

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Cada vez más, las empresas se preocupan por realizar un buen proceso de **Reclutamiento**, esto es, el proceso por medio del cual, la organización que tiene alguna vacante (en vuestro caso, para que un estudiante realice prácticas curriculares), busca y consigue candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas.

Una vez finalizada la fase de Reclutamiento, nos encontramos en la fase de Selección propiamente dicha. Veamos algunas cuestiones importantes.

La **Selección** de personal se puede definir como el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre los candidatos, el más adecuado para ocupar la vacante (práctica). El objetivo del Proceso de Selección no es elegir al candidato más inteligente o que tenga el mejor expediente académico, sino que su objetivo es determinar, de la forma más rigurosa posible, cuál es el candidato cuyos conocimientos, aptitudes y actitudes son más adecuados. De esta forma, la Selección trata de asegurar el éxito de la persona seleccionada a lo largo del período que dure la correspondiente práctica.

Posiblemente, **la entrevista**, sea el elemento más importante dentro de cualquier proceso de selección. Con frecuencia es el primer contacto directo que tiene el estudiante con la organización en la que desea realizar sus prácticas; es más, hay muchas empresas que basan todo el proceso de selección únicamente en una o más entrevistas con los candidatos, sin aplicar ningún otro tipo de pruebas (psicométricas, situacionales,...).

La **entrevista de selección** es un proceso de comunicación interpersonal entre un (o varios) entrevistador y un (o varios) candidato, durante el cual, el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización, y lo que es más importante, recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeñar las funciones y tareas de forma correcta. Dependiendo del grado de rigidez con que se conduzca la entrevista de selección, se pueden distinguir varios tipos:

Entrevista estructurada. En ella, el entrevistador intenta recoger, de forma sistemática y precisa, información concreta sobre el estudiante. En ocasiones, puede resultar incómoda para el entrevistado ya que se asemeja bastante a un cuestionario, y es bastante rígida. Sin embargo, es la más fácil de preparar con antelación e, incluso, de superar con éxito, ya que suelen seguir una estructura muy parecida.

Entrevista semi-estructurada. Es la más habitualmente utilizada en los procesos de selección. En este tipo de entrevista, el entrevistador tiene preparados un conjunto de temas y preguntas para su desarrollo durante la misma. El entrevistador, generalmente, sigue una serie de bloques temáticos (formación, experiencia laboral si la hubiera,

aficiones, etc.), y en función de las respuestas que vaya dando el alumno podrá ir alterando el orden de los mismos y el de las preguntas que tenga previsto realizar.

Entrevista libre. Este tipo de entrevista se basa en el supuesto de que el alumno proporcionará más información sobre sí mismo si se le deja libertad durante el transcurso de la conversación.

En cualquier caso, cuando un candidato se enfrenta a una entrevista de selección, probablemente tendrá que responder a algunas de estas **cuestiones** muy **habituales**:

- Háblame de ti
- Describe tus puntos fuertes y débiles
- ¿Por qué crees que eres el candidato idóneo?
- ¿A qué dedicas tu tiempo libre?
- ¿Qué importancia tiene el dinero para ti?
- ¿Qué esperas de esta empresa?
- ¿Por qué elegiste estos estudios?
- ¿Qué objetivos a medio/largo plazo tienes?
- ¿Qué aspectos te gustan menos de tus estudios?
- ¿Qué puedes aportar a esta empresa?

También puede encontrarse con alguna **pregunta incómoda** o **comprometida** del tipo: ¿Es un problema para ti trabajar con personas de otra raza? ¿Te gusta trabajar en equipo?

Este tipo de preguntas pueden considerarse **teóricas**, ya que sólo se pide una opinión, sentimiento, deseo, etc. del candidato, pero no tienen capacidad predictiva acerca del rendimiento del individuo. Es más, el candidato puede llevar preparadas de antemano las respuestas y tratar de cumplir con la llamada “deseabilidad social”, es decir, responder lo que cree que el entrevistador quiere escuchar o que en general, está “bien visto” socialmente.

Si el entrevistador no tiene demasiada práctica o no es buen profesional, también puede plantear preguntas que llevan implícita la respuesta, es decir, que están “obligando” al candidato a responder de una determinada manera:

- Supongo que te gusta trabajar como administrativo, ¿no?
- Imagino que estudiaste inglés porque tus padres te obligaron...
- Seguro que no llevarías la contraria a tu jefe, ¿verdad?

Una entrevista sólo es buena si lo son las preguntas que se hacen. Por ello, el entrevistador deberá haber realizado un minucioso guión de entrevista previo a la ejecución de la entrevista en sí. Además, es fundamental que el entrevistador conozca a fondo el CV del candidato, ya que en función de la información allí recogida, irá realizando

unas preguntas u otras, e irá adaptando la conversación dependiendo de las respuestas que vaya dando el entrevistado.

