

**i. Initiative and Follow-through:**

- Give me an example of a situation where you had to overcome major obstacles to achieve your objectives.
- Tell me about a goal that you set that took a long time to achieve or that you are still working towards.
- Tell me about a time when you won (or lost) an important contract.
- Tell me about a time when you used your political savvy to push a program through that you really believed in.
- Tell me about a situation that you had significant impact on because of your follow-through.

**j. Integrity:**

- Tell me about a time when you were able to change in order to meet the needs of others.

- Tell me about a time when you felt it necessary to compromise your own immediate interests in order to be socially flexible and tolerant of another person's needs.
- Even more difficult than dealing with a difficult person is being of service to a difficult person. Tell me about a time when you have been successful with this type of situation at work.
- Tell me about a time when you were asked to compromise your integrity.
- Describe a time when you had to bend the rules in order to be successful or accomplish a goal.

**k. Leadership:**

- Describe a work situation where your ability to set a positive example served as a model to others.
- Give me an example of the greatest success you ever had in the use of delegation.
- Describe for me a time when you may have been disappointed in your behavior.
- Tell me about a time when you had to discipline or fire a colleague.
- Tell me about a time when you've had to develop leaders under you.
- Tell me about a time when you made an unpopular decision. Did it prove to be the correct one?

**C. Organization and Planning:**

- Give me an example of any time management techniques you have learned and applied at work.
- Tell me what you have done with such tools as flow charts, production schedule, filing systems, or any other tools to help you implement a plan.
- Tell me about how you used realistic schedules and timetables to generate a plan leading to a specific goal.

**a. Priority Setting:**

- Tell me about a time when you had to balance competing priorities and did so successfully.
- Tell me about a time when you had to pick out the most important things in some activity and make sure those got done.



- Tell me about a time that you prioritized the elements of a complicated project.
- Tell me about a time when you got bogged down in the details of a project.



**b. Team Building:**

- Tell me about a time when you had your biggest success in building a team spirit.
- Tell me about a time when you contributed to a working group's ability to direct itself by building group standards for performance.
- Describe a time when you used the technique of collecting suggestions to build team commitment.
- Give me an example of a time when you confronted a negative attitude successfully with the result of building teamwork and morale.

**c. Thinking and Problem Solving:**

- Tell me about a time when you had to analyze facts quickly, define key issues, and respond immediately or develop a plan that produced good results.

- Describe for me a situation where you may have missed an obvious solution to a problem.
- Tell me about a time when you anticipated potential problems and developed preventative measures.
- Tell me about a time when you used your analytical skills to identify potential problems at work
- Tell me about a time when you surmounted a major obstacle.

**d. Working Effectively with Others:**

- Give me an example that would show that you've been able to develop and maintain productive relations with others, though there were differing points of view.
- Tell me about a time when you were able to motivate others to get the desired results.
- Tell me about a difficult situation with a co-worker, and how you handled it.
- Tell me about a time when you played an integral role in getting a team (or work group) back on track.

**D. Case Interview Questions**

**a. Brainteasers:**

- Why are manhole covers round?
- You have a 5-gallon jug and a 3-gallon jug. You must obtain exactly 4 gallons of water. How will you do it?
- Without writing anything or using any calculating device, tell me if there are more 2s or 8s to be found in all of the numbers from 1 to 50,000.
- A little girl is in Alberta, & her mother is in Ontario. The little girl is in an accident, & has to be rushed to a nearby hospital. The little girl is the daughter of the nurse who assists her. How is this possible?

**b. Guesstimates:**

- How many tennis balls fit into a Metro car?
- How many convenience stores are there on the Island of Montreal?
- How many people travel back and forth from Montreal to Toronto each day?
- How many paper cups does Tim Horton's use each year?

**c. Business Cases:**

- You've just invented a process that allows people to become invisible, is there a market for this product?
- Your client, a maple syrup producer, wants to begin exporting their product into Europe. How would you advise them?
- Donald Trump is considering buying the Montreal casino. What should he consider when evaluating this deal? How much should he be willing to spend?
- Should the Coca-Cola Company acquire Couche Tard?

