

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título Original del Libro:**  
The Truth about Hiring the Best

**Autor:** Cathy Fyock

**Fecha de Publicación:**  
4 de Octubre 2007

**Editorial:** FT Press

**Nº Páginas:** 224

**ISBN:** 0131490478

## Contenido:

Introducción	1
1ª parte: la verdad sobre la búsqueda de los mejores	2
2ª parte: la verdad sobre la selección de los mejores	3
3ª parte: la verdad sobre las entrevistas	5
4ª parte: la verdad sobre el proceso de selección	7
5ª parte: la verdad sobre otras herramientas del Oficio	8
6ª parte: la verdad sobre la evaluación de candidatos y la formulación de la oferta	10

# Contratar a los Mejores

## INTRODUCCION

Contratar a los mejores candidatos para que ocupen un puesto en la empresa no es una tarea sencilla, y las estrategias que podrían sugerirnos cómo hacerlo no ofrecen resultados concluyentes. Para conseguir a los mejores primero hay que saber quiénes son, después estudiar cómo se les puede atraer y, finalmente, decidir a quién contratar entre ellos.

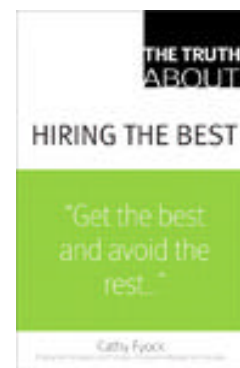
Debemos hacernos conscientes de que las prácticas de contratación que se suelen utilizar tal vez no sean las mejores. Muchos ejecutivos dedicados a la contratación de nuevos empleados creen saber dónde encontrarlos y cómo seleccionarlos tan sólo porque llevan mucho tiempo haciéndolo.

Otros, en cambio, están convencidos de que el sentido común es suficiente para ayudarles en esa tarea.

En *The Truth About Hiring the Best (La verdad sobre la contratación de los mejores)*, la autora cuestiona muchas de estas ideas aparentemente basadas en el sentido común y nos ofrece un repaso exhaustivo de todos los temas que afectan a la calidad del personal de nuestros equipos.

El futuro de nuestras organizaciones dependerá de las decisiones a la hora de contratar a los nuevos empleados. Si optamos por candidatos propensos a arriesgarse, a los que les gustan los cambios y la innovación, la cultura de

nuestra empresa favorecerá la asunción de riesgos y la innovación. Si contratamos a personas deseosas de conocer nuestra organización, se favorecerá una cultura del crecimiento. La elección es nuestra, y se trata de algo mucho más decisivo que simplemente rellenar un puesto vacante.



## EL AUTOR

**Catherine D. Fyock**, es una estratega del empleo especializada en los temas del envejecimiento y cambio de la fuerza laboral. Ha impartido cientos de seminarios en nombre de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos. Antes de fundar

su propia empresa de consultoría, Fyock fue directora de recursos humanos en *Kentucky Fried Chicken*, donde desarrolló programas clave para contratación y retención de los empleados.

**“En el proceso de contratación es mucho más conveniente atraer a individuos que son leales a sus empleadores”**

**Haga su comentario!**

### **1ª parte: la verdad sobre la búsqueda de los mejores**

No existen candidatos ideales. Todos tenemos ideas diferentes acerca de lo que debe ser un empleado ideal. Por ejemplo, en una empresa en la cual se espera que los empleados trabajen en equipo, las cualidades para ello, serían lo más importante entre las exigencias para el puesto. Por su parte, otras organizaciones, como clínicas de salud con asistencia a domicilio, necesitan individuos capaces de trabajar con independencia y resolver problemas que surgirán sobre la marcha en este tipo de atención. Empresas como las dedicadas a los estudios de diseño gráfico valoran la creatividad y originalidad de pensamiento, mientras que en otras, por ejemplo, restaurantes de comida rápida o bancos, necesitan que sus empleados sigan unas directrices y políticas muy específicas en el trabajo.

A la hora de definir las exigencias de un puesto, debemos estar atentos a que, en nuestra cultura corporativa, lo que exigimos a los empleados, tenga su contrapartida en lo que se les ofrece en cuanto a coherencia y procedimientos.

Para definir la esencia de nuestra cultura corporativa o departamental debemos pensar en “*lo que somos*”,

“*lo que hacemos*”, y “*cómo lo hacemos*”.

