

www.liderazgoymercadeo.com

C U R S O

***Cómo Enfrentar una  
Selección de  
Personal***



**Liderazgo  
y Mercadeo.com**  
<http://www.liderazgoymercadeo.com>

**INDICE**

---

OBJETIVOS DEL CURSO.....	4
LA SELECCIÓN DE PERSONAL: TODOS GANAN.....	6
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	7
A. Análisis del puesto de trabajo; perfil de exigencias .....	7
Destrezas o aptitudes.....	8
B. Reclutamiento y preselección .....	8
C. Selección: pruebas y entrevistas .....	9
D. Verificación de documentación.....	9
E. Comprobación de referencias.....	9
F. Informe final.....	10
G. Incorporación, acogida y seguimiento: el periodo de prueba .....	10
TEST PSICOLÓGICOS .....	11
a. Aptitudes .....	11
Cómo Mejorar la puntuación en las pruebas para un trabajo .....	12
TÉCNICAS PROYECTIVAS .....	15
PRUEBAS PROFESIONALES .....	16
DINÁMICAS DE GRUPO.....	17
LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	18
A. Tipos de entrevistas.....	19
1. Entrevista directa o dirigida .....	19
2. Entrevista abierta o no dirigida .....	19
3. Entrevista semidirigida o mixta .....	21
4. Entrevista de tensión .....	21
5. Entrevista Informal.....	22
B. Fases de la entrevista.....	22
1. Antes de la entrevista .....	22
2. Recepción.....	23
3. Inicio de la conversación; presentación .....	23
4. Obtención de la información: preguntas más frecuentes.....	24
5. Finalización de la entrevista .....	29
Después de la entrevista .....	31
ASSESMET CENTER.....	36
OTRAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	39
a. El currículum .....	39
b. La carta de presentación.....	40
c. Ficha de solicitud de empleo .....	41
INCORPORACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.....	42

***Cómo afrontar un proceso de  
Selección de  
Personal***

## OBJETIVOS DEL CURSO

---

Este curso va dirigido a aquellas **personas que están buscando empleo**, bien porque están desempleados o bien porque quieren mejorar su situación laboral actual.

La búsqueda de empleo organizada y sistemática comprende varias fases, que sería recomendable seguir especialmente en aquellos casos en los que la persona que decide buscar empleo no tiene las ideas claras, no sabe por dónde empezar:

- Autoconocimiento.
- Conocimiento del mercado de trabajo.
- Establecimiento del objetivo profesional.
- Planificación de actuaciones que nos acercarán a dicho objetivo.
- Contacto con la oferta de empleo: procesos de selección.
- Evaluación de los resultados.

La persona que busca empleo tendría más posibilidades de lograrlo si lo busca guiado por un **proceso de reflexión** sobre cada uno de los puntos anteriores. En función de nuestras competencias y preferencias, así como de la situación del mercado de trabajo, **establecemos un primer objetivo profesional**. Teniendo el objetivo claro, es mucho más fácil dirigir nuestro comportamiento. Un objetivo profesional **no es algo invariable**, podemos modificarlo según se vayan desarrollando los acontecimientos. El objetivo profesional lo acotamos en función de nuestras **posibilidades e intereses así como de la situación real del mercado de trabajo**.

Una vez que hemos decidido nuestro principal objetivo profesional (ser encargado de tienda, dependiente, técnico de informática, diseñador de páginas webs...) tenemos que ponernos manos a la obra: visitar empresas, enviar cartas, entregar curriculums, llamar a los conocidos para que nos orienten y nos ayuden... Generalmente todas estas actuaciones llevan su tiempo y a veces cunde el desánimo. Pero está demostrado que, en general, las personas que acaban consiguiendo antes empleo son aquellas que mantienen una **actitud positiva y activa** durante todo el proceso.

Todo el **esfuerzo** realizado se verá **recompensado con la participación en procesos de selección**. Son **múltiples las maneras que tienen las empresas para escoger a los futuros empleados**: entrevistas, exámenes, pruebas escritas, pruebas de ejecución, dinámicas de grupo, y otras.

El esfuerzo realizado para lograr entrar a formar parte de estos procesos de selección no sirve de nada si no somos eficaces a la hora de enfrentarnos a ellos. **Podemos ser la persona ideal para el puesto, pero si no lo demostramos en el proceso de selección no nos van a escoger**.

La competencia en muchas ocasiones es dura, así que no hay que desanimarse y vivir los rechazos como un fracaso; todos los procesos de selección a los que nos enfrentamos son experiencias de aprendizaje que nos ayudarán a hacerlo mejor la próxima vez.

Este curso pretende daros pautas a las personas que estáis buscando empleo para que afrontéis las pruebas de selección de personal con mayores probabilidades de éxito.

Los **objetivos del curso** son:

- Conocer las principales técnicas de selección de personal, sus objetivos y la forma de aplicación.
- Proporcionar herramientas para enfrentarse con éxito a los procesos de selección de personal.
- Proporcionar herramientas para enfrentarse a la incorporación al puesto de trabajo una vez que se ha sido seleccionado/a.

## LA SELECCIÓN DE PERSONAL: TODOS GANAN

---

Los procesos de selección de personal que las empresas llevan a cabo con mayor o menor rigor, **deberían aportar beneficios a ambas partes: al empleador y a los candidatos/as** .

Las **empresas ahorran tiempo y dinero** si planifican y llevan a cabo un buen proceso de selección; lograrán un ajuste entre el candidato/a y el puesto de trabajo. El ajuste consiste en que las competencias del trabajador sean las adecuadas para desempeñar el puesto de trabajo, pero además, en que la personalidad y los valores del candidato/a sean afines con el puesto, así como con la cultura de empresa.

El candidato/a debe plantearse como una **experiencia de aprendizaje** cada proceso de selección al que se enfrenta. Si estás buscando empleo, tienes que evitar considerar cada proceso de selección al que te enfrentas como una situación estresante y que sólo merecerá la pena si logras el empleo. Piensa en estas tres ventajas:

- Efectivamente, **puedes lograr un empleo**; pero que esto no te presione demasiado: lo que logras en realidad es un periodo de prueba en la empresa. Una vez incorporado es cuando la empresa decide si quiere contar contigo.
- Si tras un proceso de selección dedicas un tiempo a reflexionar sobre cómo te has desenvuelto, sacarás **conclusiones** que te sirvan para hacerlo mejor la próxima vez.
- A veces ocurre (especialmente en el caso de las entrevistas) que **el seleccionador da feedback al candidato/a sobre su ejecución**, incluso le da alguna información de interés sobre alguna oportunidad de empleo en otras empresas. Si esto te ocurre, ten en cuenta que esta información es muy valiosa, ya que procede de un profesional que conoce de primera mano el mercado de trabajo que te interesa.

## PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

---

Cuando una empresa decide que necesita a uno o varios empleados para cubrir nuevas necesidades, pone en marcha el proceso de selección. Generalmente, si la empresa es pequeña, será el propio **dueño** el que seleccione al personal; las empresas grandes suelen tener **Departamento de Recursos Humanos**, o bien recurren a **consultoras**, que son empresas que se encargan de todo el proceso de selección de personal, excepto de la última decisión entre los candidatos/as finales, que siempre tomará la empresa.

A grandes rasgos, la incorporación de una persona a una empresa conlleva las siguientes fases:

### **A. Análisis del puesto de trabajo; perfil de exigencias**

Cada puesto de trabajo tiene unas propiedades concretas, de las que se desprende un **perfil de exigencias o un profesiograma**, es decir, el conjunto de competencias y factores que se necesitan para desempeñar de forma óptima las funciones propias de un puesto de trabajo determinado. Todo el proceso de selección se guiará por el profesiograma.

Veamos un ejemplo: una empresa desea cubrir un puesto de atención al cliente, y valora como competencias imprescindibles, ordenadas según la importancia concedida:

- Disposición para la relación social/empatía
- Aptitud verbal/capacidad de comunicación/autocontrol
- Razonamiento abstracto

Éstas serán las competencias que los seleccionadores de esta empresa busquen en los candidatos/as a través de las distintas pruebas selectivas escogidas.

Si eres demandante de empleo, piensa que cuando te enfrentas a un proceso selectivo, tienes **más posibilidades a más se ajuste tu perfil profesional al profesiograma**. Por tanto, conocer de antemano las características del puesto al que optas te ayudará a afrontar la selección con más garantías de éxito, ya que podrás preparar un “plan de marketing” para venderte a ti mismo, como veremos más adelante. Como ejemplo, piensa en la siguiente situación:

*“ Una joven es citada a una entrevista como dependienta de una cadena de ropa. Para optimizar sus posibilidades de ser seleccionada, debería dedicar un tiempo a reflexionar sobre las habilidades de comunicación que posee, las cuales sin duda son necesarias para el puesto de dependienta. ¿En qué experiencias profesionales y extra-profesionales las ha desarrollado? ¿Qué otros aspectos es posible que valoren de forma positiva?”*

La siguiente tabla te puede ser útil como guía para reflexionar sobre el puesto de trabajo al que estás encaminando tus esfuerzos de búsqueda. Conocer en qué medida

tu perfil se adapta al puesto te servirá para preparar en profundidad las entrevistas de selección de personal, a las que sin duda te tendrás que enfrentar tarde o temprano:

<b>Actividad profesional:</b>			
<b>Tareas</b>	<b>Competencias</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas o aptitudes</b>	<b>Actitudes</b>	

**B. Reclutamiento y preselección**

Es el proceso por el cual **la empresa localiza candidatos/as potencialmente aptos** para desempeñar el puesto de trabajo que desea cubrir, y que además estén interesados en hacerlo.

La búsqueda de candidatos/as puede ser interna o externa a la propia empresa. En el **reclutamiento interno**, especialmente si la empresa es grande, suele hacerse pública la oferta de empleo, a través de los medios habituales de comunicación entre empleados dentro de la empresa. Y, más que solicitar un currículum, los candidatos/as deben cumplimentar una solicitud que contiene aspectos como la formación, la experiencia profesional, disponibilidad para viajar, motivación para cambiar de puesto... y todo aquello que la empresa considere relevante. Por lo tanto, si eres empleado de una empresa y deseas cambiar de puesto dentro de la misma, lo mejor que puedes hacer es estar al día en lo que a información interna se refiere.

Cuando una empresa decide buscar candidatos/as para cubrir un puesto fuera de la misma, puede recurrir a las siguientes fuentes, denominadas de **reclutamiento externo**:

- Personas que mantienen contacto habitual con la empresa y que pueden conocer candidatos/as: familiares, clientes, proveedores...
- Centros de formación
- Entidades públicas y privadas relacionadas con el empleo
- Empresas de trabajo temporal
- Consultoras
- Prensa
- Internet: portales de empleo

Independientemente de la vía utilizada por la empresa, el candidato/a siempre tiene que **proporcionar información sobre sí mismo** a través de los siguientes **soportes**:

- Carta de presentación.
- Currículum Vitae.
- Solicitud de empleo en soporte papel.

