

# Cómo detectar las aptitudes interpersonales clave

30 preguntas de comportamiento para identificar a los candidatos con más potencial



# Índice

## Introducción

- ¿Por qué son importantes las preguntas de comportamiento en las entrevistas? | 3
- 6 aptitudes interpersonales que revelan potencial | 4

## Qué preguntas hacer y en qué fijarse

- Flexibilidad | 5
- Aporte cultural | 7
- Colaboración | 9
- Liderazgo | 11
- Potencial de crecimiento | 13
- Capacidad para priorizar | 15

## Cómo aprovechar al máximo cada entrevista

- Ayuda a que cada candidato muestre su mejor versión | 18
- Haz preguntas inesperadas | 19
- Presta atención a lo que el candidato pregunta | 20
- Usa las herramientas de selección adecuadas durante el proceso | 21

## Conclusión

# ¿Por qué son importantes las preguntas de comportamiento en las entrevistas?



Hacer preguntas de comportamiento es una buena manera de identificar a los candidatos que llegarán lejos.

Si bien cada entrevista es diferente, tener a mano una lista de preguntas genéricas nunca está de más. No solo podrás ahorrar tiempo, sino que también evitarás posibles sesgos en el proceso de contratación gracias a entrevistas más homogéneas.

Hemos entrevistado a casi 1300 responsables de contratación para saber cuáles son las aptitudes interpersonales que buscan y las preguntas de comportamiento que hacen. Sigue leyendo para conocer las preguntas más frecuentes y lo que revelan las respuestas de los candidatos.

57 %

de los profesionales de selección de personal asegura que tiene dificultades para evaluar con exactitud las aptitudes interpersonales.<sup>1</sup>

# 6 aptitudes interpersonales que revelan potencial

Las aptitudes interpersonales que más importan varían en función de los cargos y las empresas, pero a menudo coinciden. Para averiguar cuáles son las aptitudes qué más se repiten en candidatos con gran potencial y en los mejores empleados, les preguntamos a los responsables de contratación qué suelen buscar.

Estas son las seis aptitudes más importantes que han identificado y clasificado por orden de importancia:



1 | Flexibilidad



4 | Liderazgo



2 | Aporte cultural



5 | Potencial de crecimiento



3 | Colaboración



6 | Capacidad para priorizar

El 69 % de los responsables de contratación dicen que la flexibilidad es la aptitud interpersonal más importante que buscan.<sup>2</sup>

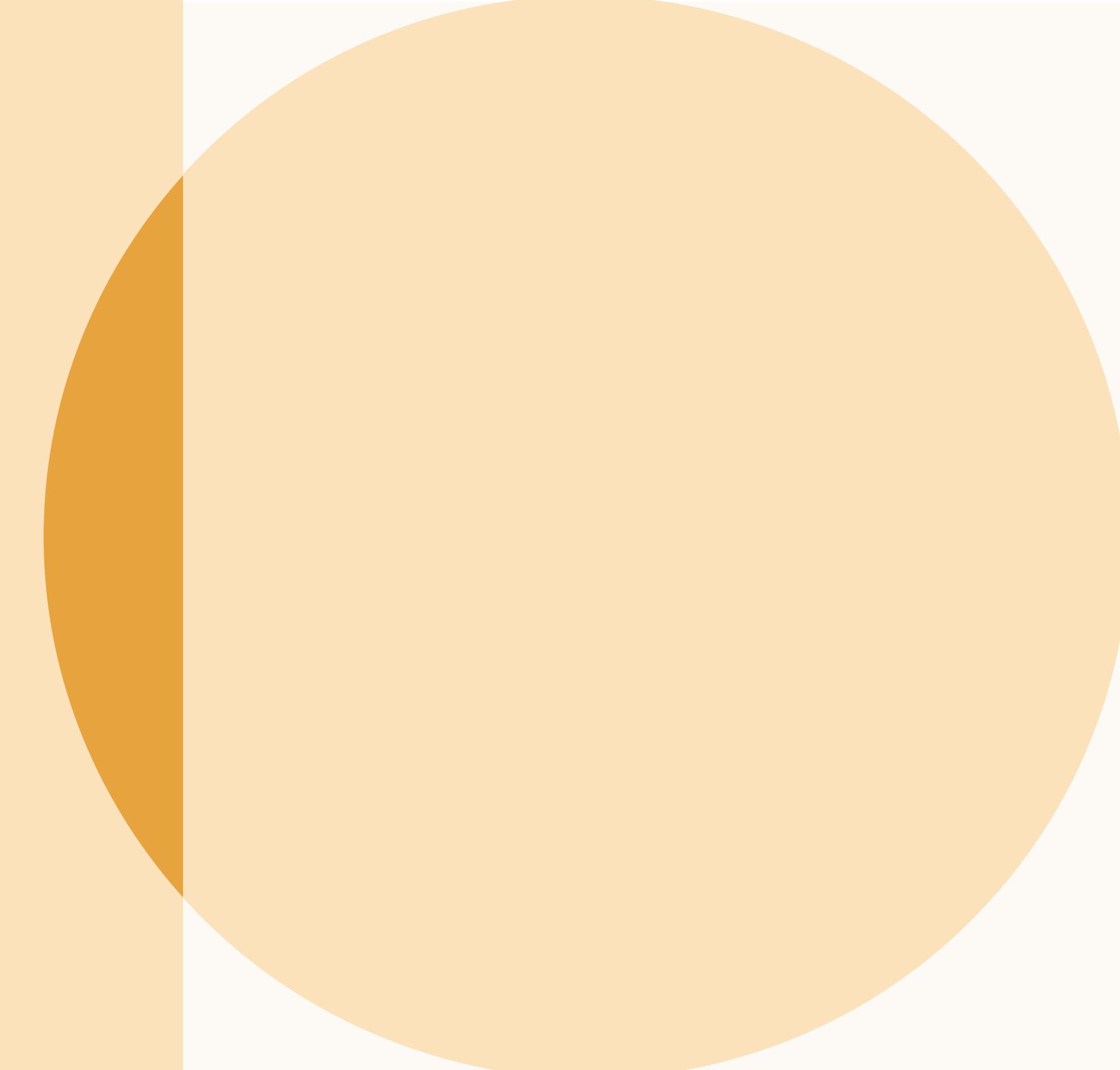
# Flexibilidad

La flexibilidad es esencial para destacar en entornos de trabajo dinámicos.