**E. Some common questions you may want to consider asking include:**

- What are you looking for in the person who will fill this job?
- What areas need the immediate attention of the person you hire?
- What skills are most valuable in this job?
- What activities could I engage in now that might help me on the job if I'm hired?
- What are your plans for new products or services?
- How would you define your organization's management philosophy?
- What kind of training would I receive?
- How do the duties change once the training program has been completed?
- What is the retention rate for people who have been in this training program after one year? After two years?
- How is one evaluated both formally and informally?
- Will a graduate degree be required in order to enhance my promotional opportunities after several years?

**F. What to do before an interview?**

**a. Try to get all pertinent data during phone call**

- Have clear in mind the names and titles of those interviewing you and their relationship to the position you are applying for
- Get critical information like: Location, time, type and duration of interview

- Phone number and name of person to contact if a problem arises and you must reschedule or be late for the interview

**b. Your research on the position, company and industry**

- Review all company and the position data; learn and know more about the industry and the company's major competitors.
- Keep copies of the job postings and descriptions you have applied to for reference or preparation

**c. Know the culture of the company**

- Try to start formal and then acclimatize yourself to the culture
- Try to read company literature, brochures, or newsletters.

**d. Pack properly**

- No backpacks or big bulky purses. Remember that your image should be that of a professional and not a student.
- Your briefcase or portfolio should include:
  - Paper (spiral pad) and pen/pencil
  - Copy of job description, resumé, cover letter, list of references
  - Address, directions, telephone number and name of contact
  - Name of person/people you will be meeting
  - Business cards
  - Change for parking meter, breath mints, tissues
  - Shoes in a bag (weather dependent)

**e. Follow business etiquette**

- Your handshake should be firm.
- In the initial meeting, let the interviewer offer their hand first; after the interview, offer your hand first to show you are thankful that they took the time to meet with you
- Let the interviewer take you to your seat because you are their guest

- No slouching in chair (do not sit in an uneducated way) sit with the base of your back touching the back of the chair
- Turn off any pagers and cell phones.
- Behave professionally with everyone you encounter.
- Ask for business cards so that you have the proper spelling and title of each person who has interviewed you

**f. Remember that communication is very important**

- Speak to express and not to impress – using vocabulary that you feel comfortable with and do not try to use “special” words
- Avoid using slangs
- Non-verbal communication may be evaluated. Remember that your body also sends messages so be careful of your body position.
- Keep good eye contact, but don’t stare

**g. Arrive 15 minutes early and never get to the interview late**

- Announce yourself to receptionist
- Be sure you know where the company is and that you are aware if there is any traffic. There should be NO EXCUSES for you being late.
- Sleep well before the interview

## **11.7 Preguntas que puedes plantear durante la entrevista**

Las preguntas que tú hagas al entrevistador deberán estar relacionadas de alguna manera con la empresa y el puesto a cubrir. A menudo, las preguntas que formules serán más importantes para el entrevistador que las que él te haga a ti.

### **A. Sobre la empresa**

- Situación del sector donde se desarrolla su actividad
- Previsiones de desarrollo
- Previsiones de organización

## B. Sobre el puesto a cubrir

- Motivo por el cual hay un puesto. ¿Es nuevo? ¿Reemplaza a otro?
- En el primer caso: ¿por qué lo crean?
- En el segundo caso: ¿por qué quedó vacante?
- Dependencia jerárquica inmediata y superior
- Margen de iniciativa
- Proceso de selección de dicho puesto
- Aclaraciones sobre la remuneración (forma de pago, fechas, pagas extras, descuentos, etc.)



