



Más allá de los aspectos básicos de la contratación: detalles que debe conocer

TEXTO EXTRAÍDO DE

Hiring and Keeping the Best People
(Cómo contratar y retener a los mejores empleados)

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts

ISBN-10: 1-4221-0703-5
ISBN-13: 978-1-4221-0703-4
7034BC

Copyright 2006 Harvard Business School Publishing Corporation
Todos los derechos reservados.
Impreso en Estados Unidos de América.

Este capítulo se publicó originalmente como el capítulo 2 de *Hiring and Keeping the Best People* (Cómo contratar y retener a los mejores empleados),
copyright 2002 Harvard Business School Publishing Corporation.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, ni almacenarse o incorporarse en un sistema de recuperación, ni transmitirse mediante ninguna forma o medio (ya sea electrónico, mecánico, en fotocopias, grabación ni de ninguna otra forma), sin el previo consentimiento por escrito del editor. Los pedidos de autorización deberán dirigirse a permissions@hbsp.harvard.edu, o enviarse por correo a Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Puede adquirir los libros de Harvard Business School Press en las librerías de todo el mundo. Puede solicitar libros de Harvard Business School Press y capítulos de libros en línea en el sitio web www.HBSPress.org, o llamando al teléfono 888-500-1016; fuera de Estados Unidos y Canadá, deberá llamar al 617-783-7410.

2

Más allá de los aspectos básicos de la contratación

Detalles que debe conocer

Temas clave que se cubren en este capítulo

- *Búsquedas en línea*
- *Decisión sobre cuándo usar los servicios de un profesional responsable de búsquedas de personal*
- *Uso de la técnica de entrevista de “caso”*
- *Identificación de “intereses personales integrados” para evaluar a los candidatos*
- *La importancia de la cultura institucional para relacionar a las personas con los trabajos*
- *Las ventajas y desventajas de las evaluaciones psicológicas para los candidatos*

En el capítulo anterior se describen varios pasos claves del proceso de contratación. En este capítulo, se analizarán más profundamente tres de dichos pasos: las búsquedas, las entrevistas y la evaluación de los candidatos. Al explorar con más detalle el paso de las búsquedas, analizaremos las oportunidades pertinentes que ofrece Internet y las empresas de búsquedas profesionales. A continuación, evaluaremos la aplicación de la técnica de entrevista de “caso” en el proceso de entrevistas. Por último, profundizaremos en el proceso de evaluar en qué medida una persona puede adaptarse a un puesto y ambiente de trabajo a través del análisis de los “intereses personales integrados”, la compatibilidad de la microcultura y las evaluaciones psicológicas de los candidatos.

Búsquedas en línea

Internet está transformando las búsquedas corporativas.¹ Monster.com solamente aloja 18 millones de currículum vitae (13% de la población activa de los Estados Unidos) y, en cualquier día dado, varios millones de personas se unen afanosamente a su sitio. Además, Monster.com no es el único; ahora hay miles de sitios web que ofrecen listas de trabajo.

Alrededor del 90% de las empresas estadounidenses ahora realizan búsquedas en línea, y por motivos muy prácticos. Las búsquedas en línea permiten a las empresas apuntar a candidatos calificados para un trabajo, preseleccionarlos en cuestión segundos y ponerse en contacto con los mejores de inmediato. Representa solo una vigésima parte del costo de contratación mediante avisos clasificados y resta 15 días al ciclo de contratación habitual de 43 días.

La Web permite a los gerentes llegar a un número mayor de posibles candidatos y en lugares que no estaban disponibles en el pasado. También permite a las empresas apuntar con precisión sus esfuerzos de captación y distinguirse de sus competidores mediante tácticas electrónicas creativas. Pero las empresas que usan Internet únicamente como una extensión de las prácticas de captación en formato impreso no aprovechan el potencial que ofrece el nuevo medio. A continuación, se ofrecen algunas sugerencias y algunas advertencias:

1. **Amplíe el grupo de candidatos.** En un mercado laboral compacto, las empresas deben usar Internet para llegar a candidatos “activos” y “pasivos”. Los candidatos activos son aquellos que publican sus currículum vitae en los portales de empleo en línea. Los candidatos pasivos (empleados calificados que trabajan felizmente en otro lugar) conforman un grupo más grande y más atractivo.

