

**LUIS PUCHOL
ISABEL PUCHOL**

EL LIBRO DE CABECERA DEL ENTREVISTADOR

**Todo lo que nos hubiera gustado saber
cuando empezamos a hacer
selección de personal**



Madrid - Buenos Aires - México

Índice

INTRODUCCIÓN.....	XIII
I. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN A VISTA DE PÁJARO	1
– ¿Por qué hacemos entrevistas de selección?	3
– Qué se puede hacer para mejorar la fiabilidad y validez de las entrevistas en su empresa	5
– Entrenamiento de entrevistadores	7
– Cómo se desarrolla una entrevista de selección	9
– Aprenda a realizar distintos tipos de entrevista.....	16
– Cómo hacer, cómo evaluar, y para que sirven las dinámicas de grupo.....	19
– Si puede involucrar a muchas personas en la selección de nuevos empleados, recurra a las entrevistas sucesivas	28
– Si es usted el <i>Gran Jefe</i> , conviértase en el <i>gate keeper</i> ..	30
– Sea modesto, la entrevista no es infalible	32
– <i>Desiderata</i> del entrevistador de personas	34
II. ANTES DE LA ENTREVISTA	37
– Antes de poner en marcha un proceso de selección ...	39
– Si va a insertar un anuncio de reclutamiento en prensa, más vale que publique un anuncio ciego.....	41
– Si de todos modos va a insertar un anuncio en prensa...	43
– No recurra solo al consabido anuncio de prensa, utilice inteligentemente las fuentes de reclutamiento	45

– Busque a quien se ocupe de la intendencia	49
– No delegue la preselección por el currículum (o la solicitud de empleo) a menos que confíe ciegamente en el criterio de estas personas	50
– Si se aplican tests de personalidad, mejor no conozca los resultados hasta después de la entrevista	53
– Porqué no me gustan las pruebas psicotécnicas.....	55
– Conozca antes al jefe y a los compañeros	58
– Si no conoce usted bien el puesto, busque la colaboración de un experto de la línea	60
– Conozca a la competencia	61
– Haga que el futuro jefe participe en la selección	63
– Realice siempre una minientrevista telefónica	65
– Creando el ambiente	66
– Vístase en función del tipo de personas a las que va a entrevistar	68
– Tenga la mesa despejada	70
– Entrevistando al alimón	72
– No entreviste a una persona que, caso de ser aceptada, estaría a un nivel superior al suyo	74
– Si quiere saber cómo funciona la relación con los candidatos en su empresa, haga que un amigo suyo envíe un currículum fingido	75
III. DURANTE LA ENTREVISTA	77
– Cuide los primeros minutos y las primeras impresiones.	79
– Sea flexible en la manera de sentarse	81
– Fíjese bien en las cosas que lleva el entrevistado	84
– ¿De tú o de usted?	86
– Practique el arte de preguntar..., y el arte de escuchar..	88
– Técnicas de ayuda a la espontaneidad	91
– Practique la escucha activa	93
– Escuche los sentimientos (empatizar)	97
– Esté atento a la comunicación no verbal.....	99
– Preguntas que puede formular usted	110

– Pídale al entrevistado que le haga preguntas a usted.	117
– Aprenda a tomar notas rápidas y esquemáticas	120
– Pregunte siempre por las razones de cese en cada puesto de trabajo	122
– Averigüe los problemas que tuvo en sus anteriores empleos, probablemente los volverá a tener	123
– No se quede con la duda, pregunte lo que quiera saber	125
– Preste atención a los años en blanco	127
– Practique el juego del caballo en ajedrez... ..	129
– Utilice el anclaje	130
– No sucumba a los coqueteos	132
– Atrévase a entrevistar en inglés (u otra lengua).....	133
– Mejor que preguntar <i>qué haría sí, es qué hizo cuando</i> ..	135
– Si el candidato fue antes un autónomo, piense que puede tener problemas para aceptar la disciplina normal en cualquier trabajo por cuenta ajena	137
– Los <i>culillos de mal asiento</i> , duran poco en todas partes ..	139
– Si el candidato le gusta, amárrelo para que no se vaya con la competencia	141
– Aprenda a terminar una entrevista	146
– Atención a los malos augurios.....	148
IV. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA	151
– Valore positivamente que el candidato se haya preparado la entrevista	153
– Redacte informes inteligibles para no especialistas.....	155
– ¿Qué hacemos con los currículos que no superaron el proceso de selección?	156
– ¿Qué contenido debe tener una carta de aceptación, y por qué debemos enviarla?	158
– Compruebe las referencias	160
– Cuando no lo tenga claro, provoque un almuerzo	163
– ¿Qué hacemos cuando llegue <i>el nuevo</i> ?	165
– Use y abuse del período de prueba	170