Tomemos el caso de una empresa que definió sus valores básicos o competencias organizacionales mediante reuniones entre grupos de empleados y supervisores, y en las que se habló sobre los comportamientos más valorados en la organización. A los grupos se les planteó la siguiente pregunta: “*¿Cuándo observan que los empleados exhiben los valores de esta organización, qué les ven hacer u oyen decir?*” Tras varias sesiones, la empresa logró crear su lista de valores organizacionales, que luego fue utilizada como instrumento en la selección de candidatos y la gestión del rendimiento. Este proceso no sólo le permitió seleccionar a aquellos empleados que compartían sus propios valores corporativos, sino también favorecer los comportamientos deseables entre los empleados con los que ya contaba.

En el proceso de contratación es mucho más conveniente atraer a individuos que son leales a sus empleadores, mantienen excelentes hábitos de trabajo, se llevan bien con los demás y disfrutan con lo que hacen. Desgraciadamente, siempre ha sido una ardua tarea encontrar a este tipo de aspirantes, no obstante, todavía será posible encontrarlos si logramos definir con exactitud nuestro propósito. En

ese sentido, es conveniente recurrir a servicios de terceros como, por ejemplo, varias agencias de “caza talentos”. Aunque su comisión de servicio es a menudo elevada, su labor es también excelente. De igual manera, hay que dar facilidades para que los candidatos que ya tienen un empleo puedan acudir a hacer la entrevista fuera de su horario laboral, por la noche o durante los fines de semana. No se debe olvidar que la empresa que busca candidatos es uno de tantos vendedores en un mercado, y debe saber “vender” su oferta a esos candidatos y no permitir que éstos duden en aceptarla porque no vean con claridad las ventajas. En el pasado, los empleados que habían dejado su empresa nunca pensaban en volver a solicitar el puesto, ni sus empleadores a contratarles de nuevo. Detrás de esta actitud se escondía mucho resentimiento y la sensación de ser traicionado. En la actualidad, estos empleados retornados o “*boomerangs*” pueden ser nuestra mejor apuesta. Muchas organizaciones, empujando por las del sector de nuevas tecnologías, donde la demanda de empleados cualificados y experimentados es muy alta, aceptan con gusto a los ex-empleados que un día abandonaron la empresa en busca de su trabajo ideal.

Hoy en día, casi un 60% de grandes y medianas empresas vuelven a contratar a profesionales en informática y otras especialidades para satisfacer su demanda de candidatos, reducir el tiempo de espera y rebajar el costo de la contratación. Esta “recontratación” se extiende rápidamente también a otros sectores. Estos empleados “boomerang” poseen la ventaja de estar ya familiarizados con nuestro negocio y cultura interna, así que el gasto de su adaptación inicial es inexistente. A menudo vienen con conocimientos y experiencia adicionales, gracias al puesto que acababan de dejar, y con formación y desarrollo que ha sufragado otro empleador. Pueden ayudar a convencer a sus compañeros de que nuestra organización es merecedora de lealtad y compromiso. Por todo ello, es muy conveniente mantener el contacto con nuestros ex-empleados, manteniéndoles informados sobre las novedades de la empresa, tales como nuevos proyectos, promociones o vacantes. Otra fuente de candidatos se encuentra entre los jubilados. Muchos individuos que pertenecen a este grupo poblacional descubren que una vida dedicada al ocio no es tan interesante como cuando este representaba el descanso de un trabajo estresante. Por ese motivo, la vuelta al trabajo les parece de nuevo atractiva, al igual

que a muchos de sus ex empleadores, que se encuentran con una escasez cada vez mayor de algunos conocimientos y talentos. El departamento de policía de la ciudad de Louisville comenzó a enfrentarse a la falta de candidatos, y fue entonces cuando sus responsables decidieron buscar maneras innovadoras para llenar las vacantes. Así fue como en mayo de 2006 contrataron a 13 de sus agentes jubilados. Aunque tuvieron que pasar algunos cursos para actualizar sus conocimientos técnicos, estos candidatos aportaron al departamento una experiencia y un conocimiento del terreno tan inestimables como irremplazables. Ocurre a menudo que, al revisar el currículum de un candidato, descubrimos que no ha permanecido más de dos años en casi ninguno de los puestos que ha desempeñado. Este tipo de empleados, llamados “*jobhoppers*” (personas que cambian de trabajo con demasiada frecuencia), solían considerarse un riesgo para la contratación. Se pensaba que la ética del trabajo no era su fuerte o que su lealtad al empleador era escasa; sus conocimientos parecían cuestionables y su capacidad para cumplir los objetivos de la producción, escasa. Sin embargo, los “*job-hoppers*” de hoy pueden ser diferentes, extremadamente ambiciosos y buenos

trabajadores, que se sienten impulsados a mejorar constantemente su competitividad trabajando para empresas que ofrecen la formación en las técnicas y tecnologías de última generación. No es difícil distinguir a los “*jobhoppers*” hábiles y valiosos de los perdedores. Las pistas para descubrirlos son los puestos de responsabilidad o salarios ascendientes que hayan logrado en sus trabajos anteriores.