Ante la posibilidad de que el 54 % de los empleados necesite perfeccionar y reciclar sus competencias en los próximos años para seguir el ritmo a los cambios tecnológicos y a las necesidades empresariales, la flexibilidad es fundamental.<sup>3</sup>

Los empleados flexibles suelen lograr mejores resultados cuando las prioridades cambian o cuando se presentan dificultades, ya que se sienten cómodos haciendo ajustes estratégicos.

# 5 preguntas para detectar la flexibilidad



## Las más usadas

1

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

2

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

3

Cuéntame de alguna ocasión en la que te hayan asignado una tarea que no estaba incluida en la descripción de tu empleo. ¿Cómo manejaste la situación? ¿Cuál fue el resultado?

4

Explica el mayor cambio al que hayas tenido que enfrentarte. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

5

Expón alguna ocasión en la que hayas tenido que adaptarte al estilo de trabajo de un compañero para completar un proyecto o lograr resultados.

**En qué fijarse** → Entusiasmo por abordar nuevos retos e interés por salir de su zona de confort, porque sabe que la experiencia le aportará algo valioso.

**En qué fijarse** → Curiosidad por explorar nuevas formas de trabajar y ganas de mejorar en función de lo que aprende; si descubrió una forma más eficaz; si adoptó los cambios.

**En qué fijarse** → Capacidad para entender que su empleo puede cambiar e interés por probar algo nuevo y tomar las medidas necesarias para garantizar los mejores resultados.

**En qué fijarse** → Aceptación de que el cambio es inevitable. El candidato se centra en cómo pudo adaptarse eficazmente evaluando la nueva situación y buscando el apoyo que necesitaba.

**En qué fijarse** → Predisposición a actuar con flexibilidad cuando es necesario. Capacidad para reflexionar lo que aprendió de esa experiencia, tanto lo bueno como lo malo.



Las empresas que aplican prácticas inclusivas al seleccionar candidatos generan hasta un 30 % más de ingresos por empleado.<sup>4</sup>

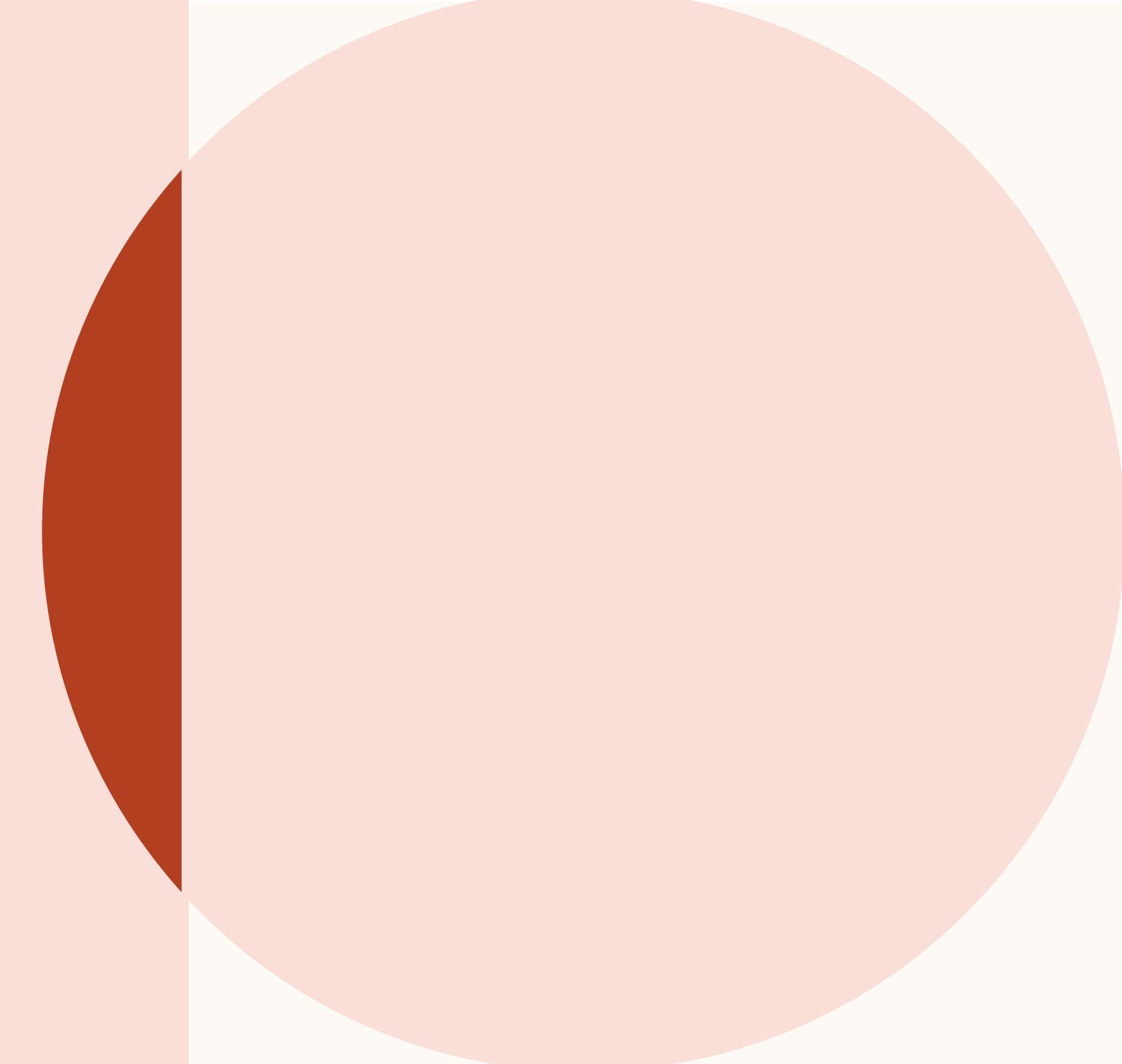
# Apporte cultural

El apporte cultural puede lograr excelentes resultados en tu empresa.