V. RATONERÍAS DE LA ENTREVISTA.....	173
– Pregúntele a su secretaria, o a la recepcionista, o al de seguridad	175
– Acepte que <i>le hagan la pelota</i>	177
– Acepte las recomendaciones	179
– Intente que hable mal de su actual empresa, de sus políticas o de sus jefes, y si es así, no lo contrate.....	181
– Cuando falle todo, aplique el horóscopo	183
– Cuando le caiga simpático el entrevistado, aplíquele el descuento.....	186
– Póngase en guardia cuando el candidato se jacte de su honestidad	188
– Practique la visualización	189
– No contrate a fumadores	193
– Averigüe la opinión del cónyuge ante un contrato que suponga cambio de residencia.....	195
– Si su empresa ofrece prácticas a becarios, se ahorrará tiempo y dinero en la selección de personal joven.....	197
– Si saca a alguien de otra empresa, piense antes si puede ofrecerle una continuidad en el empleo	200
– Aproveche la información que le brindan las redes sociales	202
VI. ENTREVISTAS DE PROMOCIÓN INTERNA.....	207
– Reflexiones antes de proceder a una selección para la promoción interna	209
– La entrevista de promoción interna	212
– Antes de proceder a una promoción interna hable con el actual jefe del candidato (y haga lo contrario de lo que le diga).....	215
– Antes de proceder a una promoción, asegúrese de no perder al mejor técnico para ganar el peor directivo...	217
– Antes de proceder a una promoción interna, instruya al nuevo jefe sobre cómo debe tratar al recién promovido	219

– Aproveche las vacaciones, bajas por enfermedad u otro tipo de ausencias para poner a prueba a personas promovibles	221
– Contrate a personas con potencial para crecer en el puesto..., pero no contrate a personas con exceso de titulación	223
ANEXOS	225
– Once habilidades que van bien para cualquier puesto de mando intermedio en adelante	227
– Los comerciales son otra cosa	230
– Perfil del buen vendedor	232
– Proceso de selección: Instrucciones a la persona que se encargue de la intendencia de la acción.....	234
– Ejemplo de solicitud de empleo	237
– Guía de la minientrevista telefónica.....	240
– Instrucciones para la persona que ha de realizar las llamadas.....	241
– Modelo de liquidación de gastos	244
– Carta para los desestimados	245
– Modelo de carta para quienes han superado el proceso de selección	246
– Protocolo de despido	247
– Liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard...	250
– Lawrence John Peter	253
CARTA DE DESPEDIDA DE LOS AUTORES	257
ACERCA DE PUCHOL Y ASOCIADOS	259
– La crisis	262

Introducción

Alguien dijo que *si quieres tener un secreto bien guardado, escríbelo en la introducción de un libro, porque nadie se las lee*.

Otra persona, un antiguo profesor muy querido por mí, solía decirnos a los estudiantes cuando intentábamos justificarnos por no haber estudiado, no haber presentado a tiempo un trabajo o alguna circunstancia similar: *No se excuse, es signo de debilidad*.

Aprovechando, pues, que nadie lo va a leer, y sin excusarme por lo que ya saben ustedes, voy a plasmar dos o tres ideas básicas de cómo se gestó este libro, su intencionalidad y su esquema.

En una película de formación de hace unos cuantos años, ambientada en Gran Bretaña, uno de los personajes decía: *Nadie admite en este país ser un mal conductor, un mal amante o un mal entrevistador*.

Creo que lo que el personaje de la película mencionada hablaba de Inglaterra, es igualmente predicable de España.

Sin meterme en lo bueno o malos conductores que somos los españoles colectivamente, (ya se encargan de decírnoslo los de la Jefatura de Tráfico) ni tampoco la categoría que ostentamos los españoles en las artes amatorias, (este, aunque no sea un libro solemne, es un libro serio), sí quiero decir que en cuanto a nuestra calidad como entrevistadores somos *susceptibles de mejora*, como decía un director que tuve, más relamido que un gato aunque excelente profesional y persona.