## **2ª parte: la verdad sobre la selección de los mejores**

En la guerra por el talento, todas las empresas compiten entre sí por los mejores y más inteligentes. Cuando alguna pone su máximo esfuerzo en encontrar a los mejores candidatos para sus vacantes, no debe olvidar que su competencia está haciendo lo mismo y que se encuentra en una verdadera jungla laboral en lo que respecta a la caza de talentos. Para no verse superada por sus adversarios, el primer paso constructivo que una empresa debe dar es comprobar con quién está compitiendo. No siempre se trata de la competencia del sector, puede tratarse de cualquier empresa, especialmente cuando se buscan empleados para trabajar de cara al público, personal a tiempo parcial u oficinistas.

**“En la guerra por el talento, todas las empresas compiten entre sí por los mejores y más inteligentes.”**

**Haga su comentario!**

Así, un restaurante de comida rápida quizá descubra que entre sus competidores para encontrar empleados se encuentran fábricas (puestos no cualificados), hospitales (servicio de catering, limpieza), entidades bancarias (cajeros), oficinas de todo tipo (administrativos) y, por supuesto, otros servicios de restaurantes. Lo que una organización tiene que ofrecer a los candidatos, en lo que toca a las oportunidades que la diferencian de sus competidores, se conoce en la jerga del marketing como *competencia única o propuesta única de venta*. Son varios los elementos que pueden constituirla: estabilidad o cultura organizacional, oportunidades de formación y promoción, beneficios (planes de pensión, seguros médicos, formación pagada), horario flexible, un ambiente participativo y colaborativo, etc.

Lo que importa es formular el mensaje para captar nuevos candidatos de tal manera que incluya todas las ventajas de trabajar en la nueva empresa, y no solamente el salario. Únicamente así se puede vencer en la competencia por el talento.

A menudo se dan casos de empresas que gastan grandes sumas de dinero en llamativos anuncios en color para atraerse nuevos candidatos, mientras que, al mismo tiempo, los propios empleados advierten a sus amigos y conocidos que se

mantengan lejos de ellas. La imagen que estas empresas quieren presentar de sí mismas es completamente opuesta a la imagen que la sociedad tiene de ellas como lugares de trabajo.

En efecto, estas organizaciones no devuelven nada a la sociedad: no patrocinan iniciativas solidarias, mantienen a directivos autoritarios y mientras, un empleado tras otro se va marchando. Su cultura corporativa castiga a las personas que se atreven a utilizar las políticas de horario y vacaciones flexibles de las que, por otra parte, la organización presume. La verdad sobre lo que esas organizaciones son se conocerá antes o después; las comunicaciones boca a boca tanto pueden ayudar como perjudicar las estrategias de selección de una empresa. En ese sentido, y además de crear un ambiente de trabajo positivo, existen otras medidas que pueden ayudar a que una empresa mejore su imagen y se presente como un lugar de trabajo ideal. Por ejemplo, es recomendable fomentar la presencia de la organización en los medios mediante comunicados de prensa sobre las acciones positivas que realiza en pro de la sociedad; patrocinar equipos o eventos deportivos locales; mantener informados a los empleados sobre las actividades de patrocinio en la sociedad para que ellos, a su vez, puedan informar a la sociedad; etc.

A la hora de atraer candidatos cualificados, hay bastantes organizaciones que creen natural formular un mensaje que apele a las masas. De esa manera, les parece, obtendrán miles de respuestas y podrán elegir entre una infinidad de candidatos. Sin embargo, a menudo sucede que la respuesta al mensaje es escasa o nula. Sería mucho más apropiado centrar su estrategia en un público muy restringido, un grupo cuyo perfil realmente se corresponda con lo que buscan.

Muchos profesionales de marketing saben que, para vender mejor, deben pensar en grupos específicos de clientes que utilizan ciertos productos porque les resultan atractivos. Una empresa transportista que la autora menciona en el libro descubrió que uno de sus puestos sufría un alto índice de rotación: el de conductor a tiempo parcial. Tras el análisis pertinente, se supo que la empresa atraía principalmente a personas jóvenes que esperaban ver convertido su contrato a tiempo parcial en contrato a tiempo completo. Cuando los candidatos descubrían que esto no era así, la mayoría de ellos dejaba el empleo.

Para la empresa, por su parte, no tenía sentido dotar al puesto de posibilidades de promoción y la rotación se mantenía, en consecuencia, elevada.

