

### Los errores más frecuentes

Estos son algunos de los errores que suelen cometer los entrevistadores sin experiencia. Conoce las claves para no caer en ellos. Podrías ofrecer el empleo a la persona menos adecuada o perder la oportunidad de contratar a la persona ideal.

#### ► Falta de estructura.

Conducir una entrevista sin una estructura es muy parecido a conducir por una ciudad desconocida sin un mapa. Una estructura eficaz se consigue creando una guía completa de la entrevista –definiendo las competencias para el puesto– que contenga una serie de preguntas planeadas y un formato de calificación estructurado. Eso sí, hay que procurar dejar espacio a la improvisación. Puede dar claves importantes sobre el candidato.

#### ► Falta de preparación.

¿Alguna vez has improvisado una entrevista? Ya sabes: has echado una ojeada rápida al currículo o a la solicitud y te has lanzado a hacer la entrevista. Es una pérdida de tiempo. Invertir unos minutos en revisar los requisitos del trabajo, el currículo y las preguntas es una costumbre necesaria.

#### ► No profundizar.

No indagar suficientemente en un área determinada que puede darnos información clave es un error que cometen los entrevistadores comúnmente. Para comprender adecuadamente el significado de la información proporcionada por el candidato, el entrevistador puede utilizar las llamadas preguntas "de profundización".

#### ► Preguntas de 'sí' o 'no'.

Se deben evitar preguntas que requieran una contestación limitada a un sí o un no, porque fuerzan al entrevistador a hacer otra pregunta a continuación y pueden incomodar al entrevistado.

#### ► Invasión de la intimidad.

Además de no proporcionar información relevante, puede molestar al candidato.

Consejos prácticos para realizar una entrevista de selección sin ser un experto

# ¿Qué les preguntarías?

*Necesitas a una persona que cubra una vacante en la empresa. Buscas a la mejor. ¿Cómo encontrarla? Según los expertos, la entrevista es el mejor sistema para predecir cómo hará su trabajo un candidato. Para realizarla con éxito, tendrás que dominar el arte de preguntar.*

#### Elegir al mejor.

Una entrevista adecuada puede suponer, además de la elección de la persona ideal para el puesto de la empresa, un ahorro de tiempo y gastos importantes.

Realizar una buena entrevista de selección no sólo supone que los más cualificados entren a formar parte de la plantilla. También sirve para ahorrar tiempo, energía y, lo más importante, evitar el alto coste que producen las equivocaciones.

Varios expertos han medido el coste que supone realizar una contratación equivocada. **Pierre Mornell**, autor de *Cómo seleccionar a los mejores colaboradores* asegura: "Si cometes una equivocación a la hora de contratar a alguien, y reconoces y rectificas esa equivocación en el plazo de seis meses, el coste de reemplazar a ese empleado es dos veces y medio su sueldo anual.

Los autores de *Contrate a los número 1*, **Kevin C. Klinvex** y **Mathew S. O'Connell**, también han calculado el coste de una mala entrevista. "El coste de un supervisor que gana 30.000 € al año es de 470.000 €

en un periodo de 10 años. Así que el problema puede ascender fácilmente a más de un millón de euros si una empresa se equivoca al contratar a dos directivos para los puestos de administración".

"El coste medio de contratación de profesionales –añaden los autores– es de 5.000 € y un empleado por horas en una cadena de producción cuesta 1.600 €. Si, además, sumamos los gastos de contratación, el tiempo empleado en entrevistas, gastos de desplazamiento, sueldo, beneficios y pérdida de productividad, la cifra se vuelve desorbitada".

Por tanto, una mala entrevista no sólo supone una contratación equivocada, sino que, además, puede costarle demasiado cara a la empresa. Para evitarlo, es necesario conocer las claves para distinguir a los mejores colaboradores mediante la entrevista de selección.