## C. Sobre condiciones de trabajo

- Lugar
- Horario
- Calendario

- Vacaciones
- Ambiente
- Comedor
- Vestuario
- Transporte
- Permisos

#### **D. Sobre política de personal**

- Posibilidad de promoción
- Posibilidad de formación inicial y posterior
- Política salarial
- Si existe sistema de incentivos
- Si existe sistema de apreciación de resultados individuales
- Si existe un sistema de valoración por objetivos

#### **E. Sugerencias**

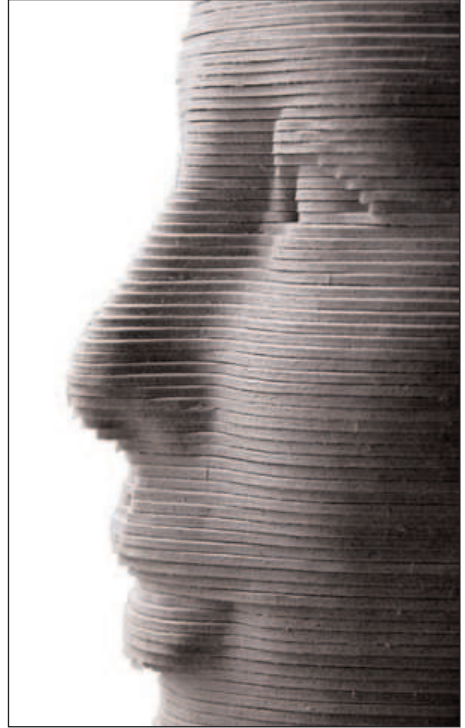
- Hazlas de forma que puedas demostrar tus conocimientos del sector y de la empresa donde pretendes trabajar.
- Haz preguntas sobre aspectos en los que puedas exponer tus logros.
- Haz únicamente aquellas preguntas que influyan decisivamente en tu toma de decisiones.
- Haz aquellas que sirvan para demostrar tu interés por el puesto de trabajo.

### **11.8 100 Posibles preguntas**

#### **A. Personalidad**

- Háblame de ti mismo
- Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática.

- ¿Qué gana la empresa si te contrata a tí en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aportas?
- Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?
- ¿Prefieres trabajar con gente o te gusta más trabajar solo?
- Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado?
- Defínete a ti mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- Si tuvieras que compararte con un animal, ¿con cuál o harías? ¿Por qué?
- ¿Acabas lo que empiezas?
- Piensa en (un profesor, un amigo tu novio/a. Si yo le preguntara cómo eres tu, ¿qué crees que me contestaría?
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social, ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- Describe tu escala de valores
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Duermes bien?
- Si fueras Presidente del Gobierno (o Alcalde, o Ministro de Educación...), ¿qué política diseñarías?
- Cuéntame un chiste
- ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?

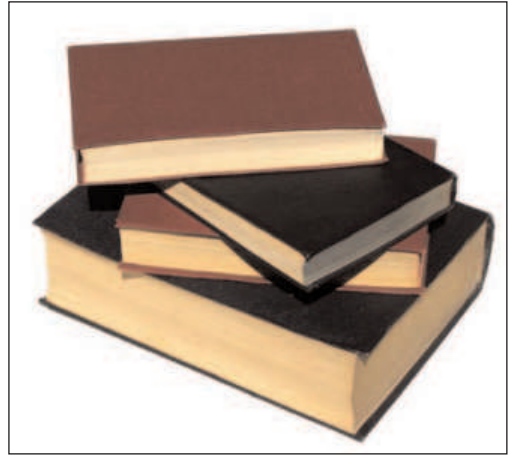




- Te aburres a veces?
- ¿Qué impresión crees que he sacado de tí tras esta entrevista?