Es fundamental que esté estrechamente vinculado con la misión y los valores principales de la empresa. Sin embargo, encontrar a la persona idónea para el puesto no significa encontrar a alguien que sea exactamente igual a los demás.

Por eso, muchos responsables de contratación han dejado de evaluar la «afinidad con la cultura empresarial» y ahora favorecen el «aporte cultural», es decir, si los candidatos ayudan no solo a proteger la cultura de la empresa, sino también a que evolucione y crezca.

# 5 preguntas para detectar el aporte cultural



## Las más usadas

1

¿Cuáles son los tres factores más importantes para ti en un empleo?

2

Háblame de alguna ocasión, en la última semana, en la que te hayas sentido satisfecho, entusiasmado y productivo en el trabajo. ¿Qué estabas haciendo?

3

¿Qué es lo más interesante sobre ti que no figura en tu currículo?

4

¿Qué te haría elegir nuestra empresa en lugar de otras?

5

¿Qué aspecto de tu personalidad crees que es el que más malinterpretan tus compañeros de trabajo? ¿A qué crees que se debe?

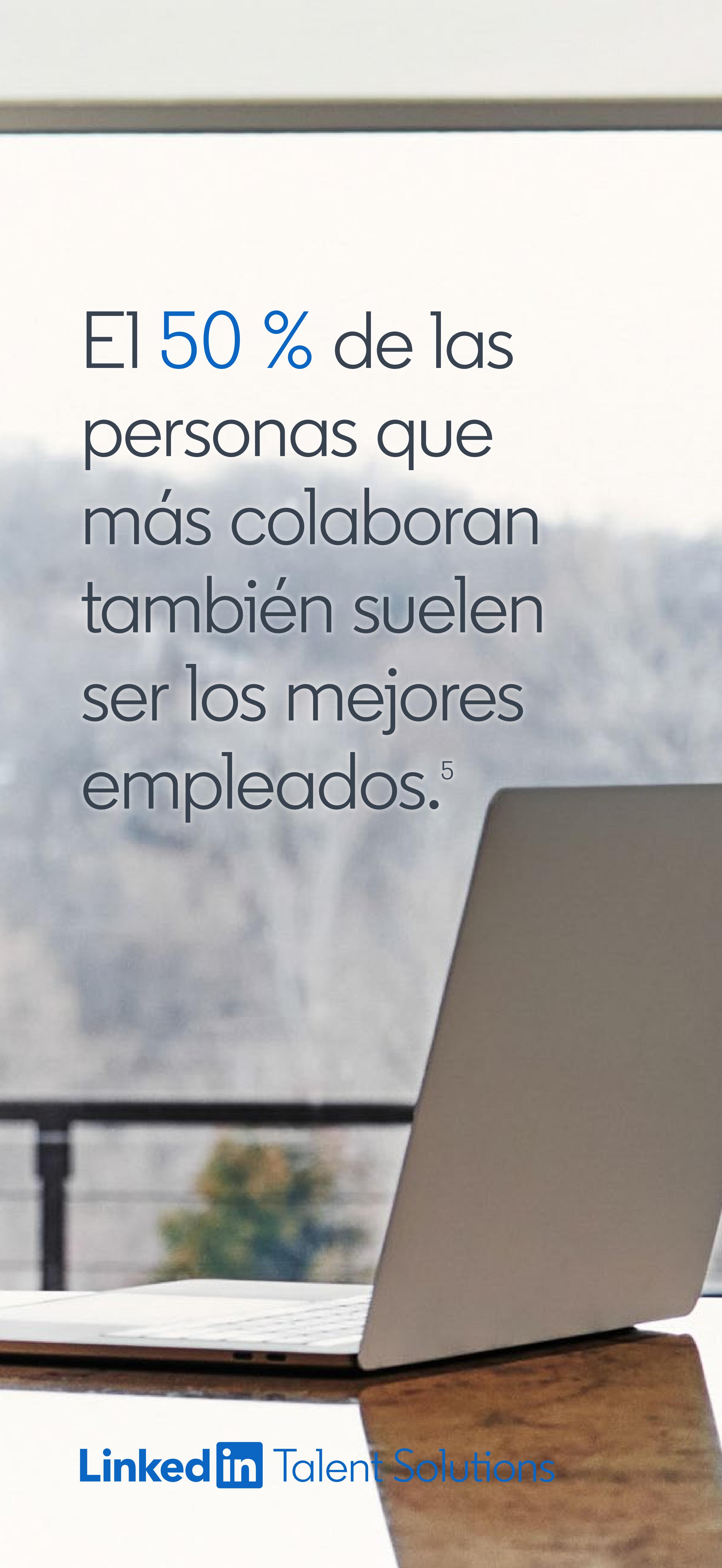
**En qué fijarse** → Coherencia entre lo que es importante para el candidato y lo que el puesto y la empresa ofrecen.

**En qué fijarse** → Algun indicador de que el entorno laboral y las responsabilidades cotidianas son adecuados para el candidato.

**En qué fijarse** → Señales de que el candidato aporta algo nuevo e inesperado a tu cultura, aún cuando no esté relacionado con el puesto en cuestión.

**En qué fijarse** → Respuestas bien meditadas y honestas que reflejen lo que el candidato realmente está pensando, y no lo que cree que quieras escuchar.

**En qué fijarse** → Autorreflexión y transparencia. Las mejores respuestas demostrarán que el candidato es abierto con los demás.



El 50 % de las personas que más colaboran también suelen ser los mejores empleados.<sup>5</sup>

# Colaboración

Cuando el trabajo en equipo es fundamental para el puesto, las aptitudes de **colaboración** marcan una gran diferencia.

La colaboración mejora la productividad, la motivación y el orden. Por el contrario, cuando una persona no sabe colaborar, puede crear obstáculos para los colegas.

En un puesto en el que el nuevo empleado debe trabajar bien en equipo, evaluar las aptitudes de colaboración puede ser útil para encontrar a alguien que destaque y que ayude a los demás a progresar.

# 5 preguntas para detectar la colaboración

## Las más usadas

1

Menciona alguna ocasión en la que hayas trabajado con alguien difícil de llevar. ¿Cómo gestionaste la interacción con esa persona?