#### Saber preguntar

"Hacerlo bien dependerá siempre de saber por qué se hace", asegura **Miquel Bonet**, presidente de la consultora ABR Consulting (Grupo Select). En este sentido, **Manuel Olleros**, director de Consulta y Selección (Grupo BCL), aclara: "El objetivo de una entrevista de ►

## Las preguntas más eficaces

Hemos seleccionado una serie de técnicas para ayudar al entrevistador:

### ► Experiencias pasadas.

Puede haber candidatos con menos capacidad de expresión, pero que realmente puedan aportar ejemplos significativos, y que a menudo se ven eclipsados por un candidato menos cualificado pero más locuaz. Olleros pone un ejemplo: "Si pedimos al candidato un ejemplo de un problema complicado que haya tenido que resolver y da una opinión teórica sobre cómo resolverlo, no debemos darnos por satisfechos. Puede ayudar decir algo como: «Ya veo, pero lo que de verdad necesito es un ejemplo de un problema con el que se haya enfrentado, las acciones para resolverlo y sus resultados». Esta vez el candidato responde contándole al detalle una historia y cómo la resolvió. Ahora está aprendiendo algo de la experiencia pasada del candidato". Si la respuesta de un candidato incluye términos teóricos (haría, podría) o términos imprecisos (siempre, a veces, con frecuencia) estará obteniendo respuestas teóricas y no conductuales.

### ► Preguntas abiertas y cerradas.

Las preguntas abiertas son siempre útiles pero, especialmente, en las primeras

etapas de la entrevista para conseguir que el candidato hable. Las preguntas cerradas –aquellas que se contestan con un "sí" o un "no"– son útiles si se quieren clarificar conceptos. Por ejemplo: «¿Tiene experiencia en dirección de equipos?» En caso afirmativo, el entrevistador puede indagar con preguntas abiertas: «¿Qué clase de equipos dirigía?»

### ► No hacer preguntas que determinen la respuesta.

No pongas palabras en la boca del candidato y no muevas la cabeza o sonrisas cuando obtengas la respuesta acertada. Haz preguntas que permitan conocer la verdadera opinión del candidato.

**Pregunta inadecuada:** «Supongo que aprendiste mucho sobre ventas en la compañía X».

**Pregunta adecuada:** «¿Qué experiencia de ventas adquiriste en la compañía X?».

**Usar contrastes y comparaciones.** Una pregunta formulada así puede conseguir el efecto de dos o tres preguntas.

**Pregunta inadecuada:** «¿Qué fue para usted la universidad?»

**Pregunta adecuada:** «¿En qué aspectos vio diferencias entre la universidad y el instituto?»

**Plantear las preguntas con decisión en lugar de disculparse.** Respecto a asun-

tos delicados, evita palabras que sugieran que no estás convencido de que la pregunta deba ser contestada por el entrevistado.

**Pregunta inadecuada:** «¿Puede preguntarle si usted tuvo algunas dificultades en ese puesto?»

**Pregunta adecuada:** «Hábleme sobre los problemas más difíciles con los que usted se enfrentó».

### ► Cómo analizar las competencias del candidato a través de las preguntas.

Dedica tiempo a preguntar sobre la motivación, liderazgo, capacidad de vender. Las siguientes preguntas pueden servir de pauta al entrevistador:

**Sociabilidad:** «En tu trabajo parece que tienes que relacionarte con muchas personas, ¿cómo lo llevas?»

**Control emocional:** «¿Has tenido que arrepentirte de actuar espontánea o intuitivamente?»

**Actividad, energía, dinamis- mos, resistencia al estrés:** «¿Cuántas visitas comerciales puedes realizar en tu zona en una semana?»

**Motivación:** «¿En qué momento tuviste mayor sensación de realizarte en tu trabajo?»

**Adaptabilidad:** «¿Qué problemas tuviste que afrontar al pasar de un puesto de consultoría a otro de gestión?»

**Capacidad de planificación y organización:** «¿Cuáles son tus prioridades en una jornada normal de trabajo?»

**Liderazgo:** «¿Cómo planteas tus reuniones con tus colaboradores?»

**Iniciativa, creatividad:** «¿Qué proyectos has comenzado por tu cuenta este año?»

## La empresa puede perder mucho dinero si hace una mala selección

► selección es ampliar la información que previamente se conoce del candidato mediante su currículo. Pero, además, sirve –y esto es lo más importante– para conocer el grado de adaptación del candidato al perfil del puesto y, concretamente, a las competencias exigidas". Existen dos formas para saber si el candidato las posee: una, preguntando correctamente y, otra, elaborando preguntas que indaguen acerca de las competencias que posee el candidato, tales como liderazgo, motivación, iniciativa... "La cuestión reside en la forma y contenido de las preguntas", añade Olleros.