## B. Formación

- ¿Porqué estudiaste Enfermería?
- Cuando decidiste estudiar ¿Qué otras carreras te atraían igualmente?
- ¿Quién influyó más en tí a la hora de elección de carrera?
- Háblame de tus calificaciones durante tus estudios. ¿Qué asignaturas te gustaban más, menos, y en cuáles sacabas mejores notas, peores notas?
- ¿En qué medida tus calificaciones se deben a tu esfuerzo personal y en qué medida a tu inteligencia?
- ¿Porqué abandonaste los estudios?
- ¿Cómo estudiabas, que sistema seguías?
- ¿Preparabas los temas en equipo, o preferías trabajar solo?
- ¿Dónde aprendiste a hablar inglés?
- ¿Qué cambios hubieras introducido en el plan de estudios de tu Facultad (o Escuela) si hubieras podido?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Si volvieras a empezar tus estudios, ¿qué harías de forma diferente?
- En tu formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración has realizado? ¿Qué te motivó a realizarlos?
- ¿Tuviste algún puesto representativo durante tu tiempo de estudiante (Delegado de curso, miembro de la Tuna, viaje de paso del Ecuador....)



### C. Trabajos anteriores

- Háblame de tus actividades al margen de tus estudios?
- Realizaste algún trabajo de «estudiante» (clases, trabajos de verano, de prácticas...)
- ¿Qué aprendiste de tus trabajos de verano?
- ¿Qué funciones tenías en ese trabajo?
- ¿Cuánto te pagaban?
- ¿Debías supervisar el trabajo de alguien?, ¿cómo te las arreglaste?
- ¿Cuál de tus trabajos previos te gustó más, menos? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue tu proyecto a solución más creativa?
- Cómo te llevabas con tus compañeros, con tu jefes, con tus subordinados?
- ¿Cuál fue la situación más desagradable en la que te viste?, ¿cómo le hiciste frente?
- Describe el mejor jefe que hayas tenido. Y el peor.
- Descríbeme un día típico en tu anterior trabajo.
- ¿Cómo conseguiste ese trabajo, esa práctica?



### D. Empleo

- ¿Qué sabes acerca de nuestra Empresa?
- ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
- ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante?
- Según tu opinión, ¿qué relaciones deben existir entre un jefe y colaborador inmediato?
- ¿Estarías dispuesto a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, a viajar con frecuencia?

- ¿Tienes alguna preferencia geográfica?
- ¿Cuál crees que puede ser para tí la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
- ¿Qué departamento (marketing, financiero, producción...) te atrae más?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto?
- ¿Que te ves haciendo dentro de cinco años, de diez años?
- ¿Cuáles son tus objetivos alargo plazo? ¿Cómo crees que podrás lograrlo?
- ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?
- ¿Puedes resumirme el texto del anuncio?
- ¿Por qué piensas que vas a tener éxito en esta función?
- ¿Con qué tipo de jefe te gustaría trabajar?
- ¿Y con qué tipo de jefe crees que acabarías por chocar?
- ¿Estarías dispuesto a dedicar seis meses realizando un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado?
- ¿Cuánto quieres ganar ahora (y dentro de cinco años)?
- ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, pequeña, pública, privada, ? ¿Por qué?
- Te gusta la previsibilidad de un trabajo cuya hora de comienzo conoces, así como la hora de su finalización, o prefieres un trabajo en el que hoy no sabes exactamente lo que harás mañana?



## E. Vida privada

- ¿Vives con tus padres?
- ¿Con quién vives?
- ¿Por qué decidiste salir del domicilio de tus padres?
- ¿A qué se dedican tu padre, tu madre, tus hermanos?
- Háblame de tu vida como hijo de familia mientras viviste con tus padres.
- ¿Con cuál de tus padres, tu padre o tu madre, te llevas mejor? ¿Por qué?
- ¿Quiénes son tus mejores amigos?, ¿qué valoras más de estas personas?
- Tienes novia/o? ¿Qué opina tu novia/o de este trabajo?
- ¿Qué haces en tu tiempo libre?
- ¿Que haces los fines de semana, en vacaciones?
- ¿Cuáles son tus aficiones favoritas?
- ¿Has visto (nombre de una película)?, ¿qué te pareció? Resúmela.
- ¿Cuál es el último libro que has leído?, ¿qué te pareció?
- ¿Qué te aporta la práctica de (nombre de un deporte)?