Para llegar a los candidatos pasivos, algunos expertos recomiendan que uno o más empleados de Recursos Humanos se dediquen a visitar y hacer búsquedas en los sitios web que visitan los candidatos fundamentales. Por ejemplo, si su empresa necesita programadores de Java, tenga en cuenta su edad y preferencias probables. En su mayoría de entre 22 y 29 años, navegan intensamente por la Web y es probable que visiten varios sitios para obtener información sobre Java: JavaWorld.com, Java Developer's Journal. www.javadevelopersjournal.com/java y Gamelan.com. Estas mismas personas probablemente consulten CN@Pnet.com para estar al tanto de noticias sobre tecnología, CNet.com para conocer revisiones tecnológicas, iTunes.com para descargar música y realizar compras, ESPN.com para informarse sobre deportes y CNN.com para ver las noticias. Cada una de estas direcciones URL acepta publicidades por “banner”, los que podrían usarse para captar candidatos que no han considerado abandonar sus trabajos actuales.

2. **Céntrese en las mejores fuentes.** Una lección que están aprendiendo las personas a medida que realizan búsquedas en línea es que el simple hecho de publicar ofertas de trabajo en el sitio web de su empresa o en grandes portales comerciales, como Monster.com, Hotjobs.com o Career Path.com, probablemente no ofrezca los candidatos adecuados rápidamente, o que no ofrezca ninguno. El motivo es que su mensaje probablemente se pierda entre la multitud.

4 Más allá de los aspectos básicos de la contratación

Una manera de aumentar las probabilidades de alcanzar el éxito es apuntar a sitios más pequeños, en especial, el creciente número de sitios web que se centran en tipos de trabajos concretos en lugares específicos. Careers.wsj.com, por ejemplo, se presenta como el principal sitio orientado a ejecutivos de nivel medio a sénior.

Para personal técnico, muchos responsables de búsquedas de personal desconocen la existencia de Usenet, un sistema global de grupos de debate. Sus boletines de anuncios pueden ser muy específicos en cuanto a la función laboral y la ubicación (por ejemplo, fl.empleos.informatica.programacion enumera únicamente ofertas de empleo para programadores informáticos en el área de Florida). Hasta hay un moderador que garantiza que las publicaciones de empleo cumplan con los criterios del sitio.

3. **Marque la diferencia.** Cuando hay escasez de talentos, el empleador debe adaptar la lógica de marketing a sus esfuerzos de búsqueda. De hecho, debe acercarse a los posibles candidatos calificados como si fueran “clientes”. Y el primer paso en marketing es la diferenciación.

Los empleadores proponen usos inteligentes de Internet para diferenciarse de sus competidores. Algunas empresas agregan un vínculo a Datamasters.com en sus sitios web, y alientan a los posibles postulantes de otras regiones a comparar el costo de vida y calcular los costos de reubicación. Otros hacen gala de programas para elaborar currículum vitae en sus sitios. Caterpillar, por ejemplo, ofrece un formulario de datos personales para completar en su sitio (www.cat.com) que anima a los postulantes a dejar sus datos en el momento en lugar de tener que pasar por el proceso más engorroso de escribir, imprimir y enviar por correo el currículum vitae tradicional y la carta de presentación. El formulario también permite a Caterpillar detallar la información que desea obtener de quienes buscan empleo al incorporar, por ejemplo, un campo para “habilidades técnicas, de producción o en informática”. La página del programa para elaborar el currículum está vinculada a una lista que se actualiza con regularidad de puestos disponibles en Caterpillar, ordenados por ubicación, función y división. Una firma emprendedora, una agencia de marketing de TI en la ciudad de Nueva York, llegó al punto de instalar una cámara web en sus oficinas para que los posibles candidatos pudieran echar un vistazo al lugar de trabajo creativo de la empresa.

4. **Utilice un software de búsquedas para evitar verse inundado de datos.** La falta de un mecanismo de filtrado efectivo puede hacer que los responsables de las búsquedas de personal se

sientan fácilmente abrumados por la cantidad de currículum que encuentran en la Web o que reciben directamente por correo electrónico. Por suerte, muchas empresas han desarrollado programas que permiten realizar búsquedas en la Web y descargar los datos de los candidatos pertinentes a una base de datos, donde se pueden administrar y evaluar. Gracias a este tipo de programas, los responsables de las búsquedas y los empleados de Recursos Humanos pueden dedicar más tiempo a publicar ofertas de empleo, revisar currículum en línea y relacionar a los postulantes con los puestos específicos, en lugar de arrastrarse pesadamente entre material irrelevante.