**No dejar nada al azar.** Gustavo Piera, consejero delegado de Time Manager Internacional (Grupo CNR), añade que, antes de lanzarse a la fase de preguntas, hay que estructurar la entrevista: "Primero, el entrevistador tiene que haberse leído el CV de la persona en cuestión y saber claramente qué perfil de persona estás buscando. Además, es necesario elaborar un guión que marque claramente los puntos que se quieren tratar durante la entrevista", comenta.

La mayoría de los expertos son partidarios de elaborar este guión predeterminado, siempre y cuando no se sacrifique la espontaneidad del entrevistado. "Las preguntas tienen que enfocarse de forma que permita al entrevistado exteriorizar su realidad interior", opina Piera.

**Un buen comienzo.** Muchos candidatos acuden a las entrevistas con cautela, desconfianza y tensión. Antes de entrar en materia, un entrevistador hábil debe ingeniárselas para que el candidato se sienta cómodo y relajado. Así, puede hacerle preguntas poco trascendentes como: «¿Se encuentra cómodo?», «¿Así que usted es de Valladolid?», «¿Ha podido ver nuestra empresa?», «¿Qué le parecieron las pruebas del otro día?».

**Plantear la agenda de la entrevista- ►**



## Para los que hablan y para los que no

Manuel Olleros, director de Consulta y Selección, aconseja las siguientes técnicas frente a candidatos charlatanes o, por el contrario, frente a candidatos tímidos o que no hablan demasiado.

### Candidatos que hablan demasiado

► **Preguntar una cosa de otra área.** Si se está hablando demasiado del puesto de trabajo actual, pasar a la siguiente área que se tenga prevista.

► **Reducir el ámbito de la pregunta.** Ante una pregunta demasiado general es lógico que el candidato se extienda más y esa información no nos sea demasiado útil. Se puede restringir a un aspecto concreto. Cuando se le ha preguntado a una per-

sona por su puesto de trabajo y empieza a divagar, es mejor decir: «Bueno, señáleme las funciones que usted realmente realiza»; y si eso es todavía demasiado amplio, decir: «Qué es lo que hizo usted ayer».

► **Parar al candidato.** «Bueno, usted ya me ha dado suficiente información, creo que ya estoy satisfecho con lo que pretendía». No hay que temer interrumpir su monólogo y decirles que



**Saber controlar a un candidato que habla mucho ayuda a economizar tiempo y centra la entrevista.**

vuelvan al esquema previsto. Una buena técnica es repetir simplemente la pregunta hecha. A veces, el candidato puede haberla olvidado.

*Conviene relajar al candidato con preguntas poco trascendentes*

### Candidatos que hablan poco

► **Candidatos que hablan poco.** Utiliza la conducta no verbal. Muestra aceptación con una inclinación de cabeza, demostrando al candidato que se quiere oír más. También produce efecto guardar silencio y esperar, pero sin llegar a incomodar al candidato.

► **Comentarios positivos.** Ayudan a que la con-

versación fluya suavemente. Es más práctico, muchas veces, hacer un comentario que una pregunta.

Por ejemplo: «Ese trabajo de verano en Francia parece que fue interesante, descríbame mejor...» En el mismo sentido, iniciar frases con puntos suspensivos puede ser una invitación a que el candidato hable más: «Tu experiencia en la Cruz

Roja...», «Los conocimientos de 'software'...»

► **Encajar bien la información negativa.** Cuando un candidato dice algo negativo sobre sí mismo o cuenta una circunstancia que puede producir sorpresa o rechazo, es mejor dominar la situación con un comentario positivo: «Hay mucha gente que ha sufrido ese problema», «Celebro que haya superado esa circunstancia...»

► **Reafirmar al candidato.** Esta técnica puede ser muy útil. Si un candidato ha descrito con interés los detalles de su puesto de trabajo, el entrevistador puede decir: «Parece usted muy orgulloso de ese proyecto en el que ha participado». También es útil cuando hay que hablar de una materia delicada: «¿Por qué dejó la empresa?», «¿A qué fue debido su despido?»