## F. Varios

- ¿Cuál es tu situación militar?-
- ¿Donde hiciste el Servicio Militar?
- ¿Qué te aportó el Servicio Militar?
- ¿Qué te gustó más, menos, del Servicio Militar?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Qué tiempo necesitas para despedirte de tu actual empresa?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?
- ¿Qué opinas de (la unión monetaria, el terrorismo, el feminismo, los políticos, los sindicatos,)

- ¿Quieres hacerme alguna pregunta?
- Define qué es para tí «cooperación» (o libertad, o autoridad)
- Dime el nombre de tres personajes históricos a los que admires, de tres personas con las que te gustaría trabajar, de tres inventos de los que te hubiera gustado haber sido tú él descubridor.
- ¿Comentas con tus padres (o novia o esposa) las incidencias de tu trabajo?
- ¿Te ayudan tus padres (o novia o esposa) con sus consejos a resolver los problemas diarios que se te presentan?
- ¿Qué opinión crees que tengo de tí después de esta entrevista?

## 11.9 La temida pregunta

De todas las preguntas que se suelen hacer en el contexto de una entrevista de trabajo, ésta es la más frecuente. Se trata de una frase recurrida que le pueden lanzar en el momento más inesperado y, sobre todo, en aquellos momentos en los que justo coincide que está pensando en otra cosa... Quizás acabe de compartir un viaje en taxi con otro participante del congreso al que está asistiendo, y acabe de averiguar que es nada más y nada menos que el director general de una empresa; o mejor aún, acaba de impartir el mejor seminario de su vida, cuando descubre que uno de los directores de investigación que le ha estado escuchando parece tener un especial interés en que cubra una vacante en su grupo.

Y de repente, “la pregunta” temida alcanza sus oídos: “Hábleme sobre usted”.



## A. Por qué es un momento crítico de la entrevista

Esta petición es un “rompe-hielo”. Es una oportunidad que se concede a la persona que está al otro lado de la mesa para relajarse, escuchar y determinar hacia dónde encaminar el resto de la conversación. En definitiva: es un recurso sencillo para el entrevistador, pero que puede entrañar sutiles peligros para usted.

Esto se debe a que hay decisiones emocionales que se toman en la primera parte de la entrevista que resultan difíciles de superar más adelante. Un artículo reciente publicado en una revista de Recursos Humanos señalaba que muchos jefes de contratación se decidían con respecto a cada candidato entrevistado en cinco o diez minutos. Desde este punto de vista, todas las oportunidades que le fuesen concedidas para hablar sobre sus puntos fuertes o sobre su situación y aspiraciones en los primeros minutos de la entrevista deberían ser vistas como algo positivo. Sin embargo, también pueden constituir trampas, ya que si estas ocasiones no le encuentran preparado, estará cavando su propia tumba. Que no le quepa duda: sus respuestas desempeñarán un papel crucial para el éxito o el fracaso de su día.

Siempre me ha llamado la atención el hecho de que haya muchos científicos a los que “la pregunta” les coge por sorpresa, en lugar de considerarla una certeza del día de la entrevista y, por lo tanto, algo para lo que prepararse específicamente. Aunque yo no creo que ésta sea la mejor manera de comenzar una entrevista, en muchas ocasiones en las que he tenido que entrevistar a personas, he utilizado esta frasecilla como fórmula de inicio porque me ofrece una idea del grado de preparación real de mis candidatos. Algunos científicos malinterpretan la pregunta y creen que les estoy diciendo: “Hábleme sobre su tesis doctoral”. Muchos más piensan que les estoy pidiendo que me cuenten “*muchas cosas*” sobre ellos.

## B. Lo que el entrevistador está buscando realmente

Cuando el entrevistador le pide que hable sobre usted, le está invitando a que proporcione un marco general para el resto de la conversación. Usted definirá el escenario en el que se encuadrarán el resto de las preguntas, que girarán en torno a varios aspectos de su vida académica y laboral. Si se prepara adecuadamente, tendrá en sus manos la oportunidad de virar la entrevista hacia las áreas en las que sabe que podrá moverse con más comodidad.

