

Guía práctica para realizar una entrevista de selección sin ser un experto parte III (Lic. Carolina Castro)

La entrevista es un excelente sistema para predecir como hará su trabajo un candidato. Para realizarla con éxito, tendrá que dominar el arte de preguntar.

En la tercera y última parte de la guía, explicamos como organizar la entrevista y la importancia de adecuarla al perfil del candidato.

El objetivo de una entrevista de selección es ampliar la información que previamente se conoce del candidato mediante su currículum. 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, la 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.

Saber Preguntar

No dejar nada al azar

Antes de iniciar la fase de preguntas, hay que estructurar la entrevista. Primero el entrevistador tiene que haber leído el CV de la persona en cuestión y saber claramente qué [perfil de persona](#) esta buscando. Además, es necesario elaborar un guión.

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

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?", "¿Ha podido ver nuestra empresa?", "¿Qué le parecieron las pruebas del otro día?".



Las claves de la entrevista

Escuchar al candidato

Plantear la agenda de la entrevista

A continuación, entraremos de lleno en el núcleo de la entrevista, explicándole como 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”.*

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.

Los expertos aseguran que el candidato debe cargar con el 80% de la conversación. Los entrevistadores experimentados son capaces de entrevistar e interpretar lo que en ese momento se está diciendo sin preocuparse de saber *“¿Qué voy a decir o que 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 recientes, 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. Se podrá conocer las áreas en las que se destacó o tuvo problemas.



Las claves de la entrevista

Escuchar al candidato (cont.)

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 a futuro

Es interesante interrogar al candidato sobre sus planes profesionales a mediano y largo plazo. Pueden proporcionar indicadores sobre su motivación, sobre aquello que le interesa en la vida y si es coherente en 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 la 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 ese momento pueden indicarnos mucho acerca de su motivación, los aspectos que les preocupan, su capacidad de desempeñar el puesto...

Cierre de la entrevista

Dedicarles 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 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”*.



Las claves de la entrevista

La información Oculta

El candidato siempre tratara 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 esta ocultando información. Es recomendable realizar "preguntas de profundización" si el candidato trata de evitar un área: "*¿Por qué hiciste eso?*" o "*¿Podrías aclararme eso un poco mas?*", "*¿Quién podría darme referencias?*" son algunas de las preguntas que se pueden utilizar si se intuye que el entrevistado oculta información que se considera 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 ultimo, la decoración no ha de ser un elemento de distracción para el candidato pues perdería la 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.



La conducta del Candidato

Adecuar la entrevista al perfil del candidato

Le aconsejamos utilizar 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 le ha preguntado a una persona 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?”*.

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

■ Candidatos que hablan poco

Candidatos que hablan poco: Utilice la conducta no verbal. Muestre 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 conversación 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...”



La conducta del Candidato

Adecuar la entrevista al perfil del candidato (cont.)

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 pasivito "Hay mucha gente que ha sufrido ese problema"; "Me alegra que hayas 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?"