**“...las comunicaciones boca a boca tanto pueden ayudar como perjudicar...”**

**Haga su comentario!**

Los directivos encargados de estudiar los casos de aquellos empleados que no abandonaban, descubrieron que la mayoría de ellos eran trabajadores de más edad, que no aspiraban a ser promocionados. En consecuencia, a partir de entonces el jefe del departamento decidió dirigirse a candidatos no tan jóvenes para cubrir las vacantes. Existen empresas interesadas en atraer principalmente a los mejores y más leales empleados, ya contentos en sus trabajos actuales, los llamados “*buscadores pasivos*”, y creen que estrategias como la publicación de anuncios en la prensa no les pueden resultar útiles. No obstante, hay muchos buenos candidatos que acaban de perder su empleo y necesitan buscar activamente y, entre otros sitios, lo hacen en el periódico. Por esta razón, y aunque los anuncios en prensa no deban ser la única estrategia, tampoco hay que abandonarla por completo. Un medio como el periódico se debe saber utilizar para atraer tanto a buscadores pasivos como a los mejores de entre los activos. Al respecto, merece la pena seguir algunas recomendaciones como las siguientes: publicar anuncios fuera de las columnas de clasificados; aprovechar los periódicos locales, pues contienen menos anuncios y en ellos es más fácil destacarse; considerar la utilización de publicaciones

alternativas como revistas de negocios, boletines, guías de ocio, etc. A la hora de redactar el mensaje, habrá que subrayar los beneficios de trabajar en la empresa y no limitarse a indicar los deberes y responsabilidades. El título del anuncio debe utilizar un lenguaje directo, simple y capaz de producir el mayor impacto. Se ha demostrado que palabras como “*tú*”, “*oportunidad*”, “*excelente*”, “*emocionante*” o “*nuevo*” son las más adecuadas para atraer la atención de los lectores.

### **3ª parte: la verdad sobre las entrevistas**

No sólo los candidatos pueden arruinar una entrevista: también pueden conseguirlo los propios entrevistadores. Éstos últimos pueden malinterpretar las respuestas del candidato, formular preguntas que induzcan a respuestas incorrectas o incomodar al candidato e impedir que comparta información sincera con quien le está entrevistando.

Hay, por tanto, muchas trampas de las que un buen entrevistador debe cuidarse:

*-No conectar con el candidato.* Es responsabilidad de quien pregunta conseguir que la otra persona se sienta tan cómoda en la conversación como para que logre explicar lo bueno y lo malo de sí mismo.

*-Ser el único que habla.* Generalmente, aquí se debería aplicar la regla 80–20: el entrevistador ocupa el 20% de la conversación y el entrevistado, el restante 80%. Si no se le permite a este último ofrecer sus respuestas, difícilmente se podrá obtener la información necesaria para tomar una decisión, a propósito de su contratación o no.

*-Mantener una entrevista demasiado corta.* A cada candidato hay que reservarle como mínimo 20 minutos de entrevista, especialmente en aquellas relacionadas con el comportamiento, en las cuales los ejemplos de trabajos anteriores sirven para predecir el rendimiento futuro. El tiempo óptimo para una entrevista es de una hora o más, especialmente en el caso de las entrevistas a directivos, donde entran en juego muchos más criterios que en otras.

*-Fiarse exclusivamente de la intuición.* Aunque no hay que ignorarla, tampoco hay que permitir que la intuición sea determinante para nuestra decisión sin antes descubrir, por ejemplo, que fue lo que se dijo que nos hizo sentir incómodos. Puede tratarse del desajuste entre el lenguaje corporal del candidato y sus palabras, que en realidad no reflejan la falta de entusiasmo que la intuición quiere hacernos ver.

**“No sólo los candidatos pueden arruinar una entrevista: también pueden conseguirlo los propios entrevistadores”**

**Haga su comentario!**

Cuando después de una entrevista en la que el candidato ha dejado buena impresión, se revela que no cumple las expectativas iniciales, el entrevistador probablemente haya empleado más tiempo averiguando lo que el candidato *podía hacer* en vez de lo que estaba realmente *dispuesto a hacer*. Se habrá fijado más en los conocimientos, habilidades, credenciales académicas y experiencia que en la motivación, ambición y atención hacia el trabajo. La experiencia de muchos directivos confirma que este segundo grupo de atributos es el preferible en un candidato:

aquel que llega con unos conocimientos deficientes podrá adquirirlos en el puesto, pero la motivación o actitud es mucho más difícil que aparezcan en aquellos aspirantes que desde el principio no las demuestran.

Si un candidato no siente pasión por el sector, la profesión o la empresa, probablemente se trate de alguien que pronto perderá la motivación en su nuevo trabajo, una vez acostumbrado a la recepción puntual de su salario. Por el contrario, un empleado apasionado que cree que lo que hace es una tarea importante, no tiene necesidad de ser motivado desde fuera.