¿Y cómo se planifica uno para esto? Normalmente, no soy un férreo defensor del exceso de preparación para las entrevistas. En otras palabras, si ha leído cualquier cosa escrita por mí sobre el tema sabrá que no puedo recomendarle que lea ningún libro repleto de “las mejores respuestas para las preguntas más difíciles que le pueden caer en una entrevista”, etc. Lo que creo es que necesita estar al tanto de lo que sucede durante el día de la entrevista, y esto implica conocer la dirección de las preguntas “probables”.

Me explico: es auto-conocimiento y confianza lo que requiere, no respuestas memorizadas ni ensayadas.

Excepto en un área: en *ésta*.

### C. Su preparación

Necesita tener respuestas de dos minutos, cinco minutos y diez minutos de duración, respectivamente, para la pregunta: “Hábleme sobre usted”. Todas las versiones han de estar perfectamente arraigadas en sus técnicas de presentación; deberá dominarlas tanto como su dirección de correo electrónico.

Como he mencionado anteriormente, esta pregunta de “hábleme sobre usted” (a partir de ahora “H.S.U.”) surgirá con relativa frecuencia, aún cuando no esté buscando formalmente un empleo. Esta interrogación, pues, no se relega exclusivamente al ámbito de la entrevista de trabajo. Es por ello que es importante tener múltiples versiones de respuesta. En una entrevista, el jefe de contratación o de Recursos Humanos puede darle diez minutos de protagonismo; pero si está dentro de un taxi, con el director general que mencioné anteriormente, dispondrá de dos minutos como máximo. (He descubierto a lo largo de mi trayectoria profesional que hay muchas situaciones en las que la coincidencia te da la oportunidad de ponerte a pensar al instante; y el haber “pensado” con antelación resulta muy útil a posteriori).

### D. Un buen marco para su respuesta a la pregunta H.S.U.:

- Una breve mención a su situación presente. ¿En qué etapa de su trayectoria profesional se encuentra en este momento? Se semejaría a ese breve apartado de “perfil profesional” que muchos incluyen en la parte superior de su currículum.
- Descripción de su progresión hasta llegar a su situación actual. Deberá centrarse en tres elementos principales: citar un problema que se le presentó en un momento dado, el enfoque que adoptó para solucionarlo y los resultados logrados. En una contestación de dos minutos sólo podrá tocar, brevemente, uno de los logros. (Escoja el que considere más apropiado dadas las circunstancias; no la niña de sus ojos).
- Añada un cierre, único para cada situación, en el que señale una razón de peso por la cual considera que usted sería una buena aportación para la empresa para la que se está entrevistando. ¿De qué modos está usted específicamente formado para solucionar los problemas de esta empresa en concreto?

La brevedad es virtud. No hace falta que explicito que uno ha de ajustarse al tiempo que le ha sido concedido. No pensaba que tendría que referirme a este aspecto concreto hasta el otro día, cuando presencié como la presentación de un científico, al que se le pidió que hablase durante diez minutos, se prolongó más de veinte minutos.

Escribir y hablar de forma concisa es más difícil de lo que mucha gente cree. Por ello creo que la versión de dos minutos es la más complicada. Abe Lincoln, un orador excepcional, dijo una vez en una entrevista que podía escribir un discurso de veinte minutos en unas dos semanas”, “pero que sólo necesitaría una semana para escribir un buen discurso de cuarenta minutos”. Y luego añadió: “Puedo dar una presentación de dos horas sobre casi cualquier tema ahora mismo”.

### **E. Lo que nunca debemos olvidar**

- Pregúntele siempre al entrevistador de cuánto tiempo dispone para responder.
- Ésta es la única oportunidad que tendrá para dominar la conversación. Utilícela inteligentemente. Identifique claramente sus puntos fuertes. No permita que el temor a la auto-promoción personal le arrebatase sus cartas en estos pocos minutos tan importantes.
- Cuando se refiera a uno de sus logros, disecciónelo en tres partes: el reto (el problema), el enfoque (sus habilidades de pensamiento crítico) y los resultados. Puede que le ayude recordar el acrónimo RER.