**Ante un entrevistado al que le cuesta hablar, es adecuado utilizar la comunicación no verbal.**

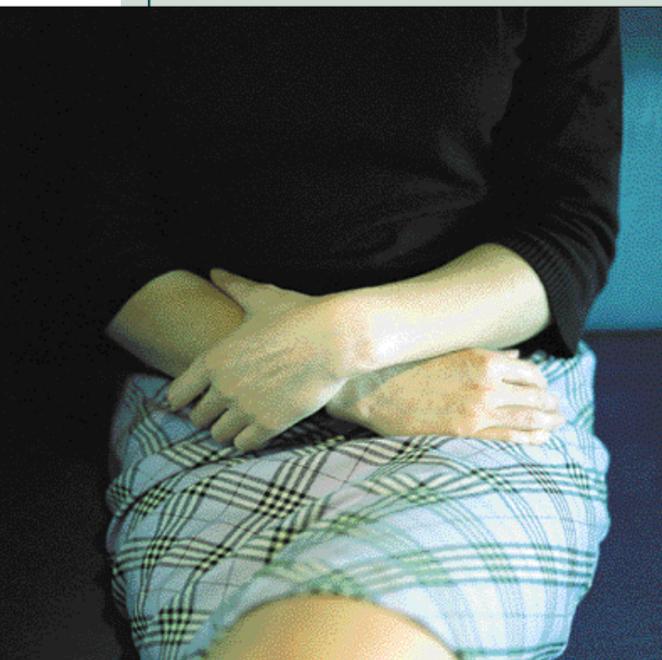
► **ta.** A continuación, entraremos de lleno en el núcleo de la entrevista, explicándole cómo se va a desarrollar: «En primer lugar hablaremos de su formación. Luego, de su experiencia profesional y, a continuación, de las funciones y tareas del puesto. Antes de concluir, podrá preguntarme todo aquello que no le haya quedado suficientemente claro».

### Escuche al candidato

En el núcleo de la entrevista se articulan las preguntas principales y es donde el entrevistador hará uso de sus habilidades para indagar, comprobar, examinar y, posteriormente, discriminar a los candidatos que más se adapten al perfil.

"Es muy importante la actitud que tiene el entrevistador en el resultado de la entrevista. Sobre él pesa la responsabilidad de conseguir que los candidatos hablen e intervengan durante el máximo tiempo posible; es muy importante que el entrevistador adopte una postura de escucha activa. También es necesario que facilite la comunicación con el entrevistado", afirma Bonet.

Los expertos aseguran que el candidato debe cargar con el 80% de la conversación. Los entrevistadores experimen- ►



## Los gestos del entrevistado

Estos son una serie de indicadores para observar la conducta no verbal en las distintas fases de la entrevista, basadas en las opiniones sobre el lenguaje corporal de Allan Pease en su libro 'El lenguaje del cuerpo'.

### 1 ACOGIDA

#### Apretón de manos

- Si da la mano con la palma hacia abajo: persona dominante.
- Si da la mano con la palma hacia arriba: persona sumisa.

#### Forma de sentarse

- Posición recta en la silla: transmite serenidad y atención.
- Piernas cruzadas: actitud de defensa, poca colaboración.
- Brazos cruzados: actitud defensiva, inclinación a ver sólo los aspectos negativos del otro.

### 2 INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA Y EL PUESTO

#### Postura de la cabeza

- Inclinada hacia un lado: interés.
- Cabeza hacia un lado, cuerpo hacia delante, mano en la barbilla: el interlocutor entiende y comparte.
- Cabeza hacia arriba: actitud natural y de reserva.

- Cabeza hacia abajo y mirada hacia el interlocutor: desaprobación.

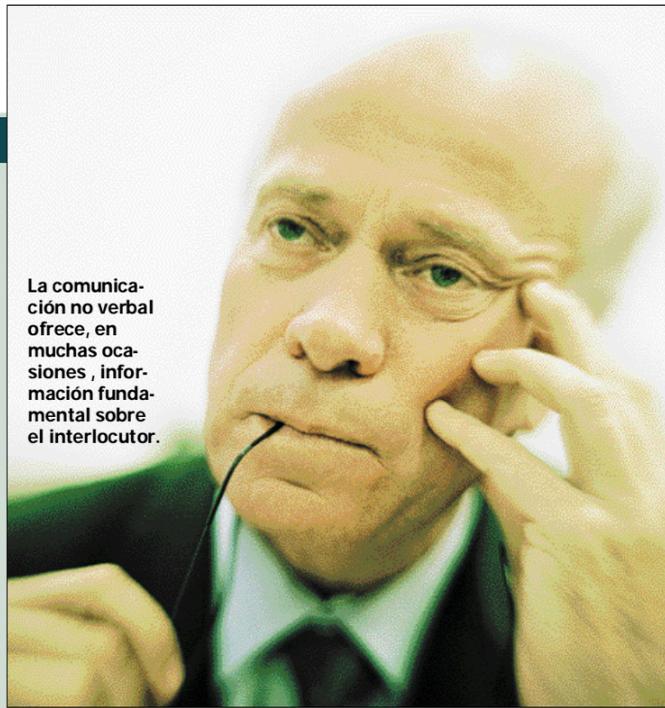
#### Las manos

- Dedos entrelazados en persona sentada: actitud negativa.
- En persona de pie, manos entrelazadas a la altura del vientre: frustración, actitud hostil o negativa.