2

Háblame de alguna ocasión en la que te hayas intentado comunicar con alguien que no te entendía. ¿Qué hiciste?

3

Detalla una de tus experiencias favoritas de trabajo en equipo y de tu contribución.

4

Describe al mejor compañero o supervisor con quien hayas trabajado. ¿Qué aspecto de su estilo de gestión te gustaba?

5

Describe alguna vez en la que un proyecto haya cambiado de rumbo drásticamente a último momento. ¿Qué hiciste?

**En qué fijarse →** Iniciativa para ponerse en el lugar del otro, identificar la causa de la tensión y buscar formas de mejorar la relación.

**En qué fijarse →** La paciencia. Los colaboradores se aseguran de que los demás los comprendan y pueden adaptar su estilo para estar en sintonía con el resto del equipo.

**En qué fijarse →** La energía y la motivación a través del trabajo en equipo. Un buen equilibrio de frases con «yo» y «nosotros» que reflejen las contribuciones individuales y en equipo.

**En qué fijarse →** Capacidad para entender su propio estilo de trabajo y con qué tipo de personalidades trabaja mejor.

**En qué fijarse →** Interés por mantener la coordinación del equipo y comodidad a la hora de pedir más ayuda a sus colegas cuando un proyecto lo requiere.

A photograph showing a man with a beard and a woman with glasses smiling and talking at a table. They are in an office setting with a brick wall and windows in the background.

El 50 % de los empleados han dejado un empleo para alejarse de un mal jefe.<sup>6</sup>

# Liderazgo

Aunque no necesites cubrir un puesto de liderazgo, contrata a personas que sirvan de inspiración a los demás.

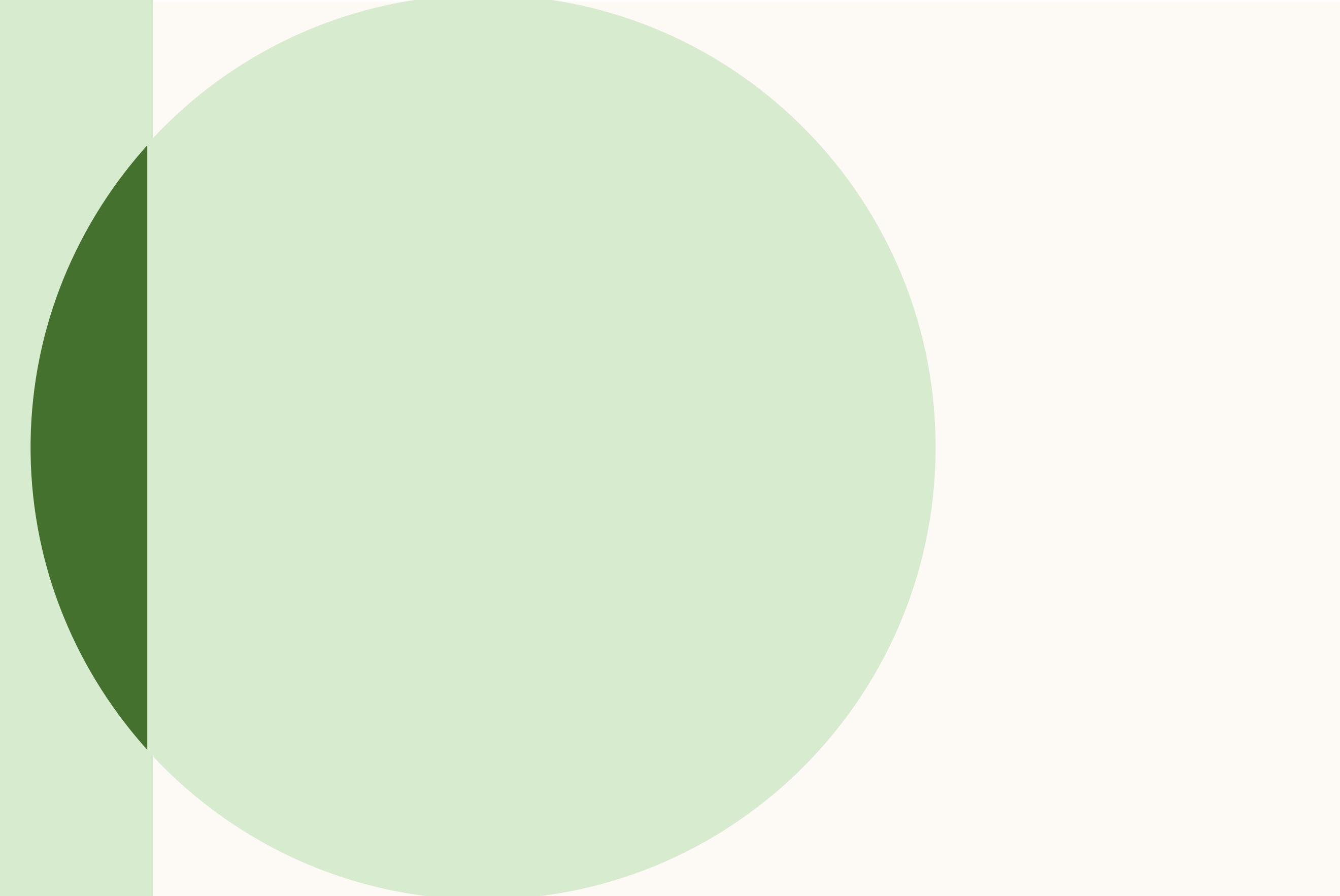
Las organizaciones con buenos líderes tienen 13 veces más posibilidades de aventajar a la competencia.<sup>7</sup>

La clave de ese éxito está en las aptitudes y la visión del líder, y también en su capacidad para inspirar, motivar y potenciar a los demás. Por el contrario, quienes no

saben liderar suelen tener equipos desmotivados, poco eficientes y más propensos a renunciar al trabajo.

Más allá del nivel de antigüedad que busques, nunca está de más analizar el potencial de liderazgo de un candidato. Después de todo, quizás estés contratando al futuro director ejecutivo sin saberlo.