### **F. Para concluir**

Recuerde que es importante escribir un guión y leerlo (¡en alto, por favor!) unas cuantas veces. Siéntase cómodo con él y haga las modificaciones pertinentes si tras leerlo en alto encuentra partes que no le suenan bien del todo. (Lo que queda bien en papel puede sonar poco natural cuando se reproduce oralmente. La frase hablada media sólo contiene nueve palabras, mientras que la escrita veintitrés).

Su respuesta personal a la pregunta “Hábleme sobre usted” es algo que llevará consigo a todas partes. El tener preparadas versiones de dos, cinco y diez minutos le podrá sacar las castañas del fuego en no pocas ocasiones. Se lo aseguro: a pocas herramientas profesionales les dará tanta utilidad.





## 12. LOS PUNTOS DE LA ENTREVISTA

---

### 12.1 Las respuestas

- “Háblame de ti”. Tiene que estar preparado para responder a la pregunta “háblame de ti”, donde en un tiempo de unos quince segundos tiene que describir su experiencia profesional y sus mejores cualidades en dos o tres frases. Varíe su respuesta de acuerdo con la oportunidad del trabajo específico y ofrezca una breve descripción de por qué puede desempeñar bien su función en el puesto que se le ofrece. Una de las mejores maneras de preparar una entrevista es grabando su voz en una grabadora y puliendo su discurso.
- Explique sus conocimientos, sus habilidades y sus debilidades. La empresa que le pregunte esto normalmente busca una pequeña sinopsis de su experiencia. Demuestre cómo se ha desarrollado profesionalmente y sea objetivo cuando especifique sus habilidades y sus debilidades.
- ¿Cómo describir su último trabajo? Normalmente quien recluta tiene tendencia a preguntar cómo calibra su nivel de entusiasmo en su actual trabajo. Lo que buscan es una conexión directa entre su situación actual y la que ellos están buscando.
- ¿Qué le interesa de nuestra compañía? Esta pregunta parece muy directa, pero a veces puede ser muy difícil de responder si no lo ha pensado bien antes. Hay dos factores importantes para incluir en un intervención. La primera es usar sus conocimientos sobre la empresa para mostrar su más sincero interés. Después, dé una razón específica

sobre el puesto de trabajo específico en el que está interesado (otro a parte del hecho de que necesite este trabajo).

- ¿Cómo fue su jefe más “difícil” y por qué? Es muy importante ser tan diplomático como sea posible cuando responda a esta pregunta. No sea demasiado personal, en su lugar, focalice el estilo de su jefe y la manera cómo él o ella se comunicaba. Quien le entrevista busca alguna indicación de cómo podría llevarse con su nuevo jefe, en el caso de que sea contratado.
- ¿Qué otras actividades aparte del trabajo son importantes para su desarrollo personal? Muchas empresas hacen esta pregunta para ver qué tipo de equilibrio existe entre su vida personal y la profesional. Aunque es bueno comentar una o dos actividades, vigile el especificar demasiadas actividades porque la empresa puede preguntar si este interés por hacer todas estas cosas pueden interferir en su trabajo.
- ¿Dónde se ves dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez? Evite dar un mapa de detalles cuando responda a esta cuestión. En su lugar, describa lo que crea que puede ser el siguiente paso lógico, o algunos puntos por donde cree que puede ir su carrera profesional.

## 12.2 Tus preguntas

Tiene que estar preparado para hacer a la persona que le entreviste preguntas sobre la empresa y el negocio. Preguntas profundas y pertinentes demostrarán que ha hecho correctamente su trabajo de preparación y que se muestra competente sobre el puesto de trabajo. Estas preguntas también le ayudarán a determinar si realmente está en la posición correcta para conseguir el trabajo.