### 3 FASE DE PREGUNTAS

- Mirada a los ojos: revela interés.
- Cerrar los ojos, no mirar directamente: reacción negativa del interlocutor.
- Taparse la boca mientras se habla: puede indicar mentira o duda, inseguridad o exageración.
- Tocarse la nariz: en el que habla, posible mentira; en el que escucha, duda de lo que se le dice.
- Tocarse la oreja: no cree lo que se le dice o duda de ello.
- Rascarse el cuello: incertidumbre.
- Dedos u objetos como lápices en la boca: inseguridad.

La comunicación no verbal ofrece, en muchas ocasiones, información fundamental sobre el interlocutor.



- Tirar del cuello de la camisa: puede indicar mentira, enojo o frustración.
- Copiar el gesto del entrevistador: si se hace espontáneamente, se comparten los mismos sentimientos; si se hace conscientemente, puede ser adulación o mentira.

### 4 CIERRE DE LA ENTREVISTA

- No debes revelar el resultado negati-

tivo de la entrevista a través de gestos: estableciendo una barrera con los brazos, con las manos entrelazadas, cerrando los ojos, tapándose la boca,...

- Cuidado con el apretón de manos final. Si es con las dos manos, o si con la otra mano se toca el codo o el hombro, revela más confianza y puede crear falsas expectativas.

## Según los expertos, el candidato debe cargar con el 80% de la conversación

► tados son capaces de entrevistar e interpretar lo que en ese momento se está diciendo sin preocuparse de saber «¿Qué voy a decir o qué tema voy a tratar cuando el candidato deje de hablar?»

**Escuchar significa motivar.** Debe aprovechar las preguntas que se realizan al candidato sobre su historial profesional, académico o personal, para descubrir su conducta y sus reacciones ante acontecimientos pasados.

**Preguntar sobre su experiencia laboral.** Se puede preguntar por toda la vida laboral del individuo, desde el comienzo al fin. Pero, en ocasiones, es más práctico comenzar por el último empleo: qué es lo que hace, cuáles son sus responsabilidades... Se considera que el comportamiento en el último empleo, o en empleos recién-

tes, predice más el comportamiento futuro que el de los empleos anteriores. A continuación, iremos preguntándole sobre todos y cada uno de sus trabajos anteriores, indagando sobre las razones de los cambios y promociones.

**Su formación.** Tanto la formación secundaria como la profesional o la universitaria son interesantes. Podrás conocer las áreas en las que destacó o tuvo problemas.

**Intereses.** Es importante comprobar las actividades e intereses personales del entrevistado. Algunos entrevistadores también preguntan sobre los aspectos más positivos o puntos fuertes propios del candidato, en su opinión, y también sus puntos débiles.

**Sus planes de futuro.** Es interesante inte-

rrogar al candidato sobre sus planes profesionales a medio y largo plazo. Pueden proporcionar indicaciones sobre su motivación, sobre aquello que le interesa en la vida y si es coherente el desempeño del puesto con sus deseos a largo plazo.

**Preguntas del candidato.** En la entrevista se trata tanto de preguntas del entrevistador como de darle oportunidad al candidato de que aclare sus dudas, si las tiene, sobre la empresa y el puesto. Hay que animarle a preguntar: «¿Le gustaría hacerme alguna pregunta sobre el puesto?». Las preguntas que hacen los candidatos en este momento pueden indicarnos mucho acerca de su motivación, los aspectos que les preocupan, su capacidad de desempeñar el puesto...