Para descubrir si un candidato está dispuesto a todo con tal de sobresalir en su nuevo destino, cabe hacer uso de diversas estrategias:

*Preguntarle qué es lo que le entusiasma para acudir al trabajo.* Se les puede preguntar, por ejemplo, sobre la última vez que estuvieron tan absorbidos en su trabajo que no notaron cómo pasaba el día.

*Comprobar su grado de familiarización con nuestro producto, sector, mercado o base de clientes.* Por ejemplo, los candidatos que optan por un trabajo en el campo de la edición deben ser capaces de hablar sobre los libros que estén leyendo y dar razón de por qué han elegido esos y no otros. La compañía *Container Store* selecciona intencionadamente a los candidatos entre sus propios clientes, pues según su criterio, cualquiera que suela comprar en sus tiendas podría ser un buen comercial de los productos que allí se venden.

*Al preguntar sobre el último trabajo del candidato, observar su energía y estado de ánimo mientras responde.* De esa manera, se intenta descubrir si le entusiasma hablar de su trabajo o de asuntos relacionados con él.

*Preguntar al aspirante por qué quiere trabajar para esta empresa, en este departamento o puesto.* Si no consigue responder satisfactoriamente a esta pregunta, probablemente no tiene la pasión necesaria para desempeñar el trabajo. Hay que prestar especial atención a

aquellos candidatos que conocen sus talentos específicos y saben cómo utilizarlos en su nuevo puesto. Sin duda, los currículum son una herramienta esencial en la mayoría de las entrevistas de trabajo.

Sin embargo, también es cierto que son muchos los candidatos que saben prepararlos bien: qué elementos hacer figurar antes, qué logros destacar o qué conocimientos subrayar. Para ello, además, pueden contar con la ayuda de numerosos profesionales.

No es de sorprender, por tanto, que los candidatos ajusten cada currículum que envían a las características del puesto al que aspiran y que, a la hora del primer encuentro, el entrevistador se encuentre con un currículum que se ajusta a la perfección a la vacante que tiene que ocupar.

Por todos estos motivos, no hay que permitir que el currículum de una persona nos engañe y desactive nuestra capacidad de análisis. Así, se recomienda prestar una fina atención a la conversación para determinar si sus antecedentes se ajustan o no a las exigencias del puesto. Por ejemplo, si un puesto implica conocer una jerga o tener unos conocimientos muy específicos, habrá que fijarse especialmente en si el candidato utiliza las palabras cómodamente o da ejemplos de cómo utilizó su conocimiento

**“...la credibilidad del director de proyecto puede quedar en entredicho al no cumplir lo prometido...”**

**Haga su comentario!**

para resolver determinado problema. También resulta útil escuchar cómo habla el candidato de sus experiencias de trabajo previas y de quienes fueron sus superiores, para determinar si, al hablar de estos temas, demuestra su sentido de la autonomía o una fácil victimización. Sin la distracción que puede representar el currículum, es más fácil escuchar al candidato con atención, no sólo sus respuestas sino también el tono de las mismas. Las preguntas son un instrumento esencial en una entrevista de trabajo. No obstante, algunas no ayudan en la labor o incluso resultan perjudiciales. Esas preguntas nos parecerán penetrantes, pero, al mismo tiempo, pueden no estar relacionadas con el trabajo y, por tanto, no proporcionarnos información relevante. También existen esas cuestiones que hacen referencia a las preferencias psicológicas del candidato, pero no podremos saber si las respuestas son correctas o ciertas. Hay que evitar, por ese motivo, las preguntas no relacionadas con el trabajo (*¿qué haces en tu tiempo libre?* o *¿qué es lo que más te importa en la vida?*), las preguntas que carecen de una respuesta correcta (*¿cuál es tu color favorito?* o *¿qué es lo más importante para triunfar?*), las que inducen a una respuesta falsa (*¿eres creativo?* o *¿sueles llegar a tiempo al trabajo?*)

o las que inducen respuestas aceptables (*¿buscas este trabajo porque te parece una buena oportunidad de avanzar en tu carrera profesional?* o *¿tu evaluación no fue buena porque tu jefe sentía antipatía por ti?*).

#### **4ª parte: la verdad sobre el proceso de selección**

Si el candidato al que entrevistamos nos parece perfecto (tiene los antecedentes correctos, la experiencia deseada y todas las demás credenciales que necesitamos), debemos siempre guardar una dosis de prudencia y no aceptar sin más lo que dice. No hay que olvidar que existen candidatos que van más allá del embellecimiento de su currículum y mienten directamente sobre sus antecedentes y credenciales. En EEUU se han producido recientemente algunos escándalos de falsificación de datos de algunos candidatos famosos. Así, el director general de *Radio Shack*, David Edmondson, mintió a propósito del diploma en Psicología que figuraba en su currículum y Kenneth Lonchar, director financiero y vicepresidente ejecutivo de *Veritas Software*, tuvo que dimitir después de que la compañía descubriera que había falsificado sus credenciales educativas, incluido un MBA inexistente de la Universidad de Stanford.