Los defectos principales de los entrevistadores españoles se pueden resumir en dos: los que tienen preparación teórica, porque

han cursado estudios de Psicología, no siempre han tenido la oportunidad de vivir la realidad de la empresa, y los que sí que conocen a esta última, no cuentan en todas las ocasiones con la necesaria preparación teórica. Luego están los buenos, los que *han pisado viruta antes de pisar moqueta*, o al revés, que también los hay.

Por otra parte, en algunas empresas se encomienda a un administrativo o administrativa de confianza *espabilao*s el cuidado de realizar delicadas tareas de selección que debería llevar a cabo un profesional de Recursos Humanos, interno o externo. La razón de este último proceder es el ahorro. Ahorro que a la larga, y aún a la corta, sale caro, porque como dice el refrán, *al tacaño y al pobre todo le cuesta el doble*.

Por otra parte, como el talento, que es un bien escaso en nuestras empresas, no se comparte entre los empleados, las personas que saben entrevistar raramente pueden formar a las que no saben.

Este libro pretende ayudar a quienes ya entrevistan, pero piensan que aún pueden aprender algo sobre la entrevista de selección, a los que han *pisado moqueta*, pero no viruta, y a los que les vendrán bien algunas *ratonerías* o *Gramática parda de la entrevista*, y a los que han *pisado mucha viruta*, quienes quizás aprecien unas píldoras de teoría útiles, pero poco empalagosas.

El libro está estructurado en fichas. Cada una de las cuales es independiente de las demás y pueden leerse en cualquier orden. Cuando una ficha está vinculada con otra, se hace saber por medio de una llamada en el pie de página, que remite a la otra ficha relacionada. Esto hace que a veces hemos preferido repetir un ejemplo en dos fichas cuando resultaba oportuno, antes que dejar de contarlos, porque no tenemos la certeza de que el lector vaya finalmente a leerlo.

Las fichas las hemos agrupado en varios bloques: La entrevista de selección a vista de pájaro; Antes de la entrevista; Durante la entrevista; Después de la entrevista; La entrevista de promoción interna y Gramática Parda de la entrevista.

Quizás algunas personas se interesen por cómo ha sido redactado este libro que tiene dos coautores. En principio el listado de temas surgió de un *brainstorming*, a continuación cada cual redac-

tó el esquema de un número determinado de fichas, que luego fue re-redactado para darle un tratamiento único. Dada la diferencia de años y de experiencias, y también por tratarse de un varón y una mujer, con el agravante de ser padre e hija, no siempre hemos estado de acuerdo, optando en estos casos por soluciones negociadas. En fin, que no nos hemos aburrido.

En ocasiones aportamos anécdotas que nos han sucedido en nuestra vida profesional, sin que se especifique cuál de los dos coautores la refiere. El lector lo deducirá fácilmente, y en cualquier caso, no es tan importante quién lo dice sino qué dice.

UNA OBSERVACIÓN IMPORTANTE

En un libro sobre un tema tan concreto, las palabras entrevistador y entrevistado se repiten demasiadas veces *ad nauseam*, sin que sea por otra parte fácil eludirlas ni buscar sinónimos. Por esa razón no hemos querido complicarlo más incluyendo la diferencia de género políticamente correcto: *el entrevistador o entrevistadora, dirá al entrevistado o entrevistada*¹.

Por otra parte nos negamos a la cursilada ilegible de poner *el entrevistador/a dirá a el/la entrevistad@...*

En consecuencia, hemos optado por poner en la mayoría de las fichas las formas masculinas entrevistador y entrevistado, y en algunas, las suficientes desde nuestro punto de vista para que se vea nuestra intención de no hacer una discriminación sexista, *entrevistadora y entrevistada*.

A algunos (o a algunas) puede que no les satisfaga esta decisión nuestra, pero nos ha parecido la más razonable, además de gramaticalmente correcta.

¹ En una ocasión, en un hospital público vi la siguiente nota en el tablón de anuncios del departamento de Enfermería. *Los enfermeros o enfermeras interesados en cursar estos seminarios lo pondrán en conocimiento de su Supervisor o Supervisora, para que él o ella vean la posibilidad de incluirlos en la lista de participantes (¡o participantas!)*

I

La entrevista de selección a vista de pájaro

¿Por qué hacemos entrevistas de selección?

