



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Universidad  
de Navarra

## GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS PARA PERSONAS ENTREVISTADORAS

Los procesos de selección en general y las entrevistas de selección en particular, se regirán por unas buenas prácticas.

### DIRECTRICES BÁSICAS:

- Se garantizará la no discriminación de ninguna persona candidata durante el proceso de selección de personal por razón de sexo, raza, etnia, religión o necesidad especial, tanto física como psíquica.
- La evaluación de las personas candidatas se realizará con base en los requisitos del puesto, de manera objetiva, con transparencia y respetando el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- La selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto, y no en el sexo, edad u otras circunstancias personales o familiares.
- Los conocimientos y adecuación de la persona al puesto serán medidos mediante parámetros e indicadores precisos y equiparables que se establecerán de manera previa al inicio del proceso de selección.

### RECLUTAMIENTO:

Se recomienda:

- Limitar las fuentes de reclutamiento a las acordes al perfil que se busca.
- Procurar la mayor divulgación de la oferta.
- Procurar atraer talento nacional e internacional.
- Usar EURAXESS.
- Asegurar que se publique toda la información relevante sobre la oferta.



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Universidad  
de Navarra

## PREPARAR LA ENTREVISTA:

Se recomienda:

- Dedicar tiempo a preparar la entrevista. Algunas preguntas pueden ser: ¿cuál es el puesto que se quiere cubrir?, ¿cómo es el equipo con el que va a trabajar?, ¿qué se necesita conocer de la candidatura y el CV no dice?, ¿qué puedo ofrecer al candidato, cuáles son las condiciones generales y los límites?
- Pensar previamente cómo estructurar la entrevista.
- Qué información se quiere obtener y cómo se va a preguntar.
- Prever el lugar donde se va a realizar la entrevista.
- Estructurar qué se quiere transmitir de la Universidad de Navarra, del puesto y la necesidad de cubrirlo.

## ENTREVISTA:

Consejos a personas entrevistadoras:

- Comienza la entrevista con alguna pregunta o comentario que contribuya a crear un clima de confianza y ayude a la persona candidata a relajarse. Mejora la comunicación durante la entrevista.
- Orienta las preguntas de la entrevista hacia el ámbito profesional: experiencia, conocimientos, competencias y habilidades profesionales de la persona entrevistada, así como sus intereses y motivaciones profesionales, y su conocimiento y respeto a los valores de la Universidad de Navarra.
- Haz preguntas claras y concretas. Es recomendable no hacer varias preguntas al mismo tiempo.
- Usa varios tipos de preguntas a lo largo de la entrevista:
  - Preguntas directas. Se sugiere dejar estas preguntas para el final de la entrevista, para facilitar un buen inicio y dirección de la entrevista.
  - Preguntas indirectas. Permiten conocer opiniones.

- Preguntas de estructuración. Puede ayudar el uso de frases como "*Ahora me gustaría pasar a un tema diferente*".
  - Preguntas de seguimiento. Facilitan que la persona entrevistada explique y concrete su respuesta; por ejemplo "*¿Podría explicarme algo más sobre...?*"
  - Preguntas de sondeo. Validan las respuestas anteriores a través de preguntas directas, que suelen tener respuestas cortas.
  - Concreción de respuestas como "*¿Qué hiciste cuando ocurrió...?*" o "*¿Cómo reaccionaste ante esta situación...?*" y también "*¿Por qué tomaste esa decisión...?*", entre otras.
  - Interpretación de preguntas. Permite que el candidato aclare lo que acaba de contar: "*¿Qué quiere decir cuando se ha referido a...?*"
- No interrumpas al candidato.
  - Mantén una escucha activa.
  - Cuida la comunicación no verbal:
    - Lo más recomendable es mantener una postura erguida pero relajada, ya que así se demuestra confianza y seguridad.
    - Es conveniente mantener la mirada para conferir la sensación de seguridad y no cambiarla constantemente a otros puntos diferentes. El contacto visual debe ser natural y fluir con el devenir de la conversación.
    - Es importante medir la distancia que se mantiene con el interlocutor. Está demostrado que las personas que son tímidas dejan un espacio demasiado amplio, mostrando desconfianza ante lo desconocido. Las extrovertidas buscan la proximidad porque se sienten cómodas. Aunque es cierto que también existen características culturales que van a influir en este aspecto, así como la edad o el nivel social de la persona.
    - Desde el momento en el que se recibe a la persona entrevistada, hasta la despedida, intenta mantener la sonrisa.
  - Usa preguntas abiertas donde la persona entrevistada pueda explicarse. Las preguntas de respuesta corta son recomendables para reforzar la información recibida.
  - Busca conocer a la persona candidata a través de experiencias pasadas y averigüa qué aprendió de ellas.
  - Haz preguntas de *¿cómo?* o *¿porqué?*, que permitan no solo obtener un conocimiento sobre un suceso sino también un comportamiento.



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Universidad  
de Navarra

- Busca el mayor detalle posible en las respuestas.
- No hagas juicios de valor sobre lo que la persona candidata está contando en la entrevista. El objetivo de ésta es conocer si la persona entrevistada es el candidato adecuado. Si alguna cuestión no se ha entendido bien, se deberá preguntar para aclarar o pedir un resumen de lo que el candidato ha explicado. Es importante conocer los motivos y razones de las decisiones que ha tomado en su trayectoria profesional.
- Ten claro que el objetivo de las entrevistas es conocer el perfil profesional de la persona candidata.
- No te preocupe hacer preguntas embarazosas sobre cuestiones profesionales.
- Es aconsejable que la dificultad de las preguntas vaya *in crescendo* durante el desarrollo de la entrevista, de tal manera que las preguntas más difíciles o potencialmente embarazosas deben hacerse hacia el final de la entrevista, cuando se haya establecido una buena relación.
- Ten en cuenta que la entrevista personal no se trata de un examen, sino de un encuentro interpersonal. Sé flexible con tu planificación.
- Aprovecha las últimas preguntas para que la persona entrevistada se sienta empoderada, escuchada o contenta de haber hablado contigo.
- Asegura equidad e igualdad de oportunidades.
- Realiza una escucha activa.
- Presta la misma atención a todas las personas durante la entrevista.
- Sé amable.
- Comunica con transparencia y aporta al candidato la información necesaria sobre el proceso de selección.
- Asegúrate antes de terminar la entrevista que la persona candidata conoce el puesto y las condiciones.
- No crees falsas expectativas.



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Universidad  
de Navarra

### PREGUNTAS QUE NO SE DEBEN HACER:

- Fecha de nacimiento o la edad de un solicitante.
- Estado civil.
- Orientación sexual del solicitante.
- Religión de un solicitante, denominación, afiliación, iglesia, parroquia, pastor, o celebraciones religiosas.
- Cuestiones políticas y/o sindicales.
- Sobre si el solicitante tiene una necesidad especial física o mental o sobre la naturaleza o gravedad de dicha minusvalía. No se puede preguntar sobre la naturaleza, gravedad, tratamiento o pronóstico de una discapacidad evidente ni de una discapacidad oculta, aunque haya sido divulgada voluntariamente por la persona entrevistada.