La importancia de mantener la contratación por la Web en perspectiva

Si bien en la actualidad hay entre dos y tres millones de currículum publicados en línea, recuerde que esta cifra es solo una pequeña fracción de los 140 millones de personas que conforman la población activa norteamericana. Por lo tanto, desde la perspectiva de la empresa que realiza las búsquedas, podría ser interpretada tan solo como una pequeña fracción de empleados calificados en la búsqueda. Y, en términos de los individuos que captan a su empresa en sus radares, los números tampoco son totalmente alentadores. La empresa de investigación de mercado Odyssey, de San Francisco, calcula que solamente el 12% de los 102 millones de hogares en los Estados Unidos incluye a alguien que ha realizado búsquedas de empleo en línea. De todas maneras, es probable que muchas de las personas “correctas”, según su perspectiva de búsqueda, hayan publicado sus currículum en línea. Y, a medida que más empresas y personas se suban a bordo, las proporciones de las búsquedas en línea serán cada vez más favorables.

En términos de la calidad de los candidatos, recuerde que las búsquedas en línea representan una red ampliamente extendida. A diferencia de las publicaciones de empleo en medios comerciales específicos, las ofertas en línea están disponibles para todos, sin importar las calificaciones. De esta manera, una publicación en uno de los grandes sitios de empleo podría generar un poco más que un montón de currículum que le llevarán horas y horas para preseleccionar. Esta realidad destaca el hecho de que la mejor fuente para encontrar buenos empleados a menudo proviene de recomendaciones de sus empleados actuales.

Cuatro pasos

Peter Cappelli, un profesor de The Wharton School, recomienda un enfoque de cuatro pasos con respecto a las búsquedas en línea:

6 Más allá de los aspectos básicos de la contratación

Paso 1. Atraer a los candidatos. Muchos postulantes eligen a los posibles empleadores en función de la imagen de la empresa. Por consiguiente, Cappelli alienta a las empresas a integrar sus esfuerzos de búsquedas en sus demás campañas de marketing. A continuación, ofrecemos algunas sugerencias para lograr dicha integración y para generar un grupo de candidatos más amplio:

- Desarrolle una marca reconocible mediante una “imagen” también reconocible en las búsquedas y en las publicidades de productos.
- Diseñe su página web para seducir a los posibles candidatos: mencione los reconocimientos del lugar de trabajo que hubiera recibido (por ejemplo, la lista de las “100 mejores empresas para trabajar” de *Fortune*) y destaque los vínculos a información sobre los beneficios y los valores de su empresa.
- Aliente a los empleados a enviar las ofertas de empleo a sus amigos calificados por correo electrónico.

Paso 2. Clasificar a los postulantes. Las búsquedas en línea pueden generar una gran cantidad de currículum vitae. El desafío radica en clasificarlos rápidamente sin dejar de lado a los candidatos preferidos. Según los hallazgos de Cappelli, las siguientes son algunas soluciones:

- Preseleccione a los candidatos por vía electrónica con preguntas en línea simples; por ejemplo, “¿Está dispuesto a reubicarse?” o “¿Cuándo podría comenzar a trabajar?” Preguntas como estas pueden filtrar a los candidatos que obviamente no concuerdan con el perfil buscado. (Consulte la sección “Una salvedad legal” para obtener más información sobre las preguntas de preselección).
- Utilice pruebas y juegos en línea para obtener información sobre los intereses, la actitudes y las capacidades de los postulantes.

Paso 3. Ponerse en contacto. Las búsquedas en línea se desarrollan en un lapso de tiempo diferente al que están acostumbrados los departamentos de Recursos Humanos tradicionales. ¡Es un proceso muy veloz! Los responsables de las búsquedas de personal no solo deben reconocer este ritmo diferente, sino que deben adaptarse a él. Cappelli ofrece algunos consejos para lograr esto:

- Conecte a una persona “en directo” con un postulante deseable de inmediato.
- Consiga que los responsables de las búsquedas piensen y actúen como emprendedores. Por lo tanto, puede ser aconsejable sacar la tarea de las búsquedas en línea de las manos de los gerentes de RR. HH. de la vieja línea, quienes podrían no estar acostumbrados a moverse con rapidez.

- Brinde a los gerentes de línea un mayor poder de decisión en la contratación. La descentralización permite a las unidades de negocios que buscan candidatos ir directamente a los portales de empleo en línea para buscar sus propios candidatos.

Paso 4. Cerrar el trato. Una vez que ha entablado el contacto, la conexión por Internet debe pasar a un segundo plano y las buenas comunicaciones al viejo estilo de persona a persona deben ocupar un lugar protagónico. En este paso, las personas a cargo de la contratación deben concentrarse en la actividad tradicional de conocer a los posibles empleados y de familiarizarlos con la empresa. Si no lo hacen, muchos postulantes excelentes se escurrirán entre sus dedos.

En esta etapa, los responsables de las búsquedas deben entablar relaciones personales con los candidatos e informar a los mejores que se desea contar con ellos. Para garantizar que esto suceda, un experto que menciona Cappelli recomienda que los responsables de las búsquedas dediquen solo una hora por día a la Web y que pasen el resto del tiempo manteniendo contactos personales con los candidatos calificados. Otros sugieren que un grupo de estos responsables se centren en buscar personas calificadas y que otros manejen las interacciones directas.