- Solicitud de empleo on-line.

Estas herramientas son las que utilizará la empresa para decidir si quiere que el candidato/a en cuestión continúe el proceso de selección o bien sea descartado. Por lo tanto, **en sí mismas, pueden ser consideradas como herramientas de selección**

### **C. Selección: pruebas y entrevistas**

Una vez que la empresa ya cuenta con un grupo de candidatos/as potencialmente aptos para desempeñar adecuadamente el puesto a cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

Las técnicas de selección de personal o predictores son las herramientas que el seleccionador emplea para tratar de **predecir cuál será el rendimiento y la adaptación** al puesto que tendrá el candidato/a que está siendo objeto de evaluación.

Los procedimientos de selección de personal que vamos a tratar en este curso son:

- Tests psicológicos
- Técnicas proyectivas
- Técnicas situacionales (dinámicas de grupo y test sociométrico)
- Exámenes profesionales
- Entrevista
- Assesment Center

### **D. Verificación de documentación**

Algunas empresas comprueban la veracidad de los documentos profesionales aportados por el candidato/a que ha sido elegido (titulación académica, diplomas de formación, permiso de circulación, y todos aquellos méritos que se hayan exigido).

Debes **ser precavido** con estas cuestiones, y tener siempre localizados los originales de esta documentación. Puedes perder una gran oportunidad de empleo por una situación que es fácil de prevenir.

### **E. Comprobación de referencias**

En ocasiones, las empresas pueden pedir referencias al o a los candidatos/as finalistas, que han superado todas las fases del proceso de selección, antes de tomar la última decisión.

Si te piden referencias, debes proporcionar los nombres de personas relacionadas con tus empleos más recientes, que puedan **hablar positivamente de ti**. Pero puede ocurrirte que los responsables de selección de la empresa te pidan permiso para contactar con otros miembros de las empresas donde hayas trabajado. **Darías muy mala impresión si te niegas**; piensa que cuando se acude a la comprobación de referencias, es porque ya has superado prácticamente todo el proceso de selección, es decir, ya le has demostrado a la empresa que eres un buen candidato/a para cubrir

el puesto de trabajo. Con la búsqueda de referencias las empresas buscan una prueba más que corrobore la impresión positiva que tienen del candidato/a.

### **F. Informe final**

En algunos casos, especialmente en los casos en los que la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos o bien cuando ha delegado en una consultora para que se encargue del proceso de selección de personal, se elabora un informe sobre un grupo reducido de candidatos/as, y generalmente **serán los directivos los que tomen la última decisión.**

### **G. Incorporación, acogida y seguimiento: el periodo de prueba**

Una vez que los responsables de la selección de personal han tomado la decisión, la persona elegida se incorpora a su puesto de trabajo. En algunas ocasiones se mantiene una entrevista inicial en la que se le comunica la decisión al trabajador, y se le dan las directrices iniciales. En algunos casos ésta puede ser la ocasión para negociar en mayor o menor medida las condiciones laborales.

En cualquier caso, para el nuevo empleado comienza un periodo de prueba, cuya duración dependerá de las condiciones estipuladas en el contrato. Sin duda alguna, este es el último proceso de selección por el que se enfrenta el candidato/a. Pese a haber superado entrevistas, cuestionarios, pruebas profesionales, etc., una empresa puede decidir prescindir de sus servicios si luego no se adapta al puesto. Generalmente, los periodos de prueba son más largos para puestos directivos, y para aquellos que requieren mayor cualificación, que para los puestos auxiliares.

Es importante entonces que prepares tu incorporación a tu nuevo empleo; dedicaremos tiempo en lecciones posteriores a esta cuestión.

## TEST PSICOLÓGICOS

---

Los tests psicológicos sirven para medir rasgos psicológicos de forma **objetiva**, es decir, evitando cualquier tipo de influencia por parte del profesional. Se construyen y se corrigen utilizando teoría y metodología estadística. Se pueden aplicar de forma grupal o individual, y generalmente se aplican en formato de lápiz y papel.

La utilización de este tipo de pruebas no suele ser decisiva: esto quiere decir que se emplean generalmente de forma previa a la entrevista, y así hacer una preselección de los candidatos/as cuyo perfil de aptitudes más se ajuste al deseado por la empresa.

Estas pruebas van dirigidas a medir **dos tipos de variables** :

**a. Aptitudes**

**b. Personalidad**

### a. Aptitudes

Los tests dirigidos a medir aptitudes podemos dividirlos en aquellos que se centran en la inteligencia general y los que miden aptitudes particulares, tales como las numéricas, verbales, espaciales, mecánicas... El supuesto básico es que el nivel de inteligencia general de las personas incide en las diversas aptitudes específicas.

La investigación ha llevado a los expertos a concluir que **distintos tipos de profesiones requieren de un perfil distinto de aptitudes**. Es por esto por lo que en los procesos de selección se utilizan baterías, que son grupos de distintos cuestionarios, cada uno adecuado para evaluar una aptitud distinta. Veamos algunos ejemplos de las aptitudes implicadas en distintas profesiones.

- Puestos de **directivos y jefes superiores**: se suelen emplear tests que midan inteligencia general (el llamado factor G) y razonamiento lógico. También pruebas de razonamiento verbal, y de dotes de organización.
- Puestos **medios**: generalmente se evalúa la inteligencia general, además de las aptitudes específicas que se requiere para la profesión:
- **Administrativos**: aptitudes numéricas y de organización
- **Técnicos**: aptitud espacial y/o numérica
- **Informáticos**: razonamiento lógico, verbal, numérico, y perceptivo o de atención.
- **Comerciales**: razonamiento lógico, verbal y dotes de organización.
- Puestos de **ejecutores base** (vendedores, operarios de taller...) Generalmente se considera que son necesarias las mismas aptitudes específicas de las profesiones de puestos intermedios, con la diferencia de que estos puestos de base no suelen exigir capacidad de planificar a medio y largo plazo, sino que se han de resolver cuestiones concretas: por lo tanto,

se suele prescindir en estos procesos de selección de tests de **inteligencia general**.

- Operarios de taller y subalternos: atención, aptitud mecánica, aptitud espacial, comprensión de órdenes

### Cómo Mejorar la puntuación en las pruebas para un trabajo

En todas estas pruebas **la puntuación puede mejorar** mucho en la medida en que se practica. Si es probable que te enfrentes con este tipo de pruebas en tu proceso de búsqueda de empleo, es importante que dediques un tiempo a su preparación. Hay muchos libros publicados que ofrecen diversos tipos de pruebas, así como las soluciones comentadas. Además, suelen indicar el tiempo estimado del que dispones para realizar la prueba. Con tiempo ilimitado, todos seríamos capaces de resolver la mayoría de los problemas planteados en las pruebas. La diferenciación entre las personas viene por la rapidez con que resolvemos correctamente las situaciones.

En Internet puedes encontrar páginas donde realizar tests on-line, tales como [www.testdeinteligencia.com](http://www.testdeinteligencia.com) , [www.viajoven.com](http://www.viajoven.com) o [www.comunae.com](http://www.comunae.com). En estas páginas puedes tener una aproximación al tipo de ejercicios que contienen las baterías de aptitudes, pero si quieres prepararlas a fondo, lo mejor es que consigas un buen material escrito y que dediques un tiempo diario a su realización.

Algunas **recomendaciones** para afrontar las baterías de aptitudes con éxito son:

- Acude a la prueba **descansado y relajado**.
- Lleva **goma, lápiz y papel**.
- Es bueno tomarse unos **minutos para relajarse**; este tipo de pruebas requieren serenidad y mucha concentración. Procura no distraerte.
- Ten delante un reloj. Generalmente avisan del tiempo que queda para finalizar, pero un reloj propio te ayudará a organizarte mejor. No te pongas nervioso si ves que no te va a dar tiempo a contestar todas las preguntas. Es lo normal en muchas de estas pruebas. Como aproximación, ten en cuenta que sólo un 3% de los candidatos/as contesta todas las preguntas.
- **Lee atentamente las instrucciones generales** del test, así como cada pregunta. El tiempo que se dedica a entender perfectamente la pregunta no es perdido, al contrario, garantiza las posibilidades de acertar.
- Trata de contestar siguiendo el **orden** de las preguntas. En muchos tests, los ítems más difíciles están al principio.
- Todas las preguntas de un test valen lo mismo, es decir, tienen asignada la misma puntuación. Si no le encuentras la solución pronto a alguno de los problemas, **pasa al siguiente**.
- En algunos test, a la hora de corregirlos, **penalizan las respuestas incorrectas**, es decir, restan puntos. La cantidad de puntos que restan debe estar especificado en las instrucciones, o bien lo dirán los examinadores. Cada uno debe tomar la decisión personal de hasta dónde quiere arriesgarse a la hora de contestar preguntas de las que no se está seguro, dependerá de la cantidad de candidatos/as que opten a la misma selección. Como criterio orientativo, piensa que generalmente son escogidos los candidatos/as con una

puntuación bastante por encima de la media, es decir, que se escoge al 25% mejor. No tienes que conformarte con un simple “aprobado”, por tanto.

### **b. Personalidad**

La personalidad es la **consistencia del comportamiento** entre situaciones y a lo largo del tiempo de las personas. Los cuestionarios de personalidad que se han ido elaborando a lo largo de los últimos años son muy diversos, según la utilidad para la que se han diseñado. Así, mientras unos cuestionarios evalúan solamente 3 o 4 variables de personalidad, otros abarcan 16 o más. Es cierto que unos están mejor considerados que otros, y que la elección queda en manos del personal responsable de la selección; es por esto por lo que nos vamos a centrar en comentar las **características comunes** a casi todos los cuestionarios de personalidad.

Lo primero que debes saber es que la mejor norma a la hora de enfrentarte con estos cuestionarios es la **sinceridad**.

Cuando queremos lograr un puesto de trabajo, queremos dar la mejor imagen de nosotros mismos. Los psicólogos lo saben, y por eso muchos test de personalidad contienen **escalas de sinceridad**, dirigidas a conocer lo sincero que es la persona que contesta. En algunos casos la escala es eliminativa, quiere esto decir que si una persona puntúa muy bajo en la escala de sinceridad, se puede proceder a anular su cuestionario. Por lo tanto, si te tienes que enfrentar a un cuestionario de personalidad, se sincero.