Este tipo de candidatos cuestan caro, en muchos sentidos, a sus empleadores. El gasto más obvio es la pérdida de tiempo que causa el entrevistarlos y contratarlos. También se produce una pérdida de respeto por el criterio de los directivos que contrataron a esa persona más el gasto que supone repetir todo el proceso. Afortunadamente, existen muchas claves que pueden librarnos de estos costosos errores:

**Una solicitud incompleta.** Si en una solicitud de empleo hay espacios en blanco o se excluye determinada información, el candidato probablemente intenta esconder algo. Por ejemplo, si en los "Motivos para dejar el trabajo anterior" un candidato que ha sido despedido no menciona ese hecho, es para evitar ser descalificado automáticamente.

**Lagunas en la experiencia laboral.** Si en la solicitud o currículum existen periodos en los que el candidato parece no haber trabajado ni haber estado completando su formación, surgirá la pregunta de qué estuvo haciendo durante todo ese tiempo. Algunos individuos que quieren ocultar una experiencia laboral no muy positiva (han sido despedidos o no han destacado) suelen tener lagunas en su solicitud.

**“No hay que olvidar que existen candidatos que van más allá del embellecimiento de su currículum y mienten...”**

**Haga su comentario!**

*Información incoherente.*

A las personas que mienten a menudo les resulta difícil recordar los detalles de sus mentiras, así que no pueden dar un relato coherente de fechas, nombres y lugares. Pueden darse situaciones en las cuales el entrevistador habla con un candidato y obtiene la impresión de que lo que éste dice no lo piensa en realidad, o donde un candidato afirma que quiere el trabajo y ese deseo no se refleja en su rostro o, incluso, no mira a los ojos de su interlocutor mientras habla. Aquí nos enfrentamos a señales no verbales que no se corresponden con el mensaje verbal que se intenta transmitir. Todos nos expresamos de manera verbal y no verbal al mismo tiempo. En un ambiente de entrevista laboral, los aspirantes implicados en la conversación y que hablan con entusiasmo sobre el puesto suelen exhibir un lenguaje corporal coherente con su mensaje verbal. Así, seguramente se inclinan hacia el entrevistador, toman una buena postura, establecen el contacto apropiado con la mirada y sus brazos y torso están relajados, sin reflejar una postura de defensa. En cambio, el lenguaje corporal de los candidatos incómodos con la entrevista o no interesados en el trabajo probablemente no incluirá el contacto visual, adoptarán una postura desordenada, estarán “hundidos” en la

silla, cruzarán los brazos, etc. En las últimas décadas, el desarrollo de la psicología conductista y de cada vez más refinadas técnicas de entrevista, ha llevado a los profesionales de recursos humanos a medir la idoneidad de los candidatos por las decisiones simples e involuntarias que éstos toman en momentos inconscientes. Por ejemplo, si añaden sal a la comida antes de probarla o si se peinan desde la derecha o la izquierda. Un sencillo test de personalidad puede ser extremadamente revelador sobre la capacidad de un candidato para integrarse en nuestra cultura corporativa: observar cómo trata al personal de servicio mientras es entrevistado en nuestras oficinas. El personal de servicio es la primera puerta del proceso de entrevista que un candidato atraviesa, y este personal se encuentra en la posición ideal para observar su comportamiento mientras el aspirante espera a ser recibido. No se trata de fijarse en si el candidato elige café o agua cuando se le ofrece, sino en si dice “*por favor*” o “*gracias*”. Los candidatos valiosos, sean buscadores activos o pasivos, pueden sentirse atraídos por una organización, por un contacto directo, una llamada telefónica o una campaña de envío de correos electrónicos. No obstante, hay que mantener su interés y compromiso

durante todo el proceso de selección para que, finalmente, ellos mismos no se echen atrás.

En ese sentido, conviene escuchar sus afirmaciones sobre lo que es importante para ellos y responder a sus preocupaciones hablándoles de lo que la empresa puede ofrecerles. Por ejemplo, si un candidato menciona con frecuencia la falta de posibilidades de promoción en su puesto actual, hay que exponerle lo que la nueva empresa hace para fomentarla. También resulta acertado darles la oportunidad de hablar con los empleados de la empresa a la que esperan incorporarse sobre las condiciones de trabajo que se dan en ella. Esto resulta ser una buena política tanto para los candidatos como para los empleados que han olvidado las ventajas de trabajar en la empresa.