Una salvedad legal

Las reglamentaciones contra la discriminación son un campo minado tan grande para los responsables de las búsquedas en línea como lo son para sus colegas tradicionales en esta área. Por lo tanto, si “preselecciona” postulantes en línea con preguntas específicas, evaluaciones psicológicas o comprobaciones de méritos, debe asegurarse de que estos elementos de preselección estén relacionados con el trabajo; y debe estar preparado para demostrarlo. (Encuentre más información sobre este tema en “Test de personalidad”).

La externalización de las búsquedas en línea a un proveedor independiente no evitará que sufra las consecuencias. En Estados Unidos, los tribunales han imputado a las empresas el incumplimiento de las reglamentaciones contra la discriminación que derivaba de las técnicas de preselección utilizadas por sus proveedores.

Cuándo usar los servicios de un profesional responsable de búsquedas de personal

El rápido crecimiento económico y la gran tasa de rotación de empleados durante la última década han dado lugar al surgimiento de una industria secundaria orientada a establecer contactos entre las empresas y las personas que buscan empleo. Estos “intermediadores” reciben distintos nombres, que incluyen agencias de empleo, reclutadores técnicos y empresas de búsquedas de ejecutivos (o “cazatalentos empresariales”). Algunos realizan búsquedas en ámbitos muy generalizados mientras que otros se especializan en áreas específicas, como contabilidad, tecnología de la información o el sector farmacéutico. La mayoría cobra sobre la base de contingencias, es decir, reciben sus honorarios solo si se contrata a un individuo. Por lo general, el pago equivale aproximadamente al 30% de la remuneración del primer año del nuevo empleado. Aquellos que las empresas contratan directamente para completar unos cuantos candidatos calificados (en especial, para cargos en la gerencia sénior) cobran un anticipo no reembolsable, o un honorario sujeto a una cuota de contingencia y esperan que se les reembolsen los gastos. Por lo tanto, los costos aumentan.

Si se utilizan de manera eficaz, estas empresas que realizan búsquedas pueden ahorrarle el tiempo y el dinero que, de otro modo, gastaría en generar y preseleccionar inicialmente a su propio grupo de candidatos calificados para un puesto. Y, en muchos casos, hacen un mejor trabajo. Por ejemplo, las empresas especializadas generalmente cuentan con redes muy activas de personas clave en las industrias que atienden. Si tiene una vacante importante que cubrir (por ejemplo, para el cargo de vicepresidente de desarrollo comercial), los cazatalentos empresariales harán correr la voz de forma rápida y confidencial entre personas calificadas que, de otro modo, nunca se enterarían de tal vacante. También preseleccionan a quienes responden, de modo que solo los candidatos calificados se presenten para la evaluación. Por último, pueden encargarse de parte de las negociaciones que podrían empañar una eventual relación entre la empresa y el empleado. Debe determinar, no obstante, si sus servicios justifican el costo.

Obviamente, no es necesario que contrate servicios profesionales cuando su equipo conoce a los candidatos externos adecuados o cuando tiene previsto realizar contrataciones internas. En su consejo a los lectores de *Harvard Business Review*, Claudio Fernández-Araóz, un profesional en el sector de búsquedas de ejecutivos, menciona otros casos en los que estos servicios no son necesarios:³

- Cuando el grupo de candidatos es pequeño y el equipo de gerencia lo conoce
- Cuando los requisitos del puesto vacante y las competencias del candidato ideal son evidentes
- Cuando el puesto que se busca cubrir es de carácter sumamente técnico y exige conocimientos y habilidades especializadas (según Fernández–Araóz, esas competencias prácticas son más fáciles de evaluar que las habilidades “no materiales” de gestión y liderazgo)
- Cuando se trata de un puesto de nivel bajo

Pero defiende el hecho de convocar a una empresa de búsquedas profesionales en muchas otras situaciones. La primera es cuando una empresa desea cubrir un puesto de muy alto nivel que tiene un gran impacto en el resultado final. “Aunque una empresa de búsquedas de ejecutivos encuentre a un candidato que genere únicamente un 1% más de ganancias que lo que haría un candidato alternativo”, comenta, “se amortizaría con creces. Además, las empresas de búsquedas profesionales suelen ser mejores que el personal interno a la hora de realizar las búsquedas rápidas y confidenciales que a menudo se requieren en situaciones de alto nivel”.⁴