**Cierre de la entrevista.** Dedicales unas frases cordiales resumiendo sinceramente el resultado de la entrevista, aunque no indicando la decisión final. Por ejemplo: «Me ha parecido muy interesante su currículum. La información que ►

## Dos ejemplos de técnicas de entrevistas laborales

### DATAKOM MULTIMEDIA

En ocasiones, la entrevista sin palabras triunfa

Mario Lenhardy, además de product manager de esta empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones de Internet multimedia, es el responsable de entrevistar y contratar a los nuevos empleados. En la última contratación, Lenhardy recurrió a una eficaz estrategia: propuso una prueba

práctica a los posibles candidatos y, después, los entrevistó. De esta forma pudo analizar al mismo tiempo la capacidad técnica para realizar las tareas del puesto y las motivaciones de los aspirantes. Lenhardy explica: "Disponíamos de tres candidatos para el departamento técnico. Uno de ellos, además del currículo tradicional, nos había proporcionado uno *on-line*, con enlaces a diversos *websites* que él mismo había diseñado. Decidimos que debíamos hacer una prueba con los tres candidatos, cada uno con un ordenador y que hicieran los tres un mismo trabajo de maquetación gráfica. En menos de un cuarto de hora, la persona del currículo *on-line* había finalizado correctamente la prueba. Mientras que los otros acababan la prueba, tuve tiempo de hacerle unas cuantas preguntas técnicas y personales."

Para algunas selecciones de personal, Mario Lenhardy recurre a plantear un caso práctico entre los candidatos.



### ADYTON

El punto de vista del entrevistado es lo que cuenta

Adyton es una inmobiliaria de Pozuelo de Alarcón. Sus directoras, Victoria Demiguel y Marcela Caldumbide son las responsables de seleccionar nuevos empleados. Demiguel explica: "Hacemos entrevistas de 30 a 45 minutos. Si superamos ese tiempo, pensamos que el objetivo se desvirtúa". Buscan el don de gentes, la iniciativa individual, el trabajo en equipo y el trato con los clientes. "Para determinar, por ejemplo, si el entrevistado sabe trabajar en equipo, preguntamos con quiénes ha trabaja-

do y de qué manera. En cambio, para descubrir si posee iniciativa individual, observamos según sus comentarios de qué forma valora el puesto". "Siempre explicamos nuestras pautas de trabajo. Valoramos la opinión que le merecen al entrevistado y sus proposiciones de cambio serán aceptadas si nos parecen viables". El lenguaje no verbal es importante. "Procuramos realizar la entrevista de forma cordial. Entendemos que el entrevistado debe sentirse cómodo para que pueda transmitir con soltura"



Victoria Demiguel y Marcela Caldumbide, de la inmobiliaria Adyton, buscan que los entrevistados se sientan cómodos.

## La entrevista no debe durar menos de 45 minutos, aunque dependerá del candidato

► me ha facilitado nos servirá para tomar una decisión. En los próximos días tendrá una respuesta: mientras tanto, estamos a su disposición para cualquier consulta».

### Información oculta

El candidato siempre tratará de dar la mejor imagen de sí mismo resaltando sus virtudes y ocultando sus defectos. "A lo largo de la conversación puede vislumbrarse si hay algo que no cuadra, la intuición nos ayuda a darnos cuenta de si una persona nos está engañando o no", asegura **Gustavo Piera**, consejero dele-

gado de Time Manager International. Piera recomienda preguntas "de profundización" si el candidato trata de evitar un área: «¿Por qué hiciste eso?» o «¿podrías aclararme eso un poco más?», «¿quién podría darme referencias?» son algunas de las preguntas que puedes utilizar si intuyes que el entrevistado oculta información que consideras relevante. **Los elementos materiales.** Las sillas o los asientos han de ser cómodos y estar situados a un mismo nivel. Siempre que sea posible, hay que evitar una mesa que actúe como barrera entre entrevistador y entrevistado. Las posibilidades que se

ofrecen son mesa redonda o mesa cuadrada con dos variaciones: entrevistador y entrevistado frente a frente o en esquina. Por último, la decoración no ha de ser un elemento de distracción para el candidato, pues perdería concentración.

**Tiempo.** La entrevista no debe durar nunca menos de 45 minutos, aunque siempre dependerá del tipo de persona a la que se está entrevistando.

Eva Rodríguez



### Más a fondo

Aprenda a seleccionar personal eficazmente en una semana. Manuel Olleros. Ed. Gestión 2000  
**Contrate a los nº 1.** Kevin C. Klinvex - Matthew S. O'Connell - Christopher P. Klinvex. Ed. McGraw Hill Profesional  
**Cómo seleccionar a los mejores colaboradores.** Pierre Mornell, Ed. Gestión 2000