**5ª parte: la verdad sobre otras herramientas del Oficio**

Hay momentos en que un equipo completo tiene que estar implicado en el proceso de selección. Cuando se trata de equipos autogestionados, o cuando su implicación es decisiva para la cultura corporativa o la confianza en el trabajo, hay que darles paso para participar en el proceso de selección.

Una opinión colectiva nos puede proporcionar la información y la confianza que

**“Hay momentos en que un equipo completo tiene que estar implicado en el proceso de selección.”**

**Haga su comentario!**



necesitamos para tomar la decisión final sobre el candidato. Con esa idea en mente, hay que determinar cuáles serían los procesos más efectivos y directos para implicar al grupo en la toma de decisión. Así, por ejemplo, en un banco que necesitaba reemplazar a su director (que iba a jubilarse), la junta directiva entera quiso estar presente en el proceso. Como equipo, la junta y un consultor externo determinaron los criterios que debían cumplir los candidatos y redactaron las preguntas para la entrevista. En el momento de realizarse esta, el consultor hacía las preguntas elaboradas previamente entre todos y los miembros de la junta formulaban algunas adicionales que ellos estimaban convenientes. Fue un proceso que permitió a todos los componentes de la junta tener voz en el proceso y contribuir a determinar la decisión final. Existen dos estrategias para posibilitar la inclusión de todos los actores decisivos en el proceso de la entrevista: las entrevistas en grupo y las entrevistas múltiples. En las primeras, todos los entrevistadores están presentes al mismo tiempo en el momento de celebrarse; en las segundas, varios entrevistadores abordan, uno tras otro, al aspirante. Para ambos tipos hay que seleccionar con cuidado a las personas de la empresa que van a participar en ellas. Por ejemplo,

el director de recursos humanos, un compañero de departamento del futuro candidato, alguien con conocimientos muy específicos que pueda evaluar la competencia del solicitante, otros directivos o supervisores intermedios.

En las entrevistas de grupo, una persona suele hacer una primera serie de preguntas mientras las demás toman notas de lo que el candidato va contestando, para luego su turno, seguir sondeando al aspirante. Tras el encuentro, cada entrevistador debe evaluar cuidadosamente la educación, la experiencia laboral y las competencias esenciales del entrevistado e, idealmente, alcanzar un acuerdo entre todos sobre la conveniencia de contratarlo o no. La mayoría de los psicólogos laborales coinciden en que el mejor índice de rendimiento futuro de un candidato es su rendimiento pasado. Dado que de un currículum o de una entrevista pocas veces se puede averiguar todo lo relevante sobre ese rendimiento anterior, lo mejor es intentar comprobar sus referencias. Esta comprobación puede llevar mucho tiempo, pero si se sigue un proceso paulatino, es posible obtener la información necesaria para tomar una decisión informada. Los pasos en ese proceso son:

*-Obtener el permiso previo y la información de contacto del candidato.*

*-No llamar al departamento de recursos humanos de su anterior empresa. La mayoría mantiene una política de no proporcionar información a empleadores potenciales. Es mejor contactar al supervisor anterior, informándole que se hace con el consentimiento del candidato.*

*-Verificar primero la información factual (nombre de la persona, su puesto, sus responsabilidades, años de trabajo, razones de finalización, salario), ya que ésta provoca menos resistencia de parte del interlocutor.*

*-Interesarse por los atributos positivos y negativos del candidato. Las indagaciones sobre los primeros suelen encontrar poca resistencia; una vez obtenidos esos datos, es el momento de proceder de manera muy diplomática a tratar de averiguar los puntos más débiles del candidato, algo que, como es lógico, genera una menor predisposición a colaborar.*

*-Buscar información que ayude a liderar mejor al nuevo empleado. Nadie conoce mejor que el supervisor anterior qué estilo de gestión es el más adecuado para el candidato. Por este motivo, es razonable formularle preguntas del tipo "¿qué actitud debo adoptar con mi nuevo empleado para dirigirlo mejor?" Para saber si un candidato es el adecuado para el puesto, además de la entrevista, se pueden utilizar un amplio número de tests.*

**"...los psicólogos laborales coinciden en que el mejor índice de rendimiento futuro de un candidato es su rendimiento pasado..."**