La ayuda externa también tiene sentido cuando la diversificación o las empresas conjuntas dan lugar a nuevas categorías de trabajo que la organización que contrata no comprende cabalmente, o cuando necesita incorporar a alguien de otra industria que posea habilidades que la empresa que contrata no tiene. Fernández–Araóz menciona el caso de una sociedad de inversión anquilosada que decidió buscar a un nuevo director de marketing con experiencia en la comercialización de productos de consumo, algo bastante ajeno (en el momento) para los agentes de comercialización de inversiones. Su empresa de búsquedas tenía experiencia en esa área y rápidamente generó una lista de excelentes candidatos provenientes de los sectores automotriz, cereales para el desayuno e indumentaria. “La empresa terminó contratando al ejecutivo de marketing de la empresa de cereales, quien efectivamente rejuveneció la imagen de la compañía”, escribe Fernández–Araóz.

Delegar el trabajo a un cazatalentos empresarial no significa que la empresa que contrata y sus ejecutivos se puedan desprender de la responsabilidad. Deben seguir participando en el proceso. El consejo de Fernández–Araóz para mantenerse involucrado consiste en:

- **Seleccionar a un consultor, no simplemente a una empresa.**
Contrate al consultor como contrataría a un candidato para un puesto, a través de entrevistas con la persona responsable de las búsquedas, y compruebe las referencias que brindan los clientes anteriores. ¿Qué tan conformes estuvieron con sus servicios? Y, dado que nadie puede hacer todo el trabajo por sí solo, trate de averiguar algo sobre los colaboradores del consultor y su estabilidad como equipo. ¿Se mantendrá intacto ese equipo mientras trabaja para usted?
- **Conocer los posibles conflictos de intereses.** Una empresa de búsquedas que trabaja a comisión generalmente no cobra si el candidato elegido es un empleado actual. Este hecho puede influir en la decisión de esta empresa de excluir a sus empleados del grupo de candidatos, aun cuando su tarea es la de encontrar el mejor candidato para usted. Un plan de remuneración basado en honorarios puede eliminar este tipo de conflicto.
- **Trabajar como equipo.** Por último, Fernández–Araóz recomienda el trabajo en equipo entre la empresa que contrata y la empresa de búsquedas. “La plena participación es fundamental”, comenta, “comenzando con la definición del problema y pasando por la etapa de tareas hasta la propuesta final. Si bien los consultores pueden agregar valor a lo largo del proceso, nadie conoce el trabajo y la organización mejor que sus propios ejecutivos”.⁵

Entrevistas de caso

En el capítulo anterior se brindaron pautas generales para realizar una entrevista de contratación. El hecho de seguir dichas pautas lo ayudará a obtener una determinación precisa sobre el candidato para el trabajo. Hacer que varias personas entrevisten al candidato y le hagan preguntas desde sus propias perspectivas puede mejorar la precisión todavía más. Algunas empresas van más allá y emplean la técnica de “entrevistas de caso” para lograr conocer más profundamente al postulante y cómo aborda los problemas.

La entrevista de caso es un método mediante el cual se somete al postulante a una situación o problema empresarial similar a aquellos que se presentan en el trabajo. Se espera que el candidato responda con una o más soluciones debidamente consideradas para el problema. Por ejemplo, en un caso diseñado para evaluar a un aspirante a gerente de marketing, el entrevistador podría describir las características generales de una industria y su mercado de clientes y luego preguntarle al candidato qué estrategia utilizaría para establecer una nueva línea de productos en ese mercado.

La entrevista de caso es un método mediante el cual se somete al postulante a una situación o problema empresarial similar a aquellos que se presentan en el trabajo. Se espera que el candidato responda con una o más soluciones debidamente consideradas para el problema. Por ejemplo, en un caso diseñado para evaluar a un aspirante a gerente de marketing, el entrevistador podría describir las características generales de una industria y su mercado de clientes y luego preguntarle al candidato qué estrategia utilizaría para establecer una nueva línea de productos en ese mercado.

La descripción del candidato revelaría algo sobre su capacidad para enfrentar la ambigüedad, identificar posibles soluciones y organizar su consideración de preguntas estratégicas.