Además, para el buen desarrollo de una entrevista de selección, el entrevistador:

- Propiciará un buen “rapport”, es decir, crear y mantener un clima agradable durante toda la entrevista, para que el entrevistado se sienta cómodo y se “abra”, aportando el máximo de información relevante.
- Tolerará los silencios del entrevistado, ya que pensar en una situación real determinada que haya vivido antes, no es fácil, hay que darle tiempo.
- Buscará evidencias discordantes en las respuestas del entrevistado, de forma que si hay algo de lo que cuenta que no queda claro o resulta “sospechoso”, tendrá que insistir con otras preguntas, volver a incidir sobre el tema más adelante, etc.
- Tendrá el control de la entrevista, no dejará que un candidato muy hablador, monopolice la entrevista, se extienda más de lo necesario o se vaya por las ramas. Igualmente, si el candidato es tímido, o está muy nervioso, o sólo contesta con monosílabos, lo animará a hablar más y dar respuestas más completas.

Actualmente muchas organizaciones (por los cambios continuos que experimenta el entorno empresarial, las re-estructuraciones que conlleva el proceso de globalización y con el objetivo último de ser competitivas) han incorporado sistemas de gestión de recursos humanos basados en las competencias, por lo que es muy posible que un estudiante que participe en un proceso de selección lo haga en un proceso de selección basado en competencias.

La **Gestión por Competencias** es un enfoque que permite evaluar las competencias que requiere un puesto de la persona que lo ocupa (o lo va a ocupar, como es nuestro caso). A modo de recordatorio de lo que ya hemos visto en clase, podemos definir las **competencias** como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización determinados.

Para que una persona muestre los comportamientos que integran las competencias requeridas por su puesto, es necesaria la presencia conjunta de los siguientes elementos:

- **Saber:** conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Además de los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudio, la experiencia también juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de las percepciones y vivencias propias.

- **Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se trataría de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc.

- **Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- **Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el grado de "favorabilidad" del medio en el que la persona realiza su trabajo. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo: un jefe que "presiona" en exceso o es muy autoritario, el tener que cumplir un objetivo demasiado ambicioso en época de crisis económica, o una sobrecarga de trabajo.

Todos estos elementos llevan en conjunto al trabajador a la competencia, esto es, al "**hacer**", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,...).

Al centrarse en los **comportamientos observables**, el enfoque de Competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas candidatas al mismo y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

En un proceso de selección basado en competencias, como es lógico, las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto que se quiere cubrir sirven por tanto como criterios de selección. Los candidatos a cada puesto son evaluados en función de cada una de las competencias que se incluyen en el perfil del mismo. Para ello se utilizan escalas conductuales, para indicar el nivel de competencia demostrada por el candidato durante el proceso de selección.

Como mencionábamos antes, una de las herramientas más empleadas también a la hora de hacer selección por competencias es la entrevista, en este caso, la **entrevista conductual** (también conocida como entrevista por competencias, de incidentes críticos o Behavioral Event Interview –BEI). Se trata de una entrevista estructurada creada a partir de un minucioso análisis de las competencias (y por ello, de los comportamientos) que se requieren para una óptima realización del puesto de trabajo por parte del individuo.

La entrevista por competencias utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que la persona entrevistada posee una serie de competencias, investigando si las ha puesto en práctica con anterioridad. Las experiencias del pasado a las que se puede referir la persona entrevistada pueden ser de cualquier ámbito de su vida (profesional, familiar, relaciones sociales, entorno universitario), preferiblemente, que hayan ocurrido recientemente (en el último año si es posible).

Una pregunta bien planificada dará lugar a uno o más ejemplos de comportamiento del entrevistado. Lo que se hace es pedirle que describa acciones que emprendió en situaciones concretas anteriores. Además, una pregunta que pretenda recoger ejemplos de comportamientos relacionados con una determinada competencia (por ejemplo: trabajo en equipo) puede proporcionar al entrevistador información sobre otras competencias relevantes para el puesto de trabajo (por ejemplo: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos...).

Las preguntas formuladas en una entrevista conductual o por competencias, llevan a los candidatos a hablar de sus experiencias profesionales anteriores, de lo que realmente han dicho o hecho, ya que se le pide al candidato que describa cosas tales como “una experiencia que haya tenido”, “ocasiones en que...” y “ejemplos de...”. Este tipo de preguntas disuaden al candidato de dar respuestas “teóricas”, como veíamos antes.