¿Cómo se puede medir lo más objetivamente posible el grado de sinceridad de una persona? Una forma es mediante **preguntas referidas a pequeños defectos** que tienen prácticamente todas las personas. Si una persona no reconoce que de vez en cuando hace esas cosas que todos hacemos, es muy probable que no esté siendo sincero y que esté contestando todo el cuestionario tratando de dar una imagen “perfecta”. Las preguntas que evalúan sinceridad suelen ser como las siguientes (se suele ofrecer tres alternativas de respuesta: si, no, no contesta)

- ¿Nunca deja para mañana lo que puede hacer hoy?
- ¿Se enfada alguna vez?
- ¿Alguna vez ha exagerado sus méritos?
- ¿Ha mentado alguna vez?
- ¿Le gusta ganar en los juegos?
- ¿Habla mal algunas veces de personas que conoce?
- ¿Solamente habla de lo que conoce?
- ¿Siempre llega a tiempo a su trabajo?
- ¿Se avergüenza de algo que haya hecho alguna vez?
- ¿Le son simpáticas todas las personas que conoce?
- ¿Tiene los mismos modales en casa que cuando va de visita?

Como podrás observar, todas las personas hemos presentado alguna vez estos comportamientos. Así que lo mejor es ser sincero y reconocerlo.

Otra forma de valorar la sinceridad es **intercalando la misma pregunta tres o más veces**, expresada exactamente igual o de forma muy parecida. Si, por ejemplo, una vez responde SI, otra NO, y otra NO SE, es posible que no esté siendo sincero a la hora de responder.

Algunos de los rasgos de personalidad objeto de los cuestionarios son la extroversión, la ansiedad, el control emocional, la psicopatía, la hipocondría... Para determinadas áreas profesionales, como es el sector comercial, se han elaborado test específicos que miden las características más propias de estas funciones, como capacidad de negociación y relación interpersonal.

Al tratarse de pruebas objetivas, sometidas a un control estadístico, las respuestas no son libres, sino que **se ofrecen varias alternativas de respuesta** para que la persona elija la que considera más adecuada. **No es bueno** que dejes **preguntas en blanco**, porque eso dificultaría lograr una buena aproximación a tu verdadero perfil de personalidad. Aunque no encuentres la opción de respuesta que refleja exactamente tu forma de pensar, siempre hay una que se aproxima más, siendo ésta la que debes escoger.

Generalmente se deja un tiempo generoso para cumplimentar los cuestionarios de personalidad. Lee, por tanto, con detenimiento las preguntas, y trata de dar la respuesta que más se ajusta a la realidad.

## TÉCNICAS PROYECTIVAS

---

El fundamento de estas técnicas es que las personas **proyectan su personalidad a través de casi todo lo que hacen, aún de forma no consciente**. Así, por ejemplo, la grafología, quizá una de las técnicas proyectivas más conocidas, afirma que la personalidad se proyecta en la forma de escribir.

Hay **distintas modalidades de técnicas proyectivas**. En unas se presenta a la persona un estímulo visual ambiguo y debe decir qué es lo que le sugiere. En el test de **Rorschach** se van presentando 10 láminas con manchas de tinta sin forma conocida y la persona tiene que decir qué es lo que ve en esas manchas. El examinador analizará luego las respuestas para elaborar un perfil de personalidad. En el **TAT** de Murray, lo que se presentan son láminas con escenas dibujadas, y la persona tiene que contar una historia.

Hay otros test proyectivos en los que no se presenta ningún estímulo, sino que la persona tiene que dibujar algo. Los tests de este tipo más conocidos son el **Test de la Figura Humana**, en el que hay que dibujar una persona, el **Test del Árbol**, y el **test H-T-P**, en el que hay que dibujar en cuatro hojas distintas un árbol, una casa, una persona, y otra persona del sexo contrario a la que se haya dibujado en primer lugar. En la mayoría de estas pruebas se pide que se utilicen hojas formato DIN A-4, totalmente en blanco, sin cuadritos ni líneas. Además se recomienda la utilización de lápiz. El dibujo ha de realizarse en un ambiente silencioso y cuando la persona esté tranquila.

Una técnica muy utilizada en selección de personal, y que además es muy popular es la **grafología**, el análisis de la letra manuscrita para sacar conclusiones sobre la persona. Según algunos autores, la letra nos permite conocer en profundidad las capacidades intelectuales de las personas, las aptitudes para el trabajo y el estudio, así como la personalidad. Se suele pedir a la persona que escriba con bolígrafo, y que lo haga sintiéndose tranquila y en un ambiente sin interrupciones. Y lo que escriba debe firmarlo. El experto analiza la letra, pero también la distribución en el papel, los márgenes, la relación entre los renglones...

La principal recomendación para afrontar las pruebas proyectivas es que **debes ser sincero** y hacer las cosas con naturalidad. Todo lo que digas y reflejes en el papel es interpretable, y si tratas de escribir de una forma que no es la tuya, o decir cosas que no piensas, se notará y darás una imagen errónea de tu personalidad. Hay muchas formas distintas de interpretar estas pruebas, incluso dos examinadores pueden diferir en su criterio; lo que dibujes, por ejemplo, puede ser interpretado de forma distinta por personas distintas, así que nunca sabrás qué forma de responder es mejor.

## PRUEBAS PROFESIONALES

---

Las pruebas profesionales tienen como objetivo evaluar los **conocimientos y aptitudes** del candidato/a **directamente implicados** en el puesto de trabajo. El candidato/a tiene que enfrentarse a tareas muy similares a las que desempeñará en el puesto al que aspira. Suelen conllevar la calificación de apto/no apto, es decir, existe un criterio de rendimiento por debajo del cual se considera que la persona no está suficiente capacitada para afrontar el trabajo.

Hay mucha diversidad de pruebas profesionales, en muchos casos los responsables del proceso de selección las diseñan específicamente para una ocasión concreta. Algunos ejemplos de pruebas profesionales son:

- Pruebas de **idiomas**
- Pruebas de utilización de **programas informáticos** (procesadores de texto, diseño gráfico...)
- **Reparación** de componentes eléctricos
- **Ensamblaje** de piezas
- **Exámenes** orales o escritos de conocimientos relacionados directamente con el empleo
- Ejercicios de **contabilidad**

Algunas **recomendaciones** para enfrentarte a estas pruebas son:

- Asegúrate de que has entendido muy bien en qué consiste el ejercicio que tienes que hacer, y qué resultado final te piden. No tengas reparo en preguntar.
- Dedicar un tiempo a organizar la tarea en función del tiempo que te han asignado.
- Generalmente, no sólo se evalúa el resultado final, sino el proceso, la forma en que se ha trabajado para alcanzarlo. Es por esto por lo que debes cuidar toda tu ejecución.

## DINÁMICAS DE GRUPO

---

La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios candidatos/as, de 6 a 15, normalmente, y se les propone una situación en la que tienen que alcanzar un **objetivo común** y tomar varias decisiones. Hay un tiempo limitado, y no se proporcionan normas. Es el propio grupo el que debe **autorregularse**. Así es como van surgiendo distintos **roles** (el líder, el chistoso, el opositor, el preguntón...).

Los observadores de la prueba se fijan en los comportamientos que presentan los distintos candidatos/as (sociabilidad, adaptación, iniciativa, originalidad, objetividad, capacidad para asumir riesgos, trabajo en equipo) En definitiva, se van a centrar más en la **forma** en que cada uno afronta el problema más que en la solución que se acuerde.

El objetivo por parte de los seleccionadores cuando te enfrentas a una dinámica de grupo es tratar de predecir cómo te integrarías en la organización, si sabrás cooperar con el equipo existente, negociar con los proveedores o si te frustrarás con facilidad cuando no consigas lo que deseas de una operación comercial, por ejemplo.

El tipo de tareas que se proponen en las dinámicas pueden estar relacionadas con la actualidad, con temas sociales, o bien de empresa. El contenido, por tanto, puede ser similar a los problemas que se resuelven en el puesto de trabajo, o bien no tener nada que ver, excepto por el hecho de que hay que tomar decisiones y poner a mucha gente de acuerdo. Algunos **ejemplos** son:

- Se le entregan varios currículum a los candidatos/as y se les pide que elijan entre todos a la persona que contratarían si ellos tuvieran que tomar la decisión.
- Se plantea un caso práctico de marketing para que tomen una decisión en común.
- De un largo listado de objetos deben elegir entre todos los cinco que se llevarían a una isla desierta.

Algunas **recomendaciones** para afrontar con mayores posibilidades de éxito una dinámica de grupo son:

- **Lee con detenimiento** el material escrito que se entregue.
- Parte de la base de que el resto de personas **no son tus enemigos** : en esa situación son colaboradores con los que tienes que trabajar para lograr un objetivo común.
- **Toma notas** si lo necesitas.
- **Escucha** atentamente lo que digan las otras personas.
- **Trata de hacer que hablen** los demás candidatos/as, por ejemplo, acabando tus intervenciones con preguntas del tipo “¿Qué os parece lo que digo?” “¿Os parece una buena solución?” Anima especialmente a los que están más callados.
- En tus argumentaciones, **trata de integrar** lo que dicen los demás.
- Es bueno que luches por tus ideas, pero sin agresividad; trata de **persuadir y convencer** a los demás con argumentos.
- **Sonríe** si la situación invita a ello. Tiene mejor aceptación la gente que sonrío.
- **Vigila el tiempo** que va quedando, y avisa a tus compañeros de que se acerca el momento de acabar, para así acelerar la búsqueda de soluciones.

No pienses que lo mejor es ser el líder a toda costa

## LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

---

La entrevista de trabajo es una **de las técnicas de selección de personal más empleadas** . En más de un 90 % de los casos, las personas que buscan empleo tienen que enfrentarse a una o varias entrevistas. Hay muchos tipos, incluso hay quien dice que hay tantas entrevistas como entrevistadores; pero esto no nos impide encontrar características comunes a todas ellas, ni tampoco proporcionar sugerencias para afrontarlas con mayores garantías de éxito.

Para muchas personas que están buscando empleo, la entrevista es la prueba más dura, y la que mayor nivel de ansiedad les genera. Es cierto que en una entrevista bien llevada a cabo, podemos proporcionar mucha información al entrevistador; puede ser la puerta de entrada a un puesto de trabajo, o bien puede excluirnos pese a haber superado varias pruebas anteriores.

Pero debes saber que **se puede aprender a mejorar el afrontamiento de las entrevistas de empleo** ; se puede hacer cada vez mejor. Tanto la comunicación verbal como la no verbal, ambas presentes en una entrevista, son susceptibles de mejora.

La entrevista de selección de personal es un diálogo entre dos o más personas, con **varios objetivos definidos** , es decir, hay una intencionalidad que dirige la conversación de una u otra forma.

El/los entrevistadores quieren conocer **si tienes las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo** , y si además **estás motivado** para ello. Para lograrlo, pueden solicitar información sobre:

- **Datos personales, formación, experiencia laboral....** Es cierto que esta información está disponible en el currículum, pero sin duda alguna se puede ampliar muchísimo a través de la entrevista. Además, se puede conocer la valoración que la persona hace de su historial profesional.
- **Modo de ser y de pensar, inquietudes,...** Estas variables se pueden conocer de forma más objetiva a través de cuestionarios y tests. Pero a través de una conversación la interpretación que se hace de los datos es más profunda y dinámica.