**Haga su comentario!**

Estos tests incluyen pruebas de trabajo, perfiles de personalidad, de integridad y de aptitud. Los más sencillos de todos ellos son los tests de prueba de trabajo. Si lo que se busca es un asistente administrativo, al candidato se le puede someter a una prueba de dactilografía y sondear sus conocimientos sobre diferentes programas de procesamiento de textos, como *Office* o similares. Las pruebas de personalidad pueden incluir tests como el de *Myers-Briggs*, el *16PF* o el *DISC*. Todos ellos sirven para determinar rasgos de personalidad, como extroversión/introversión, dominio/pasividad o disposición al cambio. No obstante, muchos de ellos están muy cuestionados por los expertos y deben ser utilizados con cautela. Los tests de integridad están pensados para determinar si un individuo es propenso a enredarse en actividades problemáticas. Pueden consistir en preguntas sobre la puntualidad, presencia, ética de trabajo, honestidad, utilización de drogas ilegales, abuso de alcohol o actividad criminal. Finalmente, los tests de aptitud determinan el potencial de un individuo para algunas habilidades, tales como el cálculo, la expresión verbal, la visualización espacial o el razonamiento mecánico. Lo ideal a la hora de contratar a un candidato sería entrar en su mente y ver qué pasa allí. Sólo entonces la

decisión de aceptarlo o no sería realmente informada y justificada. Aunque esto es virtualmente imposible, existe una práctica, la grafología, que ya utilizan el 85% de las empresas europeas en sus procesos de selección, y que se acerca bastante a ese objetivo. El test grafológico requiere un ejemplar de hoja manuscrita, normalmente un breve ensayo que el candidato escribe en un papel en blanco. Una vez redactado, un experto se encarga de analizar los lazos entre las letras, las inclinaciones, los caracteres inusuales, la presión aplicada y los puntos y otros trazos para obtener una idea de la personalidad y temperamento del individuo.

### **6ª parte: la verdad sobre la evaluación de candidatos y la formulación de la oferta**

En la evaluación de candidatos, una de las tendencias más pronunciadas es la de favorecer a los últimos entrevistados. En psicología esto se llama el "efecto de lo reciente", según el cual estamos más favorablemente predisuestos hacia los estímulos u observaciones más cercanos. Si, por ejemplo, entrevistamos a 10 candidatos, seremos más propensos a recordar los rasgos positivos de los últimos de ellos. Es necesario, por tanto, disponer de métodos objetivos para anotar las

observaciones y evaluar a cada candidato durante el proceso de entrevistarlos. Una de las maneras de hacerlo es crear un formulario de evaluación en el cual todos los candidatos son evaluados sobre la misma escala y luego revisados hasta determinar quién es el más apto para el puesto. Asegurarse de que la oferta que formulamos sea aceptada por los candidatos sofisticados de hoy en día, que a menudo ya están trabajando, es una tarea muy exigente. En estos casos podemos estar compitiendo con empleadores desconocidos, capaces de superar nuestra oferta y de llevarse a los mejores. No obstante, es posible refinar nuestras posibilidades mediante una serie de acciones:

*-Determinar siempre, y lo antes posible, cuánto gana el candidato y sus expectativas salariales.* Si el entrevistador pregunta primero por las expectativas salariales, estará en posición de ventaja cuando exponga su oferta y podrá fijar el salario a la baja si el candidato está ganando menos, o en el caso contrario, pensar de qué otra manera hacer la oferta más atractiva.

*-Determinar lo que recibe el candidato en la actualidad en cuanto a beneficios o condiciones de trabajo.* Por ejemplo, el candidato puede tener un horario de tarde y el entrevistador ofrecerle un

**“En la evaluación de candidatos, una de las tendencias más pronunciadas es la de favorecer a los últimos entrevistados”**

**Haga su comentario!**

horario en la mañana, sería más atractivo para él.

*-Al hablar con el candidato, estar seguro que este entiende y valora los beneficios que le ofrecemos.* Si el entrevistador ofrece un salario base más bajo pero unido a beneficios que lo compensan con creces, no hay que olvidar recordárselo al candidato.

*-Subrayar los beneficios intangibles de trabajar en la nueva empresa.* Las posibilidades de promoción y formación, la reputación de la compañía, la estabilidad, los productos y servicios excelentes, el liderazgo en el sector, etc., pueden contarse entre estos beneficios.

*-Permitir al candidato explicar cuál sería para él la oferta irresistible.* Muchos pueden sorprender formulando peticiones que fácilmente pueden cumplirse e, incluso, el mero hecho de haberle preguntado al respecto puede dar ventaja a nuestra oferta frente a la de los competidores.

*-Dar tiempo al candidato para que piense su respuesta.* Algunos candidatos necesitan reflexionar sobre la oferta que se les propone, estudiar con cuidado el salario y hablarlo con su familia o amigos. Hay que ofrecer un plazo de tiempo razonable para que acepten o rechacen nuestra oferta.

**“Al hablar con el candidato, comparar los beneficios con los beneficios.”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

Making Strategy Work

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**