Tiene que conocer qué preguntas NO tiene que hacer. No pregunte sobre las vacaciones, los beneficios o su espacio en la oficina en su primera entrevista. Estas preguntas son apropiadas sólo después de que la empresa haya mostrado un interés muy convincente de ofrecerle el puesto de trabajo.

- ¿Qué se espera que logre con este puesto de trabajo?
- ¿Cuál es la situación actual de este trabajo?
- ¿Cuáles son los desafíos más importantes que me puedo encontrar en este trabajo?
- ¿Cómo ve la situación para que yo pueda conseguir este trabajo?

### **12.3 Acabando la entrevista**

Sea proactivo. Insista en su interés en el trabajo y en la empresa preguntando cuál es el siguiente paso en el proceso de selección.

Si tiene la impresión de que la entrevista no ha ido demasiado bien, no muestre su desilusión. Manténgase tranquilo, positivo y profesional. Puede haber otras ofertas de trabajo dentro de la misma empresa que podrá conseguir incluso mejor.

Muestre su entusiasmo en el trabajo y en la empresa. Las personas que le han entrevistado pueden convertirse en una buena fuente de contactos, incluso si no consigue el trabajo.

## **13. VALORACIONES DURANTE LA ENTREVISTA**

---

### **13.1 Se valora positivamente**

- Ser desenvuelto
- Ser tolerante al exceso de trabajo
- Ser agradable
- Ser tolerante a la tensión
- La capacidad de organización y planificación
- La capacidad para resolver problemas y plantear soluciones
- Tener iniciativa
- No ser excesivamente agresivo
- Tener confianza en ti mismo
- Tener flexibilidad mental.
- Etc.

### **13.2 Se valora negativamente**

- Ser pasivo, indiferente
- Tener una preparación inadecuada al nivel que se exige
- No saber estar, prestar poca atención, desprender torpeza
- Ser problemático, conflictivo

- Apariencia descuidada
- Presentar nerviosismo, ansiedad, evadirse
- Desprender aire de arrogancia o excesiva confianza
- No mirar al interlocutor, estar a la defensiva
- Interesarse más por el sueldo que por el trabajo en sí mismo
- No realizar preguntas sobre las características del trabajo, funciones, tareas, empresas, etc.
- Etc.

## 14. LA AUTOEVALUACIÓN

---

La autoevaluación debe realizarse siempre tras la realización de una entrevista.

Algunas de las preguntas que debe contestar inmediatamente después de la primera entrevista son:

- ¿En qué aspectos específicos de mi formación, experiencia y base profesional, el entrevistador pareció más interesado?
- ¿A qué preguntas específicas me fue más difícil contestar?, y ¿por qué?
- ¿Qué dijo sobre la cuestión salario, y qué le contesté?
- ¿En general, qué sensación tuve de la entrevista, y por qué?
- ¿Qué cambiaría para la próxima entrevista?
- ¿Qué es lo que debo estudiar, practicar o averiguar aún más antes de mi próxima entrevista en esa Compañía?
- Aspectos de mi presentación personal. En este caso ¿qué modificaciones adoptaría?

Debemos realizar la autoevaluación siempre tras la entrevista y tenerla en cuenta para futuras entrevistas, puesto que todo aquello que hayamos detectado como puntos fuertes o débiles, posiblemente nos será nuevamente preguntado.

La carta de agradecimiento.

**Después de la primera entrevista, debería mandar una carta de agradecimiento a la persona que le ha entrevistado.**

Si vio a más de una, remita su carta a la que dirigió la entrevista.

Esta carta de ser muy breve y su contenido podría ser:

- Agradecer a la persona por el encuentro.
- Recalcar que su interés es ahora aún más alto en cuanto a ocupar ese puesto o futura vacante.
- Confirmar la fecha y hora de su próxima entrevista, según lo convenido.
- Si no fuera el caso anterior recordarle fijar fecha y hora para esta segunda entrevista.
- Hacer referencia a la vacante para la que fue entrevistado así como sus cualificaciones para dicho puesto.

Recuperado por:  
Roberto Carlos Ramos Cuzque