El/los candidatos/as, por su parte, quieren **demostrar que pueden y quieren desempeñar el puesto** ; además, pueden querer **conocer con más detalle en qué consiste el empleo** , así como las **condiciones** del mismo (salario, horario, necesidad de viajar, etc.)

Vemos por tanto que las necesidades de ambas partes se complementan, y lo ideal es que durante una entrevista de selección de personal, el **nivel de comunicación fuera tan bueno que ambas partes lograran sus objetivos** . Pero no siempre es así; seguramente has salido alguna vez de una entrevista con la sensación de que no has dicho o preguntado todo lo que querías; o incluso muy molesto porque no te ha gustado el trato recibido. No te desanimes, **sin duda alguna de todas las entrevistas que has realizado puedes extraer algún aprendizaje bueno que te permitirá hacerlo mejor en el futuro** .

¿Quiénes suelen llevar a cabo las entrevistas? Generalmente hacen uso de ellas las **empresas privadas**. Es una tarea que suele recaer en el departamento de Recursos Humanos, el Jefe de Personal, o el director del departamento donde se encuentra la vacante, por ejemplo.

A veces, cuando la empresa es grande, o bien quiere contratar a varias personas a la vez, recurre a una **consultora de recursos humanos**. Este tipo de empresas ofrece sus servicios para dar respuesta a necesidades relacionadas con el capital humano (formación, análisis de puestos, selección de personal...) Cuando esto ocurre, es posible que los candidatos/as seleccionados por la consultora tengan que enfrentarse a una segunda o tercera entrevista con algún miembro de la empresa que ofrece el puesto de trabajo.

En el caso de las empresas públicas y la administración, ocurre generalmente que los puestos de trabajo se cubren a través de **exámenes, concurso de méritos** o bien ambos a la vez. Pero en algunos casos también se realizan entrevistas, que suelen llevarse a cabo por un tribunal.

## A. Tipos de entrevistas

### 1. Entrevista directa o dirigida

Las preguntas que hace el entrevistador son muy concretas, y las **opciones de respuesta** están **muy delimitadas**. Incluso pueden limitarse a un "sí" o a un "no". Predominan las **preguntas cerradas**, por tanto. Algunos ejemplos de preguntas cerradas serían:

- ¿Cuántos empleos ha desempeñado anteriormente?
- ¿Cuál era su salario en su último trabajo?
- Diga el nombre de una cualidad positiva que posea.

Si te enfrentas a una entrevista de este tipo, puedes tener la sensación de que te estás enfrentando a un examen oral. Es como si estuvieras contestando a un cuestionario escrito, en el que las preguntas y las respuestas son orales. Suele ser **más difícil establecer un clima de confianza** entre ambas partes.

Pueden utilizar preguntas cerradas para averiguar datos personales y profesionales. A algunas personas este tipo de entrevista les resulta más fácil, ya que no permite la improvisación. Para otras, es difícil tratar de ceñirse a respuestas tan cortas, ya que a veces la ansiedad induce a hablar más de lo que quisiéramos. Lo cierto es **si nos hacen este tipo de preguntas tan concretas debemos responder escuetamente, ya que ese es el objetivo que busca el entrevistador**.

### 2. Entrevista abierta o no dirigida

Es una entrevista en la que apenas **se hacen preguntas**. Se deja hablar al candidato/a de forma prácticamente libre. El objetivo es conocer su **capacidad de analizar, argumentar, estructurar y sintetizar un discurso**. En definitiva,

evaluar el comportamiento del candidato/a en una situación muy parecida a la que se produce en algunos puestos de trabajo, en los que hay que argumentar y evaluar una idea o un proyecto.

El entrevistador puede tener interés en que profundices en alguno de los temas que has mencionado; te lo hará saber diciéndotelo abiertamente, pero también puede expresar sus intenciones de forma más sutil, utilizando las siguientes técnicas:

- **Eco:** consiste en repetir las últimas palabras que se han dicho. Si el entrevistador pone en práctica esta técnica contigo, continúa profundizando en el tema hasta que consideres que te resulta difícil continuar.

- **Silencio:** cuando el candidato/a se queda callado porque considera que ya ha respondido a la pregunta, el entrevistador se mantiene también en silencio, forzando así a que la otra persona siga hablando. Si esta situación se te presenta en una entrevista, mantén la calma y continúa hablando sobre el mismo tema. También puedes comenzar a hablar de otro tema que esté muy relacionado con el anterior.

Pese a que en la entrevista no dirigida a través de estas técnicas se pretende que la persona que está siendo entrevistada hable extensamente, no olvides que **siempre deberás hablar de aspectos profesionales, formativos y referentes a tu personalidad**, es decir, de todas aquellas cuestiones que tengan que ver con el desempeño en el puesto de trabajo. No dejes que los nervios te traicionen y comiences a hablar de cuestiones muy íntimas y personales.

Hay otra técnica que se suele emplear por parte del entrevistador, esta vez para dar por finalizado un tema. Hace un resumen de lo que ha dicho el candidato/a, y éste debe limitarse a afirmarlo o desmentirlo.

A modo de ejemplo, a continuación se exponen algunas de las **cuestiones más usuales** que se plantean en la entrevista no dirigida para invitar a hablar al candidato/a:

- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Cuáles son las circunstancias que más pueden alterarle?
- ¿Qué le hace pensar que ha tenido éxito?
- ¿Cómo intenta conseguir sus objetivos personales y profesionales?
- ¿Cuándo considera que ha logrado los objetivos que se ha planteado?

Como puedes observar, son preguntas muy amplias. La entrevista no dirigida es generalmente más difícil de afrontar que la dirigida. **El candidato/a debe buscar un equilibrio:** no hay que ser escueto respondiendo, pero tampoco extenderse tanto como para agotar las cuestiones y comenzar a hablar de temas personales o no relacionados con la cuestión planteada.

Las respuestas deben seguir un **orden lógico de argumentación**. Tienen que tener un principio y un final, no hay que limitarse a enumerar detalles con el simple objetivo de ocupar tiempo. Recuerda: a través de estas entrevistas **se pretende valorar principalmente la capacidad de exponer y argumentar alguna cuestión**.

Es conveniente además que trates de **recordar el contenido de tus respuestas**, ya que en ocasiones te pueden volver a preguntar sobre un mismo aspecto para ver si surgen incoherencias.

### 3. Entrevista semidirigida o mixta

Esta modalidad recoge tanto el estilo de la entrevista libre como el de la dirigida. En general, es **la más utilizada por las empresas y consultoras**.

Generalmente, las preguntas cerradas, se emplean para sondear información muy objetiva. Las abiertas, sin embargo, se utilizan para conocer aspectos de la personalidad, impresiones, opiniones, etc. del candidato/a.

**El entrevistador sigue un esquema o guión**, que le permite ir conociendo distintas facetas del candidato/a: experiencia laboral, formación, preferencias, competencias... Pero a la vez hace preguntas abiertas para que el candidato/a se exprese con libertad y organice la información que quiere proporcionar.

Es muy posible que en esta modalidad de entrevista sea en la que te encuentres más cómodo, ya que te permite expresarte con naturalidad, pero a la vez el entrevistador te va dando a conocer las áreas que le interesan.

### 4. Entrevista de tensión

Esta modalidad de entrevista, afortunadamente, es poco frecuente. Se emplea en **la selección de personal que ha de cubrir puestos con un elevado nivel de estrés**.

**El/los entrevistadores tratan de crear una situación tensa para ver cómo reacciona el candidato/a**. Lo hacen criticándole, ridiculizándole, e induciéndole a error. Generalmente estas técnicas agresivas suelen emplearlas en la mitad del curso de la entrevista, ya que así pueden comparar el comportamiento "normal" del candidato/a con el que muestra cuando se enfrenta a una situación violenta. Además, se puede valorar la capacidad que tiene de recuperación tras dicha situación.

Si te enfrentas a una entrevista de tensión, debes tratar de no perder la calma, y no responder con el mismo nivel de agresividad con el que estás siendo atacado. **No discutas, pero a la vez tampoco aceptes las críticas. Responde a ellas con contundencia y de forma breve.**

Te puede ayudar a mantener cierta tranquilidad el hecho de pensar que el entrevistador está representando un papel, y que precisamente **es tu capacidad de mantener el control lo que te puede llevar a conseguir el puesto de trabajo.**

## 5. Entrevista Informal

En algunos sectores de la actividad productiva (construcción, hostelería, pequeña empresa), las entrevistas suelen transcurrir de forma bastante informal, se parecen más a conversaciones; lo que **predomina es la primera impresión que causa el candidato/a**, para pasar lo más rápidamente a ver cómo se defiende en el puesto de trabajo mediante unos días de prueba.

### *B. Fases de la entrevista*

Vamos a ver ahora que la entrevista no es un bloque, sino un proceso que pasa por distintas fases, y **en todas ellas debes tratar de dar lo mejor de ti**, si quieres optimizar tus posibilidades de conseguir el empleo.

#### 1. Antes de la entrevista

Tan importante como la entrevista son los pasos previos que hay que dar hasta el momento de entrar por la puerta de la empresa. A continuación aparecen una serie de **recomendaciones**, que siguen el orden temporal:

- Si prevés una posible llamada para mantener una entrevista de trabajo, **ten siempre lápiz y papel cerca del teléfono**. Avisa a la gente con la que convives de que es posible que recibas una llamada de trabajo, y cuando llegues a casa **revisa siempre todos los números** que hayan quedado grabados en tu teléfono.
- Cuando por fin recibes esa llamada, **sé atento y cortés**, es una forma de que comiences a causar una buena impresión. Salvo que sea imposible, **acepta el horario** para entrevistarte que te ofrezcan. Si te dejan elegir, escoge las franjas horarias comprendidas entre las 10 y las 12 de la mañana, y las 5 y las 7 de la tarde, para ser así de los primeros de la mañana o de la tarde: el entrevistador estará menos cansado. **No cuelgues el teléfono sin tener claro los siguientes datos:**
  - Nombre de la empresa
  - Dirección completa y exacta del lugar de la entrevista
  - Nombre de la persona que te va a entrevistar (no insistas si no te quieren dar este nombre, a veces simplemente te facilitarán el nombre de una primera persona de contacto, o simplemente no te darán ninguna referencia)
  - Teléfono de la empresa (también puedes conseguirlo por otras vías)
  - **Prepara la entrevista a fondo**, no dejes margen a la improvisación. La preparación te llevará a dar respuestas de mejor calidad, y a sentirte más tranquilo/a. La preparación de la entrevista abarca **dos aspectos:**
  - **Recoge información sobre la empresa:** productos o servicios que ofrece, actividad económica, número de empleados, proyección internacional,

proyectos... Esta información la puedes buscar en prensa, páginas webs, o hablando con empleados de la empresa.