Las empresas consultoras de administración, que contratan constantemente nuevos miembros (la tasa de rotación típica de ese sector es de aproximadamente el 22%) han utilizado el método de entrevistas de caso durante muchos años, y por razones obvias. Necesitan personas que puedan desarrollar un punto de vista estratégico. Otras empresas líderes han elegido esta técnica, como Frito-Lay, Johnson & Johnson, Kraft, Microsoft, Staples y Dell, entre otras. Como se menciona en un artículo de Harvard Management Update sobre este tema, un gerente de Staples comentó que: “Las entrevistas de caso nos permiten saber de primera mano de qué manera un candidato aborda una pregunta estratégica y comunica las posibles soluciones... También identifica con precisión quién es capaz de ver el panorama general”.⁶

Según Melissa Raffoni, autora de ese artículo, las entrevistas de caso se han centrado tradicionalmente en evaluar las habilidades de resolución de problemas. Los entrevistadores que utilizan esta técnica pueden observar cómo los candidatos abordan un problema, la lógica que aplican y su elección de preguntas. Sin embargo, la autora señala que los entrevistadores también pueden evaluar habilidades específicas del trabajo, por ejemplo, al preguntar a los candidatos para un puesto de gestión de mercado cómo abordarían la fijación de precios y los pronósticos de ventas. Según Raffoni, el poder de las entrevistas de caso es triple:

1. Se acerca lo máximo posible a situaciones de la vida real. Es una oportunidad para ver cómo trabaja la mente de una persona con poca o ninguna preparación. Esto le permite evaluar a entrevistados que tienen respuestas muy refinadas para preguntas convencionales como “¿Dónde le gustaría estar dentro de cinco años?”

2. Ayuda a los candidatos a comprender mejor el trabajo. He tenido a muchos candidatos que después de terminar un caso han dicho: “Estaba un poco confundido en cuanto al trabajo antes de la entrevista; esto me dio una mejor idea de qué está en juego”.

12 Más allá de los aspectos básicos de la contratación

3. Pone a prueba una variedad de habilidades. Las entrevistas de caso pueden evaluar competencias como el pensamiento estratégico, la capacidad analítica y el criterio, junto con una variedad de habilidades de comunicación, que incluyen escuchar activamente, formular preguntas y lidiar con enfrentamientos. En particular para los puestos donde no existen los antecedentes “correctos” ni el candidato “típico”, es decir, no hay requisitos de experiencia o títulos específicos, las entrevistas de caso le permiten evaluar a todos en igualdad de condiciones.⁷

La técnica de entrevista de caso tiene algunas desventajas. Para los principiantes, exige un tiempo considerable, tal vez más del que una empresa tiene disponible. Este hecho habla en favor de aplicar las entrevistas de caso solo para los postulantes de nivel más alto. También favorece a las personas que, por naturaleza, “reaccionan con más rapidez” en comparación con otros que procesan y responden a la información de diferentes maneras. Este método tampoco es útil para evaluar la motivación, el liderazgo o la capacidad de una persona para trabajar con otros. Por estos motivos, Raffoni recomienda utilizar las entrevistas de caso junto con los métodos tradicionales.

Contratación basada en intereses personales integrados

En el capítulo anterior se analizó la importancia de identificar las “características personales” que debe tener un candidato para satisfacer los requisitos de cualquier trabajo dado: características como motivación, inteligencia y competencias interpersonales. Las personas que tienen un interés profundo y apasionado por las actividades que definen sus puestos, y que tienen más capacidad para llevarlos a cabo, tienen más probabilidades de lograr el éxito en sus trabajos. Por lo tanto, aquí analizaremos más a fondo el importante papel que desempeñan las características personales.

Sobre la base de entrevistas mantenidas con unos 650 profesionales de varios sectores durante un período de diez años, los psicólogos Timothy Butler y James Waldroop desarrollaron un marco conceptual que describe ocho “intereses de vida integrados” a través de los cuales las personas generalmente encuentran la expresión personal:⁸

1. Aplicación de la tecnología
2. Análisis cuantitativo
3. Desarrollo teórico y pensamiento conceptual

4. Producción creativa
5. Asesoramiento y orientación
6. Gestión de personas y relaciones
7. Control empresarial
8. Influencia a través del lenguaje y las ideas

Estos intereses centrales se agrupan en tres categorías principales en las tablas 2-1, 2-2 y 2-3: aplicación de la experiencia, trabajo con las personas y control e influencia. Dado que estos intereses pueden ser muy útiles para evaluar la “correspondencia” entre los candidatos y los puestos a los que aspiran, consideremos cada uno a su vez.

Aplicación de la tecnología

Las personas con un interés de vida en la aplicación de la tecnología sienten intriga por saber cómo funcionan las cosas y tienen curiosidad por encontrar mejores formas de usar la tecnología para resolver problemas empresariales. Según escriben Butler y Waldroop, “Las personas con [este] interés de vida suelen disfrutar de trabajos que suponen la planificación y el análisis de la producción y los sistemas operativos y la reestructuración de los procesos comerciales”.⁹ Citan el ejemplo de un gerente de cartera que se desempeña como el consultor informático extraoficial de su empresa porque ama el desafío de este tipo de trabajo más de lo que le atrae su trabajo habitual.