# 5 preguntas para detectar el liderazgo



## Las más usadas

1

Háblame de la última vez en que algo importante del trabajo no salió según lo previsto. ¿Cuál fue tu función? ¿Cuál fue el resultado?

2

Describe una situación en la que hayas tenido que convencer a alguien para que viera las cosas desde tu punto de vista. ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?

3

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

4

Detalla la decisión más difícil que hayas tenido que tomar en los últimos seis meses.

5

¿Alguna vez has tenido que «vender» una idea a tus compañeros o a tu equipo? ¿Cómo lo hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?

**En qué fijarse →** Reflexión meditada y un gran sentido de la responsabilidad. Los verdaderos líderes no intentan echar la culpa a los demás, sino que analizan qué podrían haber hecho diferente.

**En qué fijarse →** Un auténtico líder sabe generar credibilidad y usa pruebas convincentes para respaldar su punto de vista en lugar de actuar como si fuese el dueño de la verdad.

**En qué fijarse →** Capacidad para entender que su conducta afecta a los demás, que debe estar a la altura de las circunstancias y que es una fuente de inspiración para su equipo.

**En qué fijarse →** Evaluación minuciosa de los resultados. Un auténtico líder pide consejos cuando los necesita, pero no evita tomar la decisión final.

**En qué fijarse →** Firmeza sin ser demasiado insistente; capacidad para entablar un diálogo y escuchar problemas, con el objetivo de que todos estén a gusto con el plan.



Sustituir a un empleado puede costar casi **1,5 veces** el sueldo de esa persona.<sup>8</sup>

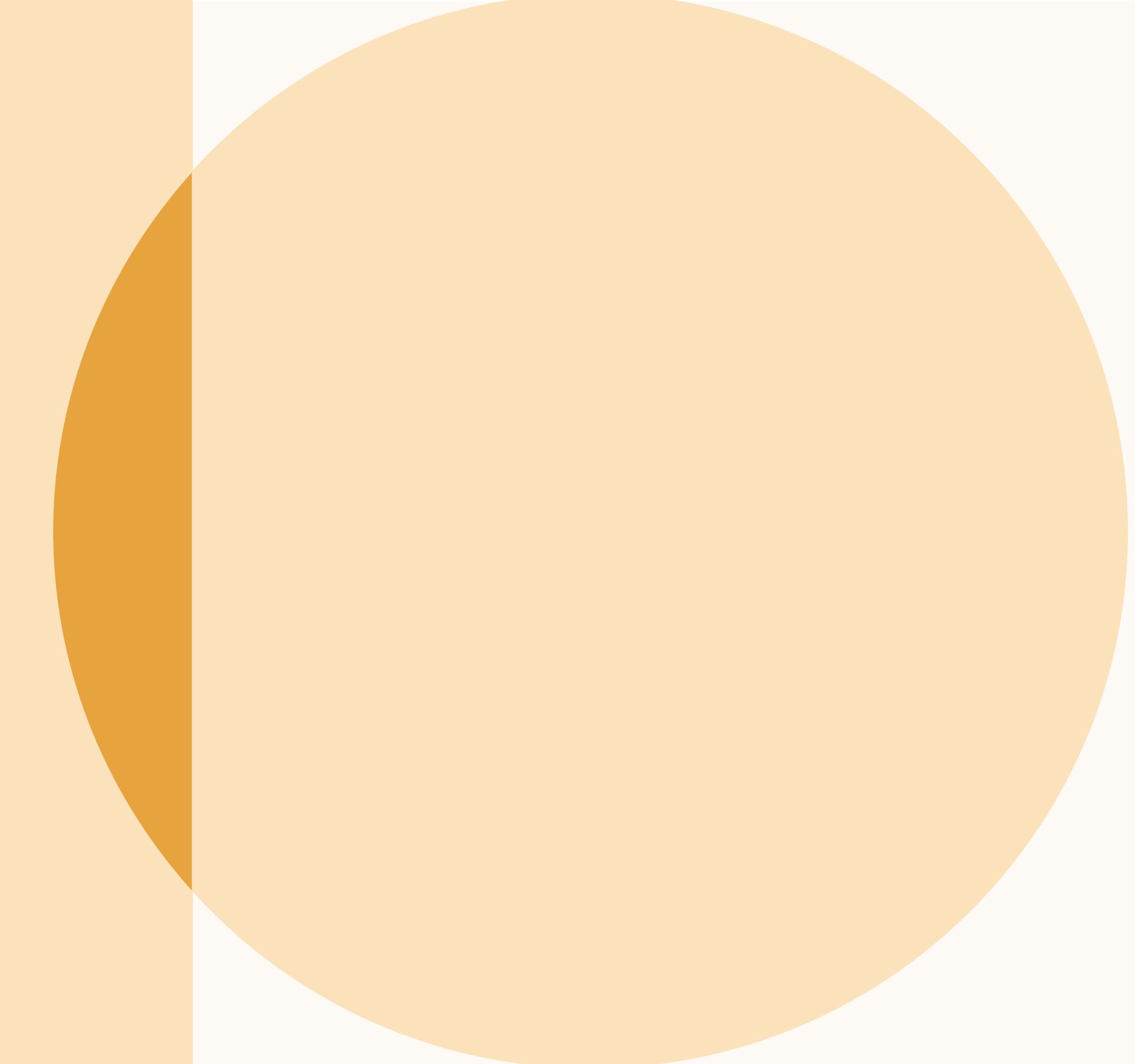
# Potencial de crecimiento

Contrata a una persona con **potencial de crecimiento** para que pueda mejorar el puesto y darle su propio toque personal.

A la mayoría de los candidatos les interesa avanzar en su carrera y no hacer siempre lo mismo.

Si bien es tentador buscar candidatos con las mismas aptitudes y nivel de experiencia que los empleados que vas a sustituir, contrata a alguien que pueda crecer profesionalmente en el puesto en cuestión. Te ganarás su lealtad, y aumentarán las posibilidades de que se queden en la empresa durante mucho tiempo.

# 5 preguntas para detectar el potencial de crecimiento



## Las más usadas

1

Recuerda una ocasión en la que tu gerente no haya estado disponible cuando surgió un problema. ¿Cómo manejaste la situación? ¿Con quién consultaste?