- **Prepara las preguntas más frecuentes:** En lecciones posteriores, encontrarás listados agrupados por temas de las preguntas que se suelen emplear en la selección de personal. **Ensayá tus respuestas** con una persona de confianza; podéis hacer un ejercicio de simulación, en el que esa persona adoptaría el papel del entrevistador. Sería muy bueno si pudieras grabarte en vídeo y luego ver tu ejecución durante repetidos ensayos.

## 2. Recepción

Empezamos a dar una imagen en el momento en que llegamos a la empresa, y nos damos a conocer a la persona que recibe. **El tiempo de espera se puede aprovechar para ponerse cómodo (quitarse el abrigo) y relajarse.** Si hay algún tipo de publicidad de la empresa en la sala en la que esperamos, es buen momento para leerla: dípticos, revistas internas, etc.

## 3. Inicio de la conversación; presentación

En esta breve etapa es el entrevistador el que toma un papel más activo. Generalmente se siguen los siguientes pasos:

**Saludo, presentación:** debes esperar a que el entrevistador se dirija a ti. Espérate a sentarte a que él te lo indique. Espera a que te tiendan la mano, y cuando lo hagan, ofrece la tuya con firmeza pero sin brusquedad. La presentación debe ser formal y educada.

**Creación de un buen clima de confianza:** en algunas ocasiones, el entrevistador comentará algo sobre un tema banal, para relajar el ambiente y ayudarte a relajarte. Por ejemplo, dirá algo sobre el tiempo, o sobre alguna característica del edificio... Las posibilidades son múltiples. Responde a estos comentarios con naturalidad y brevedad. ¡El momento de lucirse hablando aún no ha llegado!

**Breve resumen acerca de la empresa y de las características del proceso de selección:** en algunas ocasiones, el entrevistador proporciona información detallada sobre el puesto a cubrir, como por ejemplo:

- Nombre del puesto
- Departamento al que pertenece
- Funciones y responsabilidades
- Personas a cargo

No siempre se proporciona esta información al principio de la entrevista; algunos entrevistadores consideran que disponer de ella haría que los candidatos/as modificaran sus respuestas, así que prefieren describir el puesto al final de la entrevista, o bien informar exclusivamente al candidato/a seleccionado.

Por lo tanto, trata de averiguar todo lo que puedas sobre el puesto vacante a través de tus propios medios antes de acudir a la entrevista.

En cualquier caso, **en este momento de la entrevista debes limitarte a escuchar activamente**, como mucho haz alguna pregunta breve si lo consideras importante, pero piensa que lo que el entrevistador quiere es pasar lo antes posible a conocer más sobre ti, para valorar tu posible incorporación al puesto de trabajo.

#### 4. Obtención de la información: preguntas más frecuentes

Esta es la fase de la entrevista que ocupará mayor tiempo. **El entrevistador efectuará preguntas más o menos concretas en función de lo dirigida que pretenda hacer la entrevista.**

A continuación se exponen las principales áreas de interés que se suelen sondear en una entrevista de trabajo, así como ejemplos de posibles preguntas que te pueden hacer en cada una de esas áreas.

**Te servirá muchísimo para superar una entrevista de trabajo el hecho de trabajar sobre estas preguntas previamente.** No se trata de que prepares las respuestas y te las aprendas de memoria. Perderías mucha naturalidad, probablemente, a la hora de la verdad. Se trata de que hagas una reflexión seria y sincera sobre las preguntas, y tener claras las directrices de tus respuestas, el mensaje que quieres dar, no tanto la forma exacta. **Hay que contestar de forma sincera, y a la vez resaltando lo positivo.** Cada vez que hayas reflexionado sobre una pregunta, practica las respuestas. Siéntate delante del espejo, fórmulate a ti mismo la pregunta que estés ensayando y respóndete. Si cuentas con la ayuda de una persona de confianza, como se ha mencionado anteriormente, mejor.

#### Datos personales y familiares

No siempre es así, pero algunas empresas optan por incluir preguntas de la esfera personal y familiar del candidato/a. Estas empresas están interesadas en conocer aspectos como:

- Ambiente socioeconómico de procedencia.
- Ambiente familiar de origen.
- Situación familiar actual (tipo, necesidades, dedicación de tiempo...).

Debes saber que estás en pleno derecho de negarte a contestar a estas preguntas. Pero también es cierto que un buen entrevistador jamás va a pedirte que profundices es cuestiones de este tipo. Simplemente **pretende hacerse una idea más completa del tipo de persona que eres**, para poder predecir mejor tu desempeño en el trabajo. Así que si te interesa mucho el puesto de trabajo, y las preguntas te son formuladas con corrección y discreción, no te sientas mal por contestarlas.

## Estudios y formación

El historial formativo del candidato/a será con elevada probabilidad objeto de bastante interés por parte de cualquier entrevistador. El conocimiento de este historial permite inferir, en parte, las competencias para desempeñar el puesto, los intereses y motivaciones, la capacidad intelectual, extensión y profundidad de los conocimientos, constancia, responsabilidad, versatilidad, reacción ante la autoridad... En definitiva muchas de las cualidades que también se ponen en juego a la hora de desempeñar un puesto de trabajo.

La formación se entiende que abarca los estudios reglados, tanto los básicos como los superiores, así como la formación no reglada (cursos).

**Algunas de las preguntas** a las que te puedes enfrentar son:

- ¿En qué asignaturas ha obtenido mejores resultados? ¿Y peores? ¿Por qué?
- ¿Cuáles eran sus asignaturas preferidas? ¿Y las menos preferidas?
- ¿Cómo era su relación con los profesores?
- ¿Piensa seguir estudiando?
- ¿Participaba en actividades extraacadémicas?
- ¿Cómo se costeó los estudios?
- ¿Por qué eligió esa carrera?
- ¿Cuáles eran sus notas? Describa el esfuerzo que le requerían los estudios
- ¿Si volviera atrás en el tiempo, elegiría la misma formación? Si no es así, ¿Cuál?
- ¿Por qué abandonó los estudios?
- ¿En qué piensa que le ha influido su formación en su carrera profesional?

La recomendación general a la hora de contestar estas preguntas es **tratar de dar una visión optimista de la época de formación**. Debes reflexionar sobre los aspectos positivos que tuvieron tus experiencias positivas, y de los negativos sería bueno que extrajeras conclusiones para el futuro. Lo ideal es transmitirle al entrevistador la idea de que la formación es positiva en cualquier caso; siempre es preferible un candidato/a que esté dispuesto a formarse, a aprender.

## Experiencia profesional

Generalmente gran parte de la entrevista se centrará en este apartado. Al entrevistador le interesa conocer del candidato/a la eficacia en el trabajo, las capacidades y competencias de las que dispone, la motivación, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral...

A modo de orientación, se ofrecen las siguientes **preguntas que suelen formularse** referidas a la experiencia profesional:

- ¿Qué es lo que ha aprendido de su trabajo anterior?
- ¿Qué funciones ha desempeñado en sus puestos anteriores?

- Describa su relación con su jefe anterior. ¿En qué coincidía? ¿En qué no?
- Recuerde tres situaciones problemáticas de sus anteriores empleos. ¿Cómo las resolvió?
- ¿Qué ha logrado usted en su última empresa?
- ¿Por qué cambió de trabajo?
- ¿Por qué abandono su empleo para comenzar a buscar otro?
- ¿Qué fue lo que más le gustó de su empleo anterior? ¿Y lo que menos?
- ¿Cómo consiguió el empleo que tiene actualmente?
- Diga cuál es su mayor motivación a la hora de trabajar (dinero, poder, socialización...)
- ¿Cuál es su retribución actual? ¿Qué piensa que debería cobrar si es elegido para desempeñar este puesto?
- ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo?
- ¿Qué medios considera que son más eficaces para influir en la gente?
- ¿Cuánto tiempo ha estado usted en el paro? ¿A qué atribuye haber estado tanto tiempo desempleado?

Dos recomendaciones importantes: la primera hace referencia a las preguntas referidas a empleos anteriores. **Nunca debes ser excesivamente crítico con otras empresas y con compañeros anteriores** . No está bien valorado. Trata de reflejar también los aspectos positivos de tus empleos anteriores.

La segunda recomendación trata sobre el momento en que nos preguntan lo que nos gustaría cobrar. Si estás buscando tu primer empleo, **sería bueno que la cifra que des se equipare a las que ofrecen otras empresas del sector para puestos como el tuyo y para personas que empiezan por primera vez** . Si desconoces estas cantidades, puedes contestar que, aunque el sueldo te parece importante, lo que más te interesa es comenzar a adquirir experiencia profesional. Si ya tienes experiencia profesional, da una cifra que sea ligeramente inferior a tu retribución anterior; no exijas demasiado, ya que las empresas suelen conocer las cifras que ofrece la competencia, y no sería conveniente que pidas más dinero del que es habitual en el sector.

### Preguntas personales

Se incluyen aquí **preguntas acerca de opiniones, valoraciones y percepciones del candidato/a sobre sí mismo y sobre los demás**. Todas estas cuestiones, al ser subjetivas, son difícilmente evaluables; lo que interesa es saber extraer la parte positiva de nuestra forma de ser, que sin duda existe. Todas las formas de ser tienen ventajas, dependerá del contexto. Además, **es conveniente dar la imagen de que contamos con apoyo social (amigos, familia, pareja)**

Probablemente, preparar este tipo de preguntas te cueste trabajo; pero no por eso dejes de hacerlo. **Si improvisas en las entrevistas, es fácil que des respuestas típicas e impersonales.**

Veamos algunos ejemplos:

- ¿Cómo cree que le ven sus amigos?
- Hábleme de usted, de su forma de ser.
- Enumere tres defectos suyos. Justifique su respuesta.
- Enumere tres virtudes que le caractericen, y justifíquelas.
- ¿Cuáles son sus mayores virtudes y sus mayores defectos en relación a su forma de trabajar?
- ¿Cómo suele tomar decisiones? ¿Impulsivamente? ¿Planifica?
- Cuente un problema serio que haya tenido en su vida, y cómo lo afrontó.
- ¿Qué planes tiene de futuro?
- ¿Qué situaciones le provocan malestar o tensión?
- ¿Cómo piensa que son sus relaciones con sus compañeros de trabajo, incluyendo subordinados y superiores?
- ¿Qué tipo de personas le sacan de quicio en el trabajo?
- Cuente un error cometido en el pasado del que obtuviera una enseñanza importante.
- ¿Qué problemas de salud tiene?
- ¿Qué le parecen los viajes por motivo de trabajo?
- ¿Cómo reacciona su esposa/o cuando debe permanecer trabajando fuera de horario?

### Actividades e intereses actuales

Las preguntas sobre nuestros intereses y aficiones **tienen como objetivo conocer más acerca de nuestra forma de ser. En general, está bien valorado dar la imagen de que somos personas que ocupamos de forma activa el tiempo libre**, no limitándonos simplemente a dejar que pase, mediante algún tipo de afición o interés. También es positivo el hecho de compartir parte de nuestro tiempo libre con otras personas; ambas variables son indicadoras de bienestar y salud psicológica.