*Todo hombre es como la Luna,
con una cara oculta que a nadie enseña.*

MARK TWAIN

En nuestra vida profesional nos hemos esforzado, entre otras cosas, para que las empresas a las que asesoramos redacten su *misión, visión y valores*. Por supuesto, el propósito no es el enmarcarlas en un cuadro dorado y disponerlo en los lugares más representativos de las empresas, sino llevar al ánimo de todos los trabajadores quiénes somos, quiénes queremos ser y en qué nos vamos a apoyar para conseguirlos. Personalmente pensamos que es muy difícil que los trabajadores se identifiquen con la empresa si no hay una declaración firme y expresa a la que agarrarse.

¿Por qué contamos esta batallita? Pues porque con frecuencia hemos visto a empleados de las empresas ponerse a entrevistar sin tener internalizadas las razones por las que lo hacen y el objetivo final que se persigue con las entrevistas.

Nadie tendría que ponerse a entrevistar sin tener claro por qué lo hacemos y qué pretendemos con ello. Por ello reproducimos a continuación unos párrafos adaptados del libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*², que pretenden servir de guía a quienes se disponen a entrevistar, especialmente si no tienen mucha experiencia en ello.

Para deducir la idoneidad de un candidato a un puesto disponemos de varios procedimientos: pruebas psicotécnicas, pruebas profesionales, exámenes de conocimientos..., estos procedimien-

² Puchol, L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª edición). Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 2007, pp. 88.

tos los podemos utilizar o no, pero de lo que no prescindimos nunca es de la entrevista, y esto porque:

- es el único método directo para evaluar la apariencia, porte y modo de expresión del candidato;
- permite juzgar acerca de la reacción del sujeto ante las distintas situaciones que se le presenten, así como sus dotes de persuasión, la calidad de su expresión verbal, su capacidad de reacción ante preguntas inesperadas;
- es, entre todas las pruebas, la única prueba capaz de analizar el comportamiento no verbal del candidato, y de captar problemas físicos (cojera, halitosis, tartamudeo, tics, onicofagia...);
- nos permite disipar las dudas que nos ha producido la lectura de su currículo;
- es insustituible para predecir acerca de la compatibilidad de caracteres con su futuro jefe o con el resto de miembros del equipo;
- permite predecir otros aspectos relevantes de la contribución del candidato a la organización. Por ejemplo:
 - permanencia en la empresa, o dimisión en breve;
 - índice de absentismo por diversas causas;
 - grado de integración con sus compañeros;
 - interés que mostrará por el trabajo...

Durante la entrevista, tenemos que descubrir si el candidato que tenemos ante nosotros:

- posee la formación y la experiencia necesarias para ocupar el puesto que pretende, o si puede adquirirla en un tiempo prudencial;
- si sus aspiraciones coinciden con el perfil del puesto;
- si está realmente motivado por el mismo;
- y, eventualmente, descubrir si es capaz de crecer en el puesto y, llegado el caso, ser capaz de asumir mayores responsabilidades.

Qué se puede hacer para mejorar la fiabilidad y validez de las entrevistas en su empresa

La recompensa del trabajo bien hecho es poder hacer más trabajo bien hecho.

ANÓNIMO

La entrevista tiene unas limitaciones predictivas, pero, aún así es única e insustituible. Se puede aumentar la capacidad de predicción de la entrevista si se adoptan determinadas medidas:

- Sustituir las puntuaciones por clasificaciones. Esto es, en lugar de calificar a todos los candidatos de 0 a 10, ordenarlos del mejor al peor. De este modo se corrigen las tendencias extremas y la tendencia central³.
- Alternativamente, clasifique los expedientes en cinco montones: **Sí, sin duda; Sí; Sí, pero; No, pero y No**. Céntrese en el primer grupo (**Sí, sin duda**), y si tiene pocos candidatos también en el segundo grupo (**Sí**) y aparque el resto de candidaturas.
- Utilizar cuestionarios o guías de entrevista, así como impresos normalizados de informe final en los que exista un número determinado de rasgos, para asegurarnos de que no se omite ninguno.
- Seleccionar cuidadosamente a los seleccionadores⁴. Los seleccionadores deben, a su vez, ser seleccionados atendiendo

³ **Tendencias extremas.** Algunos entrevistadores, muy exigentes o excesivamente benévolo, tienden a creer, o bien que no hay nadie que valga la pena, y en consecuencia puntúan muy bajo, o que todo el mundo es bueno y consecuentemente puntúan muy alto.

Tendencia central. Propia de aquellos que piensan que todo el mundo es más o menos igual. En consecuencia, sus puntuaciones son medias y poco diferenciadoras.

⁴ El perfil de los seleccionadores debería idealmente asemejarse a los *desiderata* que se expone en la página 34 de este mismo libro,