2

Describe una situación en la que hayas querido ampliar conocimientos sobre temas relacionados con tu trabajo sin que nadie te obligase a hacerlo.

3

¿Qué te motivaría a dejar tu puesto actual?

4

¿Cuándo fue la última vez que le pediste su opinión directa a un superior? ¿Por qué?

5

¿Cuál ha sido tu mayor logro profesional?

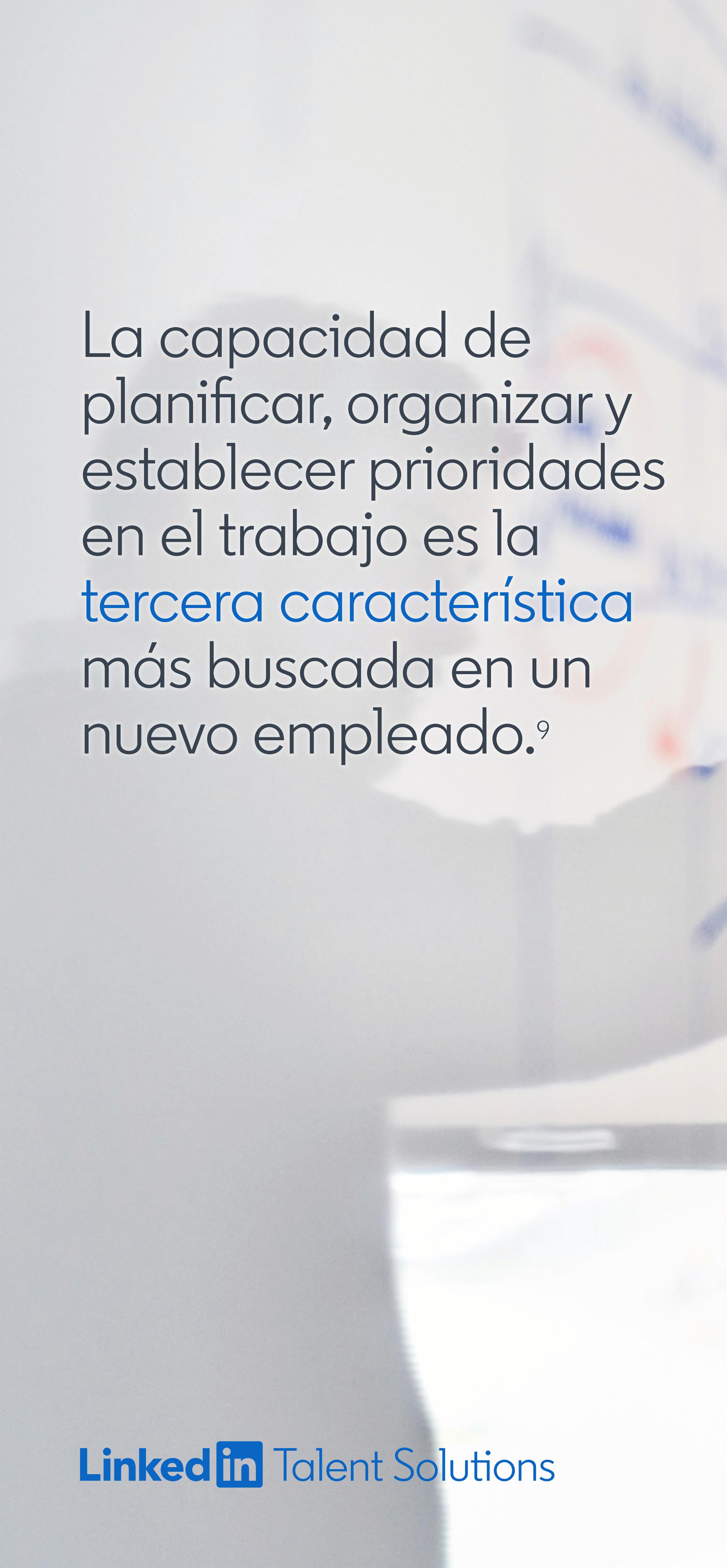
**En qué fijarse** → La capacidad de estar a la altura de la situación sin pasar por encima de los demás. Los buenos candidatos respetan a todas las partes interesadas y analizan opciones antes de tomar una decisión.

**En qué fijarse** → Curiosidad por aprender e interés por pedir los recursos necesarios. El candidato invierte en formación continua y busca nuevas oportunidades de manera activa.

**En qué fijarse** → Muestras de que el candidato está más interesado en oportunidades de crecimiento que en una recompensa inmediata; indicios de que le gustan los retos.

**En qué fijarse** → El candidato pide a menudo valoraciones sobre su trabajo. Algun indicador de que ha intentado constantemente mejorar en su puesto actual o anterior.

**En qué fijarse** → Motivación y constancia. El candidato no es presumido, pero se enorgullece de sus logros y los usa para ir cada vez más lejos.