Imagina que se le plantea a un candidato lo siguiente:

“Cuéntame algún problema difícil que hayas afrontado con tus compañeros de curso y qué has hecho para controlar la situación”.

Esta demanda, a diferencia de las preguntas teóricas, exige la descripción de acciones reales y no de sentimientos, opiniones o teorías. No se pide al candidato que cuente cómo se comporta habitualmente, qué es lo que hace en general o qué haría si se encontrase en una situación determinada en el futuro. Sólo importa lo que ya ha hecho en alguna situación concreta de su pasado reciente, no se buscan generalidades ni lo que el candidato cree que haría si... Las preguntas sobre comportamientos no llevan al candidato a la respuesta correcta, porque no hay respuesta correcta.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de preguntas orientadas a evaluar la competencia de “Colaboración con otros”:

- ✓ Cuéntame una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Qué hizo Ud. para facilitar el trabajo conjunto?
- ✓ ¿Has sido alguna vez auditado? ¿Si es así, cómo recibiste a los asesores o consultores? ¿Cómo gestionaste esa situación?
- ✓ Háblame sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde hayas tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos.

En concreto, con cada una de las preguntas que se realizan al candidato en una entrevista por competencias, se pretende conseguir que aporte información muy específica de:

- una **S**ituación real que el entrevistado haya vivido en su pasado reciente
- cuál era la **T**area que el entrevistado tenía que realizar en dicha situación, es decir, cuál era su cometido
- cuál fue su **A**cción o actuación concreta, esto es, qué hizo exactamente
- cuál fue el **R**esultado de dicha actuación

Por las iniciales de estos cuatro datos fundamentales, podríamos decir que las preguntas que se realizan en una entrevista por competencias, persiguen respuestas STAR.

Muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo aspectos no relevantes. El entrevistador necesita obtener los datos suficientes para conocer qué hizo o dijo, durante la situación concreta que describa el candidato, tras la respuesta “vaga” o imprecisa de éste, puede hacerle además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Cuál era su papel exactamente?
- ¿Qué hizo usted entonces?
- ¿Qué resultado se produjo?
- ¿Puede describírmelo con más detalle?

Estas preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones sin profundizar en la situación concreta, y haciendo que narre con exactitud lo que ocurrió como él lo vivió, y así poder obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis competencial.

En resumen, la entrevista conductual intenta obtener del candidato "**ejemplos conductuales**", es decir, el entrevistador solicitará a éste que describa **hechos específicos** que se hayan producido en su vida laboral, formativa, familiar, etc., relacionados con las competencias requeridas en el puesto de trabajo. Estas descripciones muestran conductas pasadas del candidato (experiencias vividas) que se usarán como predictores de conductas futuras en el puesto de trabajo que se pretende cubrir. Es decir, se parte del principio de que *“el mejor predictor del comportamiento futuro, es el comportamiento pasado”* y por ello el énfasis del entrevistador se pone en la consecución de *“ejemplos de conducta”* reales.

A continuación, encontrarás algunos ejemplos de competencias que las empresas suelen valorar muy positivamente en sus candidatos:

AUTOCONFIANZA: SEGURIDAD EN UNO MISMO: convencimiento de que uno es capaz de cumplir con éxito el trabajo o la responsabilidad encomendada. Implica mostrar una actitud de confianza en sus propios enfoques, recursos, decisiones, ante nuevas dificultades.

IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la compañía, para contribuir al logro de los objetivos de ésta.

FLEXIBILIDAD: es la habilidad de adaptarse a trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

PENSAMIENTO ANALÍTICO: capacidad para entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes e identificando sus implicaciones paso a paso. Implica ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando comparaciones entre sus diferentes detalles y estableciendo prioridades. Supone entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

ESFUERZO ADICIONAL (AUTO-MOTIVACIÓN): es hacer más de lo que se requiere o espera en el puesto y/o hacer cosas que nadie ha pedido para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible y por sobrepasar los estándares establecidos (ya sea el propio rendimiento en el pasado, esforzándose por superarlo, el cumplimiento de objetivos medibles establecidos o metas personales que uno se ha marcado).

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE: implica el esfuerzo de ayudar a los demás para descubrir y dar respuesta a las necesidades del cliente (cliente ha de entenderse en sentido amplio: tanto cliente externo o cliente interno de la propia organización).

CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO: capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de la propia empresa y/o grupo o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc...). Implica identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos afectarán a las personas y grupos dentro de la empresa.

DESARROLLO DE INTERRELACIONES: actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son o pueden ser valiosas para conseguir los objetivos de la compañía.

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de las necesidades y de la organización. No se refiere al simple hecho de enviar a la gente a cursos y programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo a sus necesidades y de la organización.