Algunas preguntas podrían ser:

- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
- ¿Hasta qué punto considera que está integrado en su comunidad?
- Describa a su familia
- ¿Practica algún deporte?

### Preguntas difíciles

A continuación se expone un listado de preguntas difíciles de encuadrar en alguno de los apartados anteriores, ya que son tan generales que abarcan varios a la vez. La recomendación general para afrontar estas preguntas sigue siendo la misma que en los casos anteriores: dedica un tiempo a la reflexión y a su preparación, preservando siempre la sinceridad de tus respuestas.

- ¿Qué es lo que más te ha interesado de nuestra empresa? ¿Cómo nos has conocido?
- ¿Por qué quieres trabajar aquí?

- ¿Estás barajando otras ofertas? ¿Cuáles?
- ¿Qué nos ofreces tú que te haga mejor candidato/a que los demás?
- ¿Qué es lo que busca en un puesto de trabajo?
- ¿Cómo le gustaría estar dentro de cinco años?
- Diga alguna razón por la que deberíamos elegirle
- ¿Cuánto tiempo piensa que permanecerá con nosotros si decidimos contratarle?
- ¿Considera que ha tenido éxito en su vida profesional?
- ¿Por qué busca trabajo?

En general, en este tipo de preguntas **debes reflejar interés por la empresa y por el tipo de trabajo**. Es bueno que antes de acudir a la entrevista hayas buscado información sobre la empresa: productos o servicios que ofrece, volumen aproximado de empleados, proyectos que tengan previstos, relaciones comerciales...

Las preguntas relacionadas con lo que tú podrías ofrecer y aportar a la empresa las superarás satisfactoriamente si has reflexionado previamente sobre ellas. No se trata de que aportes una lista innumerable de virtudes; lo importante es que relaciones cualidades positivas tuyas (conocimientos, actitudes, destrezas) con el puesto de trabajo, y que sepas justificar esa relación. Por ejemplo, una persona podría decir que se considera agradable y atenta con los demás, y que eso lo considera muy importante para el puesto de dependiente al que opta.

Las preguntas referidas a nuestras expectativas y planes de futuro sería bueno que las afrontaras mostrando cierto interés por promocionar y desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, pero sin excederte

### La reformulación positiva

En ocasiones el entrevistador, además de hacerte preguntas, puede exponerte alguna objeción que ve en ti para ocupar el puesto de trabajo. **Es bueno que previamente hayas reflexionado sobre tus puntos débiles, para que tengas clara la forma en que puedes suplir esas debilidades, o incluso, las ventajas que conllevan y en las que el entrevistador puede no haber pensado**. Por ejemplo, una situación que se da con frecuencia es que las empresas piensen que el candidato/a no tiene experiencia, pese a que cuenta con muchas capacidades. Una buena respuesta por parte del candidato/a es hacer caer en la cuenta de que la empresa puede formarle con mucha facilidad, ya que no tiene hábitos adquiridos de otras formas de trabajar, o bien el hecho de la enorme motivación que conlleva acceder a un primer puesto de trabajo.

Veamos **algunas de las objeciones más frecuentes** que se suelen presentar en las entrevistas, así como posibles formas de afrontarlas. Es importante que no te las aprendas de memoria. Trata de expresar la idea con tus propias palabras, transmitirás mucha sinceridad:

Es usted **demasiado mayor** - La experiencia acumulada me servirá mucho.

- Debido a mi edad, estoy acostumbrado/a a elevados niveles de responsabilidad, tanto en el trabajo como en mi vida personal.

**No tiene experiencia** en el puesto - Es por eso por lo que tendré mayor capacidad de adaptación.

- Estoy muy motivado/a ante la posibilidad de comenzar a trabajar por primera vez.
- Asimilaré mejor las cosas.
- Es cierto que no tengo experiencia, pero mi formación es muy útil para este empleo.
- La falta de experiencia la compenso con mi gran potencial.

**Fracasó en los estudios** - Yo diría que fue la inmadurez propia de aquella edad.

- No fue un fracaso; decidí dejar los estudios para ponerme a trabajar; ahora soy un/a buen/a profesional, me he formado de otra manera.

**No se ajusta al puesto** - No cumplo todos los requisitos, pero confío en mi capacidad de aprendizaje.

**Pasó mucho tiempo desempleado/a** - Es cierto, pero no estuve sin hacer nada, dediqué el tiempo a aprender informática y a definir mejor mi objetivo profesional.

**Está muy nervioso/a** - Es cierto, este trabajo me importa mucho y no puedo evitar cierta ansiedad.

- Soy bastante transparente a la hora de expresar mis sentimientos.
- Cuando estoy cerca de conseguir algo que deseo y para lo que estoy capacitado/a, no puedo evitar sentirme inquieto/a.

**Está casado/a** - Eso me ha hecho ser más responsable y comprometido/a.

- El matrimonio es un compromiso responsable con otra persona, y eso se transmite al mundo del trabajo.

**Está soltero/a** Eso me supone mayor disponibilidad geográfica y horario; soy bastante autónomo/a

## **5. Finalización de la entrevista**

Generalmente, la entrevista finaliza cuando el entrevistador informa al candidato/a de cuáles serán las siguientes fases del proceso de selección (nuevas entrevistas, pruebas psicotécnicas), o bien dando a conocer la forma de contacto y los plazos aproximados para comunicar la decisión al candidato/a.

Y en la mayoría de las ocasiones, se le hace el **ofrecimiento al candidato/a de preguntar** alguna cuestión que considere importante. Esta es una **oportunidad**

**de demostrar que conoces la empresa, y que el puesto te interesa realmente.** Hacer unas preguntas interesantes aumentará tus posibilidades de ser seleccionado, además de que puedes obtener información para tomar tus propias decisiones. Tienes por tanto que **dedicar un tiempo antes de acudir a la entrevista para preparar una pequeña batería de preguntas**, aunque luego sólo formules tres o cuatro, dependerá de cómo transcurra la situación.

Formula las preguntas de forma que quede claro que conoces la empresa; por ejemplo, puedes decir *“En su página web hablan de nuevos proyectos. ¿El puesto de trabajo al que opto está relacionado con ellos?”* Sería además estupendo si preguntaras algo relacionado con alguna de las cuestiones que te plantearon a ti. Por ejemplo: *“Antes me ha comentado que la persona contratada se incorporaría a un equipo de trabajo ya formado. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando ese equipo?”*

Como sugerencia, a continuación se plantean algunas **posibles preguntas** para hacer:

- ¿Cuáles son las funciones concretas del puesto vacante?
- ¿Qué se espera que logre con mi trabajo si soy seleccionado/a?
- ¿Cuáles son los desafíos y problemas más importantes con los que me puedo enfrentar si me eligen?
- ¿El puesto vacante es temporal, o tienen previsto su continuidad en el tiempo?
- Si soy seleccionado/a, ¿tendré acceso a los planes de formación de la empresa?
- ¿Cuántas personas trabajan en el departamento al que pertenece el puesto?
- En el caso de ser seleccionado, ¿trabajaré solo o en equipo?

Para dar por finalizada la entrevista, **puedes dejar para el final preguntas como las siguientes**, si no te han aclarado esta información durante el transcurso de la entrevista:

- ¿Hay algún otro proceso de selección después de esta entrevista?
- ¿Cuál será la forma de contactar con el/los candidatos/as elegidos?

Hay una cuestión muy interesante y polémica a la vez: algunos autores plantean la **posibilidad de que el candidato/a** aproveche la posibilidad de hacer preguntas y **le pida al entrevistador opinión sobre cómo ha sido su forma de desenvolverse** en la entrevista; si consideramos que cada entrevista de trabajo, aunque no seamos seleccionados, es una oportunidad de aprender para hacerlo mejor la próxima vez, quizás no sea mala idea preguntarle al entrevistador.

Pero lo cierto es que los entrevistadores no siempre reaccionan bien ante esta petición, ya que para ellos no es relevante el aprendizaje que pueda extraer el candidato/a, incluso pueden considerarlo una pérdida de tiempo.

En el caso de que decidas pedir opinión de tu actuación, puede serte útil comenzar con una pregunta del tipo “¿Puedo hacerle una pregunta que me interesa bastante de cara a seguir afrontando mi búsqueda de empleo?” Si la respuesta es positiva, una sugerencia sería “¿En qué piensa que puedo mejorar mi forma de afrontar las entrevistas?”. Agradece cortésmente todos los comentarios que te hagan, y los negativos no los consideres ofensas personales; una reflexión posterior sobre ellos te permitirá sin duda hacerlo mejor en otras entrevistas.

Hemos hablado de preguntas que puedes formular para mejorar la impresión que dejas al entrevistador. También hay **preguntas que no es bueno que plantees**. Son las cuestiones referidas al salario, el horario, las vacaciones o el tipo de espacio donde se desarrollará el trabajo. **Reserva estas preguntas para una segunda entrevista**, cuando la empresa ya haya manifestado algún tipo de interés en tu candidatura, frente a la de otras personas.

### Después de la entrevista

Una vez que terminas la entrevista, no pienses que tu labor ha acabado. Aún te quedan dos tareas por hacer:

#### a. Autoevaluación

#### b. Volver a contactar con la empresa

#### a. Autoevaluación

El afrontamiento de entrevistas de selección de personal no servirá de nada si no dedicas un tiempo a evaluar tu propia ejecución, para intentar hacerlo mejor en ocasiones posteriores.

Las siguientes cuestiones te pueden servir como **guía para reflexionar**:

- Nombre de la empresa y del entrevistador, si se conoce:

---

- Fecha de realización de la entrevista:

---

- ¿Qué información de la empresa que hubiera sido necesario tener?

---

- ¿Qué aspectos debo mejorar?

---

- ¿Qué aspectos positivos he destacado ante el entrevistador?

---

- ¿Qué aspectos negativos he transmitido?

---

- ¿Qué cuestiones han quedado pendientes?

---

- ¿Cuál ha sido el momento en que me he sentido más incómodo/a?

---

- ¿Qué información no pude expresar con claridad y hubiera sido importante hacerlo?

---

Una vez que hayas pensado sobre estas cuestiones, toma nota de tus reflexiones; así podrás ir planteando respuestas alternativas para las siguientes entrevistas.

## b. Volver a contactar con la empresa

Con esta acción puedes enterarte de si has sido seleccionado, o al menos de cómo transcurren los plazos de toma de decisiones por parte de la empresa. Pero lo más importante es que puedes lograr que la empresa se decante por tu candidatura gracias a este contacto posterior.