¿Cómo puede reconocer a las personas con este interés? Observe quién se entusiasma cuando se conciben planes para un nuevo sistema informático o un proyecto de reestructuración de procesos.

Análisis cuantitativo

“Algunas personas no se limitan a ser buenas en hacer cálculos, se destacan en ello. Consideran este enfoque como el mejor y, en ocasiones, hasta la única manera de encontrar soluciones comerciales. De la misma manera, consideran las actividades matemáticas como algo divertido. No todos los “fanáticos cuantitativos” se desempeñan en trabajos que reflejan ese interés de vida tan profundamente arraigado”, escriben Butler y Waldroop. De hecho, muchos de ellos se encuentran en otras clases de trabajo por el motivo equivocado: porque les dijeron que luchar por su verdadera pasión limitaría sus perspectivas de carrera.

TABLA 2-1

Categoría 1: Aplicación de la especialización

Aplicación de la tecnología	Análisis cuantitativo
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería • Programación de computación • Planificación de producción y sistemas • Diseño de productos y procesos • Análisis de procesos • Planificación de producción • Análisis de sistemas • Elaboración/fabricación mecánica • Investigación 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado • Elaboración de pronósticos • Análisis de flujo de efectivo • Construcción con modelo informatizado • Planificación de producción • Análisis de inversiones • Contabilidad
Desarrollo teórico y Pensamiento conceptual	Producción creativa
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de teoría económica • Desarrollo de modelo comercial • Análisis de la competencia • Diseño de estrategia de “panorama general” • Diseño de procesos • Enseñanza de teoría empresarial 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de nuevos productos • Marketing y publicidad • Desarrollo de enfoques y soluciones innovadoras • Planificación de eventos • Relaciones públicas • Entretenimiento • Escritura • Ilustración

Para identificar a las personas con este interés específico, busque a los individuos que sienten curiosidad por el análisis de flujo de efectivo, los métodos de elaboración de pronósticos de ventas y otras actividades basadas en números. Si un gerente de mercado tiene más interés en el análisis de los datos de clientes que en lo que

TABLA 2-2

Categoría 2: Trabajo con las personas

Asesoramiento y orientación	Gestión de personas y relaciones
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento • Capacitación • Enseñanza • Asistencia • Inducir a las personas a expresarse libremente • Apoyo • Brindar comentarios y consejos 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las personas para lograr metas comerciales • Dirección • Supervisión • Liderazgo e inspiración para otros • Ventas • Negociación • Motivación

se dice en un grupo de análisis de clientes, es probable que se trate de una persona que prefiere el análisis cuantitativo.

Desarrollo teórico y pensamiento conceptual

“Para algunas personas, nada genera más placer que pensar y hablar sobre ideas abstractas”, comentan Butler y Waldroop. “Las personas con este interés pueden entusiasmarse con la elaboración de modelos comerciales que expliquen la competencia dentro de un sector determinado o con el análisis de la posición competitiva de una empresa en un mercado concreto”.

Para reconocer a una persona inclinada hacia la teoría y el concepto, busque a alguien que hubiera desarrollado fácilmente una trayectoria académica, que se suscribe a publicaciones académicas y que disfruta las conversaciones sobre conceptos abstractos.

Producción creativa

Estas personas son imaginativas, pensadores “creativos”. Se sienten cómodos y comprometidos durante las sesiones de lluvia de ideas. Butler y Waldroop escriben, “[M]uchos emprendedores, científicos que se dedican a la investigación y el desarrollo e ingenieros presentan este interés de vida. Muchos de ellos tienen interés por las artes... Muchas personas con este interés prefieren las industrias creativas como la de entretenimiento”.

TABLA 2-3

Categoría 3: Control e influencia

Control empresarial	Influencia a través del lenguaje y las ideas
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de recursos para hacer realidad una visión comercial • Definición de un rumbo estratégico para una empresa, unidad de negocio, equipo de trabajo o división • Tener autoridad absoluta en la toma de decisiones • Cierre de acuerdos • Asumir la responsabilidad absoluta por las transacciones comerciales, como negocios, ventas, etc. 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Cierre de acuerdos • Relaciones públicas • Ventas • Persuasión • Diseño de campañas publicitarias • Comunicación de ideas a través de la escritura o el discurso

Estas personas, dicen los autores, son fáciles de identificar. La vestimenta poco convencional es un despilfarro. Asimismo, tienen menos interés en las características de los productos actuales que en todo lo que sea *nuevo*.

Asesoramiento y orientación

A las personas que tienen esta inclinación les gusta enseñar. En el sector empresarial, la enseñanza adopta las formas de asesoramiento y orientación. A muchos les gusta sentirse útiles para los demás; algunos sienten una genuina satisfacción por el éxito de aquellos a quienes aconsejan. Para reconocer a un asesor u orientador, tan solo observe cómo interactúan con sus subordinados directos.

