



# LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Por Jorge Everardo Aguilar Morales

Network de Psicología Organizacional  
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.



La entrevista de selección de personal  
Aguilar-Morales, Jorge Everardo  
2010.

Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000

Tel. (951)5010653, (951) 5495923

[www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)

E-mail: [jorgeever@yahoo.com.mx](mailto:jorgeever@yahoo.com.mx), [comentarios@conductitlan.net](mailto:comentarios@conductitlan.net)

OPEN ACCES: Se promueve la reproducción parcial o total de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. (2010) La entrevista de selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

## LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las entrevistas son el procedimiento más utilizado para realizar procesos de selección de personal. Existen diversas formas de realizarlas.

De acuerdo con la estructura de la entrevista puede ser **estructurada** si se sigue una secuencia previamente establecida de preguntas, en ocasiones se incluye incluso un parámetro de cuál debería ser la respuesta esperada. En general este tipo de entrevista suele ser más confiables.

La entrevista **no estructurada** en cambio implica la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructurarán otras preguntas dependiendo del interés del entrevistador, este tipo de entrevista tiene menor validez y confiabilidad aunque permite explorar con mayor atención los puntos que le interesen al entrevistador.

En ocasiones los entrevistadores hacen preguntas rudas al explorar la historia laboral del candidato, a este tipo de entrevista se le conoce como **entrevista bajo presión**. Aun es polémico su uso y requiere de un entrevistador muy hábil.

Durante la entrevista se puede cuestionar a los candidatos sobre cómo se comportaría en determinadas situaciones a esto se le conoce como entrevista situacional. También se podrían realizar **entrevistas relacionadas con el puesto** en las que se cuestiona al candidato no sobre situaciones hipotéticas sino sobre cómo ha respondido en situaciones anteriores (**conductuales**) o se le formulan preguntas destinadas a identificar rasgos de personalidad (**psicológicas**).

La entrevista podría realizarla un solo entrevistador pero también la podrían realizar de manera secuenciada varios entrevistadores y al final reunirse para obtener sus conclusiones, a este tipo de entrevista se le conoce como **entrevista secuencial estructurada**. Cuando todos los entrevistadores están presentes recibe el nombre de **entrevista con jurado**. En ocasiones el jurado entrevista a varios candidatos al mismo tiempo lo que recibe el nombre de **entrevista masiva**.

Hoy en día muchas compañías realizan la **entrevista computarizada** utilizando dispositivos electrónicos, ya sea a través de un cuestionario que tiene que contestar o mediante una conversación que utilice el video, el audio o el chat.

Como entrevistador es importante evitar algunos errores comunes, enseguida presentamos algunos de ellos y sugerencias para evitarlos.

Por lo general los entrevistadores deciden muy pronto a quien contratarán, los juicios apresurados sesgan la entrevista sobre todo si la primera impresión fue negativa. Evite establecer juicios apresurados, analice la información recibida con detenimiento y luego decida.

Infórmese sobre el puesto, los estudios han demostrado que quienes tienen información exacta sobre el puesto hacen una mejor selección.

Cuando existe presión para contratar por que se están por vencer las fechas los entrevistadores evalúan de una mejor manera a los candidatos. Tenga presente esto al encontrarse en dicha situación, recuerde que a pesar de la presión del tiempo, lo más importante es encontrar quién cubre con el perfil y no contratar por contratar.

El orden en que se recibe a los candidatos influye en la forma en que se les juzga. Utilice un instrumento estructurado que le permita evitar estos sesgos.

La comunicación no verbal influye aproximadamente en un 80% de la evaluación que se le otorgue a un candidato. Un candidato puede tener una muy buena actuación pero no cubrir con el perfil revise con frecuencia los parámetros que están establecidos en el perfil de puesto.

En ocasiones los entrevistadores también ayudan a los candidatos de quienes tiene una primera imagen positiva, dando ayudas no verbales para indicar la respuesta que esperan o realizando una entrevista "suave". De nueva cuenta el uso de instrumentos estructurados reducirá este problema.

Otro error común es proporcionar poca o demasiada información al entrevistado. Un guión de lo que se debe decir en la entrevista disminuye este problema.

Finalmente muchos entrevistadores juegan a ser fiscales y psicólogos y ponen demasiada atención en descubrir incongruencias o rasgos ocultos. En este caso es importante recordar que el objetivo de la entrevista es verificar que el candidato cubra con un perfil determinado por lo que ese debe ser el objetivo de la entrevista, ningún otro.