El contacto con la empresa puede ser:

- A través de una **llamada de teléfono**: llamar a la empresa para conocer el estado de tu candidatura requiere de una evaluación de la situación, para evitar dar la sensación de que estás presionando. Si la empresa es muy grande, y hay muchos candidatos/as, lo mejor es enviar una nota de agradecimiento.
- A través de una **carta de agradecimiento**: no cuesta nada, y puede ser decisiva; si por ejemplo quedan tres candidatos/as en igualdad de condiciones, posiblemente sea elegido/a el que escriba una buena carta de agradecimiento. Piensa que con la carta consigues que piensen de nuevo en ti, y te diferencias del resto de candidatos/as, ya que estás demostrando más iniciativa que los otros; además, estás reconociendo el trabajo de la persona que te ha entrevistado, y nunca está de más. No dejes pasar más de dos días para enviar la carta.

La forma y los contenidos de este tipo de carta son los siguientes:

*Fecha*

*Nombre del entrevistador y puesto que ocupa*

*Nombre y dirección de la empresa*

*Apreciado Sr. o Sra. \_\_\_\_\_*

*Primer párrafo: agradecimiento por la entrevista mantenida.*

*Segundo párrafo: recordar el interés por el puesto, así como aquellas aptitudes o experiencias que de poseen más aptas para el puesto. Se puede mencionar también algún aprendizaje obtenido de la entrevista (por ejemplo, un proyecto nuevo que vaya a poner en marcha, o un nuevo producto)*

*Tercer párrafo: dar de nuevo las gracias y recordar la forma de contactar contigo en caso de ser seleccionado.*

*Atentamente \_\_\_\_\_ (dejar un espacio para la firma y poner debajo el nombre)*

La nota de agradecimiento es imprescindible para acompañar el envío de documentación que te sea requerida, como por ejemplo tu diploma universitario, o algún carné profesional.

Ten presente las siguientes **recomendaciones** a la hora de redactar tu carta de agradecimiento:

- Redáctala a **ordenador**; si la escribes a lápiz, cuida muchísimo la letra, para que sea fácilmente inteligible.
- No copies tu carta; trata de **crear la tuya propia**; se detecta fácilmente una carta copiada completamente de un modelo.
- Deja **amplios márgenes y separaciones entre párrafos**.
- Son **imperdonables las faltas de ortografía**.

### c. El aspecto personal

La decisión que tomen sobre tu candidatura el o los entrevistadores no vendrá determinada exclusivamente por el contenido de tus palabras. **La imagen que des a través de tu aspecto personal es determinante.**

Es cierto que la ropa adecuada para asistir a una entrevista de trabajo cambia en función del puesto y de la empresa; pero sí hay una norma común: **es preferible ir un poco más formal de lo que es habitual en la empresa que pasarse por exceso y llamar demasiado la atención.** Evita los colores fuertes, y lleva la ropa limpia. Si eres mujer, no abuses de los escotes y faldas

demasiado cortas; en general, no te favorecerá llevar ropa muy estrecha. Evita también los zapatos de tacón muy alto.

El **peinado** también es importante. Si eres mujer, es conveniente que lleves un peinado discreto. Si eres hombre, tengas el pelo corto o largo, llévalo limpio y peinado; en el caso de que lo tengas largo, recógetelo en una cola. Recuerda afeitarte perfectamente para acudir a la entrevista. Si tienes barba o bigote, recórtalos para dar sensación de que los cuidas.

Las **uñas** tienen que estar cortas y limpias. Si eres mujer y sueles pintártelas, usa para la ocasión un color muy discreto. Si te sudan las manos, puedes ponerte un poco de polvo de talco antes de salir de casa, ya que ayudarán a mantener las manos secas; dar la mano y dejar sensación de humedad causa muy mala impresión en la otra persona.

El **maquillaje** es una cuestión que preocupa a muchas mujeres. La recomendación sería la misma que en el caso de la ropa: maquíllate de forma discreta. Procura además que tus joyas y complementos sean también poco llamativos.

Es conveniente que lleves a la entrevista una **copia de tu currículum y de la carta de presentación que le acompañaba**, si es el caso; también la documentación que acredite tus méritos profesionales y académicos, y un cuaderno y un bolígrafo por si tienes que tomar alguna nota. Todos estos materiales **guárdalos de forma ordenada en un maletín o en una carpeta**. Si tienes que sacar la documentación en algún momento de la entrevista, causaría muy mala impresión al entrevistador ver el interior desordenado.

Por último, mencionar que **jugaría en tu contra tener el móvil encendido durante la entrevista**. Si de te olvida apagarlo y suena, apágalo inmediatamente y pide disculpas. El hecho de que aceptaras la llamada sería caso con toda probabilidad interpretado como una falta de interés por parte en el puesto de trabajo.

#### d. La comunicación no verbal

Igual de importante es lo que decimos que nuestra actitud y nuestra postura durante la entrevista. **La postura y la forma de mover el cuerpo tienen que estar acorde con nuestras palabras**. En caso de que entren en contradicción, el entrevistador tendrá más en cuenta lo que exprese nuestro cuerpo más que el contenido de las palabras. Analicemos algunas de las variables implicadas:

**El saludo:** debemos dar la mano firmemente, con decisión, pero evitando estrujar la mano de la otra persona. Si te sudan las manos, sécatelas justo antes de entrar. Espérate a que el entrevistador comience el saludo ofreciendo su mano antes de extender la tuya.

**Modo de sentarse:** espérate a que te lo indiquen para sentarte. La silla no debe estar ni excesivamente pegada a la mesa ni muy alejada, debes buscar el término medio. Apoya la espalda en el respaldo, y si la silla es giratoria, procura no moverla. Es mejor no cruzar las piernas, pero si no puedes evitarlo, hazlo sólo si no sobresalen por encima de la mesa.

**Gestos:** los gestos deben ser naturales, esto significa que deben acompañar y apoyar el contenido de las palabras. Por el contrario, los tics causa muy mala impresión, ya que transmiten sensación de nerviosismo y falta de control emocional. Tics frecuentes son frotarse las manos, rascarse el pelo, mover la nariz, morderse las uñas... La mejor forma de darnos cuenta de la presencia de tics es grabarnos durante la simulación de una entrevista.

**Manos:** no tengas nada en las manos, bolígrafo, llaves, ya que así también transmitirías nerviosismo. Las manos debes moverlas de forma relajada, acompañando a tus palabras. Evita por tanto cruzar los brazos, colócalos sobre tus piernas, si lo prefieres entrelazando las manos.

**Mirada:** es fundamental mirar a los ojos, aumenta en la otra persona la sensación de seguridad y sinceridad. Si hay más de un entrevistador, recuerda que debes ir recorriendo con tu mirada a todos ellos. Pero también ten en cuenta que una mirada sostenida fijamente puede resultar violento para la otra persona. Puedes retirar la mirada durante unos segundos, especialmente cuando estás hablando tú.

**Sonrisa:** la sonrisa mejorará tu valoración. Sonríe al saludar, y al despedirte, y en aquellos momentos de la conversación en que esté justificado. Las personas que sonríen son valoradas como más agradables y sociables, variables indicativas de ser potencialmente buenos/as trabajadores/as en equipo.

**Volumen y claridad de la voz:** el volumen de voz debe ser acorde con la distancia con el entrevistador, y hay que vocalizar perfectamente, la otra persona en ningún momento debe tener dificultades para entendernos.

## ASSESSMENT CENTER

---

Es uno de los procedimientos de selección de personal de mayor complejidad y capacidad predictiva que existen actualmente.

Debido a su elevado coste de medios y tiempo para su correcta aplicación, se suele utilizar únicamente en la **selección de altos cargos y jóvenes ejecutivos** sobre los que la empresa para la que trabajan se está planteando planes de carrera.

El Assessment Center consiste en **exponer a los candidatos/as a varias situaciones simuladas, pero lo más parecidas posible a la realidad cotidiana de trabajo en la empresa evaluadora**.

El objetivo es evaluar en los candidatos/as aspectos profesionales y personales:

1. **Inteligencia general, aptitudes** verbales, numéricas....
2. **Habilidades y destrezas profesionales**
3. **Conocimientos**, especialmente en materias de alto valor, tales como el inglés y la informática.
4. **Rasgos de personalidad**
5. **Habilidades específicas de puestos de responsabilidad**, tales como planificación, toma de decisiones, motivación para el puesto, mando, control/supervisión, análisis, argumentación, dotes de persuasión, liderazgo, mentalidad empresaria, adaptación al trabajo bajo presión y pensamiento divergente.

Generalmente, las personas implicadas oscilan entre ocho y doce candidatos/as (lo más homogéneos posible) y 3 ó 4 evaluadores.

La mayor parte de las técnicas que recoge el Assessment Center para evaluar los aspectos mencionados ya las hemos estudiado a lo largo del curso:

- Entrevistas.
- Pruebas escritas.
- Dinámicas de grupo.

Otras, sin embargo, tienen un mayor componente de simulación de situaciones reales en las que se puede encontrar un ejecutivo:

**Ejercicios “in-tray” o “in-basket”:** consisten en presentar al candidato/a bandejas de documentos de empresa a nivel global, tales como faxes, e-mails, cartas y llamadas recibidas en la ausencia del candidato/a. Estos documentos contienen diversas peticiones por parte de clientes y de otros empleados. Antes de comenzar la situación de simulación, en la que se pueden dar nuevas llamadas y nuevas peticiones, el candidato/a es informado de su situación en el organigrama de la empresa.

Con este tipo de ejercicios se pretende evaluar competencias directivas, tales como las de planificación, organización, toma de decisiones, visión estratégica, análisis, comunicación oral y escrita.

Como sugerencia, piensa en la siguiente **estrategia de afrontamiento de esta prueba**: antes de actuar, **dedica un tiempo a establecer un orden de prioridades** de todas las tareas que tienes pendientes. Puedes asignar a cada tarea desde prioridad 1 (máxima) a 3. No es conveniente que uses una escala de prioridades más grande, sería demasiado tedioso, y dificultaría la toma de decisiones. A la vez, es importante que seas capaz de **cambiar el orden de prioridades en función del desarrollo de los acontecimientos** durante la prueba. Así, por ejemplo, debes plantearte un cambio si una petición expresada a través de un e-mail de otro directivo de tu mismo nivel jerárquico es reiterada por una llamada telefónica de tu inmediato superior.

**Debes consultar si a los largo de la prueba puedes preguntar a tus compañeros y a tus superiores.** Si es posible, no dudes en hacerlo, aunque, claro está, con moderación. También tienes que **consultar si está permitido que delegues en tus subordinados** algunas tareas. Saber delegar es una habilidad muy bien valorada entre los directivos, no lo olvides. No se trata de que tú seas capaz de hacerlo todo, sino de resolver los problemas con eficacia haciendo uso de todo el potencial humano con el que cuentas.

- **Redacción de un informe:** al candidato/a se le presenta información sobre la empresa, y debe elaborar un informe sobre sus recomendaciones en un tiempo limitado, demostrando así sus capacidades de análisis de información, razonamiento y expresión escrita.

Como recomendaciones, mencionar que es preferible utilizar **frases cortas**, y **fundamentar** las recomendaciones en la información recibida y en el conocimiento real de la situación del mercado.