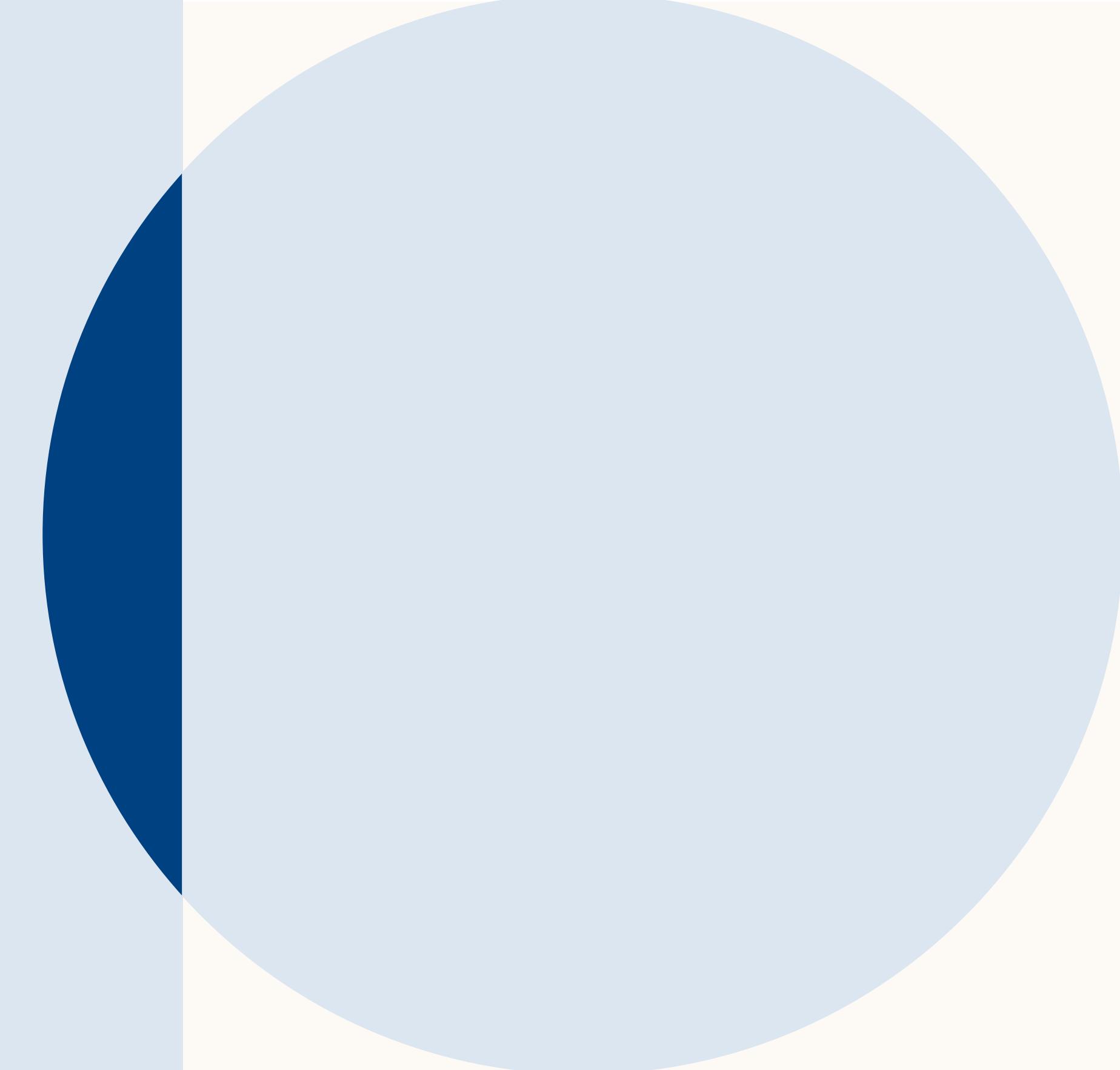
La capacidad de planificar, organizar y establecer prioridades en el trabajo es la **tercera característica** más buscada en un nuevo empleado.<sup>9</sup>

# Capacidad para priorizar

Los candidatos que dominan la **capacidad para priorizar** pueden compatibilizar tareas clave.

Busca personas que puedan gestionar su tiempo eficazmente y presta atención a cada detalle para que no se te escape nada. Esto es aún más importante en puestos que manejan fechas de vencimiento inamovibles y plazos ajustados. Cuando los empleados saben establecer prioridades, hay menos riesgo de que se equivoquen o de que se agoten rápidamente.

# 5 preguntas para detectar la capacidad para priorizar



## Las más usadas

1

Háblame de alguna ocasión en la que hayas tenido que manejar varios proyectos a la vez. ¿Cómo organizaste tu tiempo? ¿Cuál fue el resultado?

2

Cuéntame de un proyecto que hayas planificado. ¿Cómo organizaste y programaste las tareas?

3

Describe una ocasión en la que te hayas sentido estresado o agobiado. ¿Cómo manejaste la situación?

4

Menciona alguna ocasión en la que hayas delegado con éxito una tarea importante.

5

¿Cómo determinas el tiempo razonable para llevar a cabo una tarea?

**En qué fijarse →** Un proceso claro y proactivo para organizar el tiempo, como reservar tiempo en el calendario, crear listas de tareas y confirmar plazos.

**En qué fijarse →** Una estrategia metódica de planificación y una estricta autodisciplina para cumplir plazos y finalizar proyectos.

**En qué fijarse →** Muestras de que la planificación y la capacidad de priorizar le permiten al candidato mantener la calma y la concentración, pero que también sabe delegar tareas para aliviar la carga.

**En qué centrarse →** Ideas claras sobre cómo delegar y conseguir resultados óptimos. Los candidatos que saben priorizar se aseguran de dejar bien en claro los plazos y las expectativas.

**En qué fijarse →** Señales de que analiza detenidamente en qué invierte su tiempo y que busca un punto medio razonable entre la prisa y el perfeccionismo.

# Cómo aprovechar al máximo cada entrevista



# Ayuda a que cada candidato muestre su mejor versión

A algunos candidatos se les dan mejor las entrevistas que a otros, pero eso no indica necesariamente que sean los más aptos para el puesto.

Si ayudas a que cada candidato dé su mejor imagen, será más fácil ver su potencial y tomar decisiones informadas.

Aquí tienes algunos pasos que puedes seguir para crear un proceso de entrevista más favorable.

## Comunica a los candidatos el método STAR.

El método STAR (situación, tarea, acción, resultado) permite que los candidatos respondan tus preguntas de forma estructurada. Aquí tienes una plantilla que puedes enviar con antelación para que puedan aplicar este método.

[Descargar la plantilla →](#)

## Dales tiempo para responder.

Procura que los candidatos tengan algunos minutos para reflexionar sobre cada pregunta y evita interrumpirlos cuando estén hablando. Anota lo que quieras decir para mencionarlo más adelante.

## Pide detalles.

Cuando hagas preguntas de comportamiento, céntrate en evaluar ejemplos reales en lugar de situaciones hipotéticas.

## Profundiza.

Si la respuesta de un candidato te parece incompleta, evita las suposiciones. Lo mejor es hacer preguntas al respecto para despejar dudas y tener una idea más clara de lo que quiso decir. También puedes usar esta estrategia en otras situaciones.



# Haz preguntas inesperadas

Al hacer preguntas inesperadas, puedes hacerte una mejor idea de cómo son los candidatos cuando no dan respuestas ensayadas.

