**Empresas líderes de Tecnología como Google utilizan este tipo de entrevistas (Leer "El jefe de RRHH de Google, Laszlo Bock, es tajante: "El Título Universitario y la Entrevista Laboral no sirven para nada"
) para predecir desempeño y potencial**

En el artículo de arriba Bock nos comenta que es mejor valorar a los candidatos en función de su comportamiento objetivo a la hora de contestar determinadas preguntas. Bock cree que tenemos que darnos cuenta que, por mucho que alguien se crea muy bueno para encontrar a la gente adecuada para uno u otro trabajo, la realidad es que el instinto de los reclutadores no suele funcionar. Por ello es mejor valorar a los candidatos en función de su comportamiento objetivo a la hora de contestar determinadas preguntas. Pero no todas funcionan. El responsable de RRHH de Google asegura que las únicas cuestiones que realmente pueden hacernos entrever el potencial que puede tener un candidato son aquellas relativas a su comportamiento.

¿Pero para qué sirve en concreto la entrevista conductual?

Entre los beneficios que conlleva la entrevista conductual al proceso de selección de personal se encuentran los siguientes:

· Aportan una mayor información por parte del candidato, al permitirle mostrar su personalidad a partir de situaciones concretas.

· Genera mayor flexibilidad tanto para reclutador como entrevistado.

· La participación del candidato es mayor que en otras entrevistas convencionales, lo que mejora la conexión interpersonal entre el candidato y el reclutador.

· Consigue conclusiones objetivas sobre las competencias del candidato, lo que produce mayor fiabilidad en la toma de decisiones durante el proceso de selección.

· Aumenta las garantías de un buen desempeño profesional por parte de la persona seleccionada para el puesto (deja de lado las subjetividades).

¿Cómo elaborar la entrevista conductual para un puesto?

Igual que ocurre en el resto de evaluaciones de selección, el primer paso para desarrollar la entrevista conductual es determinar cuáles son las competencias que el puesto de trabajo en cuestión requiere de su futuro ocupante.

En función de estas, los responsables de Recursos Humanos se encargan de redactar una batería de preguntas en las que el candidato pueda demostrar si dispone de esas habilidades imprescindibles mediante la narración de experiencias personales previas. Además, junto a las cuestiones principales, durante el proceso de reclutamiento, el entrevistador también formulará otra serie de consultas relativas al suceso que está narrando el candidato, a fin de corroborar la historia y ampliar información.

Por tanto, durante la entrevista conductual lo habitual es centrar la conversación en ejemplos, situaciones pasadas, recuerdos… mediante fórmulas como ¿Cuándo te has sentido más satisfecho con tu trabajo?, ¿Cuál es la decisión más difícil que has tomado?' o '¿Qué crítica negativa te ha afectado más y por qué?, por ejemplo.

Entrevista por competencias con el método S.T.A.R

Las siglas S.T.A.R hacen referencia a los cuatro factores fundamentales que se analizan en

este modelo de entrevista: Situación, Tarea, Acción y Resultado. El entrevistado debe contar una situación real, explicar cuál era su cometido en aquel momento, qué acciones llevó a cabo y cómo resultó el incidente.

Todo ello, con detalles y siendo lo más específico posible. Se puede preguntar tanto por sucesos personales como por sucesos laborales.

Modelos de preguntas a realizar según cada competencia (algunos ejemplos)

Adaptabilidad

Las preguntas más comunes en la entrevista por competencias para identificar la adaptabilidad son:

· Háblame de alguna ocasión en la que te hayan pedido que hicieras algo que nunca habías hecho. ¿Cómo reaccionaste? ¿Qué aprendiste?

· ¿Durante su trayectoria profesional, tuvo que hacerse cargo de una nueva tarea en su ejercicio habitual?

· Describe una situación en la que hayas adoptado un nuevo sistema, proceso, tecnología o idea muy diferente de lo habitual.

· Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

Trabajo en equipo

Algunas preguntas relacionadas con el trabajo en equipo son:

· Menciona alguna ocasión en la que hayas trabajado con alguien difícil de llevar. ¿Cómo manejaste las interacciones con esa persona?

· Háblame de una de tus experiencias favoritas de trabajo en equipo y de tu contribución y resultados.

· Háblame de alguna vez en la que un proyecto haya cambiado de rumbo drásticamente a último momento y haya fracasado, o que no se dieron los resultados, quien fallo en ese caso?

Orientación al cliente

Las cuestiones más habituales sobre la orientación al cliente son:

· Menciona alguna ocasión en la que hayas trabajado con un cliente difícil de llevar. ¿Cómo manejaste las interacciones con esa persona?

· Comentame tus experiencias más desafiantes. Tenías contacto con el cliente? De qué tipo?

Liderazgo

Algunas preguntas relacionadas pueden ser:

· Háblame de la última vez en que algo importante del trabajo no salió según lo previsto. ¿Cuál fue tu función? ¿Cuál fue el resultado? ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo?

· Describe una situación en la que hayas necesitado persuadir a alguien para que viera las cosas a tu modo. ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?

· Cuéntame de alguna vez en la que predicaste con el ejemplo. ¿Qué hiciste y cómo reaccionaron los demás?

· ¿Alguna vez tuviste que «vender» una idea a tus compañeros de trabajo o a tu equipo? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Según Bock las entrevistas desestructuradas solo pueden predecir un 14% del desempeño del empleado. Por eso, la mejor técnica según Bock son los tests que le dan al candidato una tarea similar a la que va a realizar en el cargo. El resultado de esta prueba puede acertar en un 29% sobre el desempeño del trabajador. Esta es la prueba que le hacen a todos los que se postulan para un cargo técnico.

Sin embargo, esto no puede predecir cómo una persona aprende, trabaja en equipo o enfrenta las complejidades.

La segunda técnica que se utiliza es para testear las habilidades cognitivas y la tercera es una entrevista estructurada (con preguntas estándar) en la que se hacen preguntas para evaluar distintas facetas de la persona. Están las conductuales y las situacionales. En la primera se pregunta por los logros y se los compara con los requerimientos para el cargo, y la segunda presenta una situación hipotética que se debe resolver.

En resumen, el método de Google las incluye todas: Inicia con un Test con foco en las tareas y funciones del puesto (test de algoritmos de programación, etc.) Luego una evaluación o tests de habilidades cognitivas, para terminar combinando entrevistas situacionales con conductuales.

Pablo

Pablo Rovito / **iTechCareer-RD** **Latam Search & Selection**