### **Cómo estructurar una entrevista de selección:**

Para estructurar una entrevista de selección de personal se sigue la siguiente secuencia.

- Se revisa la descripción del puesto.
- Se determina que aspectos tienen mayor importancia en el desempeño de las tareas propias del puesto.
- Se formulan preguntas que evalúen los aspectos enlistados en el perfil del puesto
- Se establece un parámetro que sirva de referencia para saber cuál es la respuesta deseada y se asigna un puntaje a las posibles respuestas.

### **El desarrollo de la entrevista**

Antes de la entrevista es importante que a cada entrevistador se le dé a conocer el formato que se utilizará y las obligaciones del puesto, también es importante proporcionarle información sobre los errores más comunes que se presenta y dar recomendaciones de cómo prevenir la discriminación. Cuando existen dos entrevistadores que evaluarán de manera independiente a los candidatos aumenta la confiabilidad de las entrevistas, revise la posibilidad de utilizar esta estrategia en su organización.

Al iniciar la entrevista desarrolle un clima de confianza, el objetivo es conocer a las personas y para eso necesita que el candidato se sienta cómodo.

Luego formule las preguntas tal como están formuladas en su guía de entrevista. Evite dar ayudas o gestos que le proporcionen información al candidato sobre cuál es la respuesta que se espera. Tome notas sobre los aspectos relevantes evitando interrumpir la secuencia de la entrevista.

Al Terminar la entrevista, procure terminarla en tono positivo y brinde al candidato la oportunidad para formular preguntas sobre el proceso o la organización.

Finalmente revise sus notas, llene la guía de la entrevista y luego formule su juicio sobre el candidato.

## EJEMPLO DE REPORTE DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN



A515TE: Educación Asistida por Computadora

### FORMATO DE REPORTE DE ENTREVISTA FINAL

Puesto: Instructor

Nombre del candidato: Lucía Velasco

Nombre del evaluador: Abel Martínez

Fecha: 29 de enero del 2008

Área: Escolaridad			
Pregunta: ¿Cuál es la escolaridad que usted tiene?			
Respuesta:			
Si respondió que tiene estudios de licenciatura	Si respondió que tiene estudios de especialidad	Si respondió estudios de maestría	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Conocimientos y habilidades			
Pregunta: ¿De acuerdo con usted que hace que un estudiante tenga un desempeño académico pobre?			
Respuesta:			
Si respondió atribuyendo las causas a factores internos de los alumnos	Si respondió atribuyendo las causas del problema a las conductas del maestro	Si respondió atribuyendo las causas a factores estructurales de la clase	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Idiomas			
Pregunta: Realice una pregunta en inglés			
Respuesta:			
Si comprendió la pregunta	Si comprendió la pregunta y respondió en inglés	Si su respuesta en inglés fue fluida	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Manejo de equipo			
Pregunta:			
Respuesta:			
Si respondió.....	Si respondió.....	Si respondió.....	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Experiencia profesional			
Pregunta:			
Respuesta:			
Si respondió.....	Si respondió.....	Si respondió.....	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Habilidades específicas			
Pregunta:			
Respuesta:			
Si respondió.....	Si respondió.....	Si respondió.....	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Conocimiento sobre el puesto			
Pregunta: ¿Qué información tiene sobre la empresa?			
Respuesta:			
Si tiene poca información	Si tiene suficiente información	Si tiene abundante información	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Conocimiento sobre el puesto			
Pregunta: ¿Qué propuestas tiene para que su labor como instructor sea efectiva en la enseñanza?			
Respuesta:			
Si su respuesta tiene que ver con la planeación	Si su respuesta tiene que ver con planeación y recursos didácticos	Si su respuesta tiene que ver con planeación, recursos didácticos y tecnología	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Área: Conocimiento sobre el puesto			
Pregunta: ¿Cuáles son sus proyectos personales a corto y largo plazo?			
Respuesta:			
Si sus proyectos coinciden a corto plazo con las necesidades del puesto	Si sus proyectos coinciden a largo plazo con las necesidades del puesto	Si sus proyectos coinciden a corto y largo plazo con las necesidades del puesto	Calificación: _____
Asigne 1 punto	Asigne 3 puntos	Asigne 5 puntos	

Puntuación total.

Observaciones generales:

Lic. Abel Martínez  
Nombre y firma del evaluador