Esto no significa que debas hacer preguntas complejas, sino que deberías preguntarles algo que probablemente no hayan preparado para ver su reacción en el momento. Aquí tienes algunas preguntas poco convencionales que hacen los mejores directivos de empresas y profesionales de selección de personal:

“  
¿Por qué no  
debería  
contratarte?

Adam Grant

Profesor de Wharton y autor  
de éxitos comerciales

“  
¿Cómo te  
describiría  
tu gerente?  
¿Y tu mejor  
amigo?

Krista Williams

Vicepresidenta adjunta  
de selección de personal  
global en FM Global

“  
Son las 12:00  
dentro de un  
año. ¿Qué estás  
haciendo?

Angela (Bortolussi) Rees

Gerente de selección de personal  
en Tinder

“  
¿Es mejor  
entregar un  
proyecto perfecto  
fuera de plazo  
o un proyecto  
bueno a tiempo?

Obed Louissaint

Vicepresidente senior de  
transformación y cultura en IBM

“  
En una escala  
de 1 a 10,  
¿cuán peculiar  
eres?

Tony Hsieh

Ex consejero delegado  
de Zappos

Aquí tienes algunas preguntas que debes estar preparado para responder:

¿Cuál es la mayor oportunidad que ofrece este puesto?

¿Cuál es el mayor desafío que presenta?

¿En qué consiste el éxito en este puesto?

Si pudieras describir a tu equipo en tres palabras, ¿cuáles utilizarías y por qué?

¿Qué tipo de persona funciona bien en este equipo?

¿Cómo ha establecido esta empresa su misión?

¿Por qué la gente dice tal o cual cosa de tu empresa?



Presta atención a lo que el candidato pregunta

Los candidatos con potencial suelen tener curiosidad y ganas de aprender sobre la empresa y el puesto. Presta mucha atención a las preguntas que te hacen, ya que esto puede darte una idea de sus valores, intereses y prioridades.

# Usa las herramientas de selección adecuadas durante el proceso

Cuando perfeccionas el proceso de selección para atraer a los candidatos más adecuados, la calidad de las entrevistas mejora. Si quieres encontrar a las personas adecuadas, es aconsejable contar con las herramientas adecuadas. LinkedIn puede ayudarte.

Nuestro paquete completo de soluciones de contratación puede ayudarte a llegar más rápido a los candidatos adecuados. Después de todo, cuanto antes los entrevistes, más rápido podrás hacerles una propuesta (y evitar que acaben en otra empresa).

## Empleos de LinkedIn

Prepara una descripción del empleo con más de 100 plantillas para elegir o con una descripción autogenerada.

[Anunciar un empleo →](#)

## LinkedIn Recruiter

Identifica enseguida a los candidatos que coincidan con tus requisitos y luego contacta con ellos a través de mensajes InMail, el servicio de mensajería de LinkedIn.

[Solicitar demostración→](#)

## Marketing de selección de personal

Haz que tus empleos lleguen a las personas adecuadas con anuncios segmentados. Una vez que hayas llamado su atención, cuéntales la historia de tu empresa con una página de empleo atractiva.

[Solicitar demostración→](#)

# CONCLUSIÓN

El concepto de potencial varía ligeramente de empresa en empresa. Sin embargo, si determinas las aptitudes y las cualidades que necesitan los candidatos para llegar lejos en tu organización, puedes personalizar las preguntas de tu entrevista para descubrir su verdadero potencial y darles la oportunidad de brillar.

## Metodología

En mayo de 2016, LinkedIn encuestó a 1297 responsables de contratación de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Países Bajos, Australia e India. Consideramos responsables de contratación a quienes actualmente gestionan personal y han contratado recientemente, están tratando de contratar o piensan contratar nuevos empleados para sus equipos (según las respuestas a la encuesta). Los encuestados fueron seleccionados al azar y son representativos del muestreo de LinkedIn. El muestreo de LinkedIn y nuestro análisis dependen de la forma en que los usuarios utilizan la plataforma, lo que puede variar según su cultura profesional, social y regional. También repercuten la disponibilidad y la accesibilidad del sitio web en general. Estas variables no se han tenido en cuenta en el análisis.

# Aprovecha el potencial de LinkedIn.

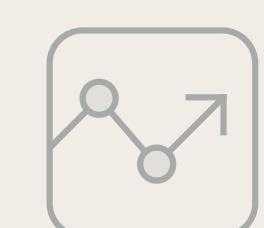
[Conecta con nosotros en LinkedIn](#)

LinkedIn Talent Solutions ofrece una amplia gama de soluciones de selección y contratación para cada etapa del proceso. Te ayudaremos a encontrar a los candidatos adecuados y a interactuar con ellos, a desarrollar tu marca y a tomar decisiones aún más inteligentes gracias a los datos y a la información de LinkedIn.

Desde su creación en 2003, LinkedIn conecta a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales. Con más de 756 millones de usuarios en todo el planeta, incluido el 75 % del mercado laboral estadounidense, LinkedIn es la mayor red profesional del mundo.

[Solicitar demostración gratuita](#)

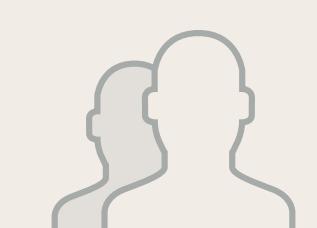
## Prueba los productos de selección y contratación de LinkedIn.



### Planificar

Recurre a los datos para tomar decisiones más informadas en el ámbito de la selección y la contratación.

[Talent Insights](#)



### Encontrar

Busca candidatos calificados, gestíonalos y contacta con ellos desde un mismo sitio.

[LinkedIn Recruiter](#)

[Planificador de LinkedIn](#)



### Publicar

Publica anuncios de empleo para llegar a candidatos que no encontrarás en ninguna otra parte.

[Empleos de LinkedIn](#)

[Más información sobre Empleos de LinkedIn](#)



### Atraer

Da a conocer la cultura de tu empresa y destaca sus oportunidades de empleo con los anuncios segmentados.

[Páginas de empleo](#)

[Anuncios «Trabaja con nosotros»](#)