- **Cena o almuerzo con directivos:** en algunas ocasiones, hay empresarios que gustan de relacionarse con el candidato/a en una situación más relajada y social como puede ser un almuerzo o una cena. Hay casos en los que entre plato y plato los directivos se cambian de sitio, con lo que todos coinciden al lado de los candidatos/as. En una comida de esta tipo, el ambiente debe ser relajado, pero también hay que tener claro que el objetivo no es comer ni beber en abundancia. Trata de sonreír, se agradable con los comensales y con los camareros; tienes que dar la imagen de que eres una persona con la que sería agradable trabajar. Es importante también que te aprendas los nombres del mayor número posible de comensales. El tema de conversación es bueno que gire en torno a temas relacionados con la empresa; haz preguntas que te resulten interesantes al respecto, no esperas a que se dirijan a ti.

- **Ejercicios de Role-Playing:** consisten en simular situaciones, el evaluador y el candidato/a adoptan roles determinados, y mantienen una conversación en la que deben comportarse según el rol correspondiente. El evaluador enfrentará al candidato/a a situaciones para que ponga en práctica sus habilidades de relación interpersonal, tales como liderazgo, empatía, persuasión, etc.

Este tipo de prueba es difícil afrontarla con éxito si realmente no tienes en tu repertorio conductual estas habilidades. Pero también es cierto que son habilidades susceptibles de entrenamiento y de mejora. Hoy día puedes encontrar mucha bibliografía de autoayuda y cursos prácticos de formación; otra posibilidad es acudir a un profesional de la psicología.

Cuando el proceso de Assessment Center no está dirigido a la selección de nuevo personal, sino a la evaluación del personal dentro de la empresa de cara al desarrollo de la misma, hablamos de **Development Center** ; los empleados que están siendo evaluados reciben feed-back sobre sus puntos fuertes y sobre aquellos susceptibles de mejora.

**Management Audit** es la modalidad dirigida a evaluar exclusivamente a directivos, de cara a procesos de promoción interna, de fusión de empresas o de duplicación de estructuras, por ejemplo

## OTRAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

---

A continuación mencionaremos brevemente otras vías por las cuales puedes ser rechazado o aceptado en un proceso de selección; **no se consideran propiamente técnicas de selección de personal, pero es cierto que pueden cerrarte o abrirte puertas en una empresa**; nos referimos al currículum, la carta de presentación, y la ficha de solicitud de empleo. Estos tres documentos son tu tarjeta de presentación en una empresa; hablan de ti antes que tu mismo, así que es importante elaborarlos de la mejor manera posible.

### a. El currículum

Es un documento en el que **debes reflejar toda tu trayectoria personal y profesional**. Esta información tiene que ser presentada de forma clara y breve, y se deben resaltar los aspectos de tu itinerario que sean más relevantes de cara al puesto que te interesa; esto significa que hay que adaptar el currículum a cada proceso de selección al que quieras optar. El **objetivo es lograr que la empresa te incluya en las restantes pruebas de selección** de personal que va a llevar a cabo.

Independientemente del tipo de currículum que elijas, **siempre debes incluir los siguientes datos**:

- **Datos personales**: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, dirección, teléfono, correo electrónico

- **Formación académica** (la última realizada): nombre de la titulación, sitio y fecha de realización

- **Formación complementaria** (cursos, jornadas, etc.). Escribe los que estén más relacionados con el puesto. Especifica el nombre, la entidad que lo imparte, la fecha y el número de horas. Siempre es bueno que señales, si es el caso, tu nivel de idiomas y de dominio de herramientas informáticas.

- **Experiencia profesional**: debes reflejar los puestos de trabajado que has desempeñado, así como las fechas y el nombre de la empresa. En algunos casos, especialmente cuando tengas experiencia en puestos muy similares al que optas, puedes enumerar brevemente las funciones desempeñadas en cada empresa. Por ejemplo:

1999-2000. **Dependiente**. *Atención al público, realización de inventario, limpieza y orden del almacén.*

- **Otros datos de interés**: aquí incluyes aquellos datos que no tienen cabida en los apartados anteriores y que también son importantes para el empleo, tales como la posesión de vehículo propio, de carné de manipulador de alimentos, disponibilidad geográfica, disponibilidad para viajar, etc.

A la hora de redactar tu currículum, ten en cuenta:

- Se **claro, conciso, y concreto**.
- **Cuida mucho la presentación**.
- Hojas DIN A-4, blancas, o bien amarillas, azules... siempre colores muy suaves.
- Foto original, no fotocopia.
- Escríbelo a **ordenador**, excepto si la empresa te pide que lo presentes de forma manuscrita.
- Revisa la **ortografía**.

Hay varios tipos de currículum:

**-Cronológico:** los datos formativos y profesionales aparecen ordenados desde los más antiguos a los más modernos.

**-Inverso:** aparecen en primer lugar las experiencias más recientes. La ventaja de esta modalidad es que las empresas generalmente están interesadas en conocer lo último que ha hecho el candidato/a. Utiliza esta modalidad en aquellos casos en los que tus últimas experiencias laborales y formativas estén muy relacionadas con el puesto al que optas.

**-Funcional:** los puestos desarrollados y la formación recibida se agrupan en función de áreas de actividad, o de tareas desempeñadas. Esta modalidad de currículum es muy útil cuando se quieren camuflar épocas en las que no se ha hecho nada, y también para personas que tienen una amplia y diversa experiencia profesional.

**- Mixto:** recoge ambos criterios, el temporal y el funcional, de forma que la información aparece ordenada cronológicamente, pero a la vez se especifican las funciones desempeñadas en cada puesto.

## b. La carta de presentación

Es un **documento que acompaña al currículum**, destacando los aspectos más importantes. Se puede enviar en respuesta a una oferta de empleo que se ha hecho pública, o bien como autocandidatura. Es la primera fuente de información que la empresa tiene del candidato/a, y en algunos casos servirá para decidir si se va a revisar el currículum de esa persona.

El mensaje de una carta de presentación que se envíe en respuesta a un anuncio debe ser claro, original, escueto y adaptado al puesto, es decir, el candidato/a debe exponer motivos por los que podría desempeñar perfectamente ese puesto de trabajo.

La **estructura de una carta de presentación** sería la siguiente:

*Datos personales Datos de la empresa*

*Referencia del anuncio Fecha*  
*Estimado Sr./a (...)*

**PRIMER PÁRRAFO**

*Vía de conocimiento de la oferta de empleo*

**SEGUNDO PÁRRAFO**

*Puntos fuertes en relación con el puesto*

**TERCER PÁRRAFO**

*Demostrar interés en tomar parte en la selección*

*Despedida Firma*

La carta debe **ocupar una sola hoja**, del mismo tamaño y tipo que el currículum. Deja **márgenes de aproximadamente dos centímetros a la derecha y 3 a la izquierda**. Ni que decir tiene, que, al igual que en el currículum, tienes que **cuidar la ortografía** y la presentación de la carta, que **sólo será manuscrita en el caso de que la empresa lo requiera** explícitamente.

### c. Ficha de solicitud de empleo

En ocasiones las empresas remiten al candidato/a un **documento en el que piden información** al candidato/a **bastante similar a la que forma parte del currículum**; esto puede ocurrir incluso cuando ya tengan el currículum del candidato/a en su poder. El sentido de esta petición es que las empresas logran así disponer de información relevante de todos los candidatos/as en un formato único, siendo más fácil entonces la comparación de los mismos.

Si te encuentras con esta situación:

- Haz una copia del documento, y utilízala como borrador. Cuando ya estés satisfecho con el contenido, pásalo a limpio.
- No rellenes ningún apartado con la expresión: “ver curriculum vitae”.
- Lee detenidamente las instrucciones y todo el documento antes de comenzar a cumplimentarlo.
- Contesta a todas las preguntas.
- Los espacios del tipo “*Utilice este espacio para darnos, si lo desea, más información*”, úsalos para exponer tus puntos fuertes en relación con el tipo de puesto de trabajo que solicitas.
- Cumplimenta el documento de la forma que se especifica en las instrucciones: ordenador, mayúsculas, a mano.

## INCORPORACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

---

Una vez que has sido seleccionado, comienza el llamado periodo de prueba en la empresa; la duración es variable, viene determinada por la legislación vigente y por el convenio colectivo en el que se incluye la empresa; lo importante es que la duración siempre quede reflejada en el contrato laboral. Hay muchas modalidades de contratos. Es los servicios públicos de empleo de tu localidad de puedes informar de las mismas.

Antes de comenzar a desempeñar tus funciones, lo más probable es que mantengas con tus superiores una **entrevista de incorporación**. El objetivo por parte de la empresa es informarte de las condiciones del puesto de trabajo, y en general de aquellas cuestiones que se consideren relevantes antes de incorporarte. Pero para el trabajador esta entrevista también supone la oportunidad de preguntar todas las dudas y de negociar en la medida de lo posible alguna variable. A modo de guía, te pueden ser útiles los siguientes puntos sobre los que tratar en la entrevista:

- **Agradece la confianza** que la empresa ha depositado en ti.
- Muéstrate **satisfecho** con el hecho de haber sido seleccionado. Aunque finalmente decidas no incorporarte al puesto de trabajo, lo cierto es que superar un proceso de selección es reforzante de por sí. Tus empleadores valorarán positivamente tu actitud.
- **Escucha activamente** todo lo que te expongan. Después de hacerlo, es el momento de que aclares y preguntes todas las cuestiones que sean importantes para tomar la decisión final.
- Si quieres **negociar** algo, hazlo de aspectos que realmente vayan a influir en tu decisión. Lo ideal es que tengas las ideas muy claras sobre lo que quieres y lo que estás dispuesto a aceptar. Si negocias sin tener claro qué es lo realmente importante para ti, es posible que no alcances tu objetivo.
- En cualquier caso, sea cual sea el resultado de la negociación, **agradece siempre sus respuestas**.

Dado que la decisión que vas a tomar es importante, hemos mencionado que sería bueno que acudieras a la entrevista de incorporación con las ideas muy claras acerca de qué condiciones laborales estás dispuesto a aceptar. Reflejar tus reflexiones por escrito te ayudará. Puedes utilizar el siguiente soporte, añadiendo o eliminando variables en función de tus prioridades; lo importante es que dediques un tiempo, en la medida de lo posible a una reflexión serena y profunda.

**Datos de la empresa:**

- Proyectos
- Objetivos a corto, medio y largo plazo
- Número de empleados
- Estilo de relaciones internas
- Volumen de facturación
- Organigrama

**Datos del puesto de trabajo:**

- Dependencia jerárquica
- Funciones
- Objetivos
- Relaciones humanas que conlleva
- Presupuesto, recursos

**Condiciones laborales:**

- Salario
- Localización geográfica
- Horarios
- Riesgos
- Viajes
- Tipo de contrato
- Vacaciones
- Posibilidad de promoción
- Fecha prevista de incorporación