Gestión de personas y relaciones

Las personas con este interés de vida disfrutan tratar con las personas todos los días. Obtienen satisfacción de las relaciones del lugar de trabajo, pero se centran mucho más en los resultados que las personas en la categoría de asesoramiento y orientación.

Para este interés de vida, busque a las personas a quienes les gusta motivar, organizar y dirigir a otros.

Control empresarial

Estas son las personas a quienes les gusta estar a cargo, ya sea en el aula de una escuela secundaria o en la división de una empresa. Están más satisfechos cuando tienen poder de decisión sobre su pequeña porción del universo. ¿Cómo los reconoce? Según Butler y Waldroop: “Estas personas (...) buscan tanta responsabilidad como sea posible en cualquier situación laboral (...). Las personas con este interés de vida desean ser el director ejecutivo, y no el director de operaciones”.

Influencia a través del lenguaje y las ideas

A estas personas les gusta narrar historias, negociar y persuadir. Se sienten más realizadas a través de la escritura, el discurso, o ambos y, a menudo, se sienten atraídas por carreras (como las relaciones públicas, el periodismo y la publicidad) en las que estas cualidades se consideran habilidades normales e importantes.

Estas personas suelen ofrecerse voluntariamente para redactar la propuesta de un proyecto o preparar la presentación de un nuevo producto para el equipo de ventas de la empresa.

Dado que muchas personas tienen más de un interés, estas categorías de intereses de vida pueden superponerse en una persona. Por ejemplo, un administrador financiero que disfruta usar sus habilidades cuantitativas también puede ser una excelente persona en “tratar con la gente” y tal vez quiera trabajar con el personal de marketing. Por lo tanto, no intente encasillar a las personas en sentido muy estricto.

Contratar principalmente según los intereses es mucho más eficaz que contratar según las habilidades y los valores por varios motivos:

- Un trabajo que satisface los intereses más profundos de un individuo mantendrá la atención de esa persona y lo inspirará para desempeñarse y triunfar. Por ejemplo, Sarah no tenía capacitación formal en biología ni ciencias medioambientales,

sin embargo, su pasión por la observación de aves la llevó a través de varios niveles de autoaprendizaje y experiencia en el área. Contratada en un principio como pasante para una rama estatal de una principal organización ambiental, finalmente alcanzó el cargo de Jefa de Ornitología.

- Una persona puede ser buena en un trabajo en particular (es decir, tener las habilidades perfectas), pero si el trabajo no le permite expresar sus intereses centrales, no estará feliz con su tarea durante mucho tiempo. Por ejemplo, Phil obtuvo su Ph.D. en Química y aceptó un trabajo en la unidad de Investigación y Desarrollo de una empresa química con presencia mundial. Como científico de investigaciones, realizó un trabajo sobresaliente y logró ascensos periódicos. Así que, cuando Phil renunció a su trabajo para aceptar un cargo gerencial en otra empresa, su jefe se mostró muy sorprendido. Cuando se le preguntó por qué había tomado esta decisión, Phil respondió: “Realmente no me interesa tanto la ciencia”.
- Es mucho más fácil ayudar a alguien a adquirir o fortalecer habilidades que lograr que esa persona sienta una pasión duradera por su trabajo.

Sin duda, las habilidades desempeñan un papel importante a la hora de relacionar a la persona adecuada con el trabajo correcto. Además, los nuevos empleados deben tener un nivel suficiente de conocimientos, experiencia y capacidades apropiadas para desempeñarse de manera satisfactoria en el trabajo relativamente rápido. Sin embargo, una “coincidencia de intereses” perfecta aumenta la probabilidad de que el empleado permanezca con la empresa más de lo que puede lograr una “coincidencia de habilidades” perfecta.

Southwest Airlines nos ofrece un ejemplo impresionante de una empresa exitosa que pone la actitud y el interés en la parte superior de su agenda de contratación. Southwest es la empresa más rentable de su sector y goza de una tasa de rotación del personal que representa aproximadamente la mitad del promedio de la industria. Sus prácticas de contratación tienen mucho que ver con esto. Southwest solo contrata personas que estén dispuestas a brindar el servicio cordial que sus clientes esperan y valoran. A excepción de los trabajos que requieren habilidades técnicas, como pilotos, mecánicos y abogados, Southwest presta menos atención al conjunto de habilidades de un postulante que a su actitud.

El enfoque de Southwest con respecto a la contratación forma parte del ADN corporativo que ha creado su fundador y ex director ejecutivo, Herb Kelleher. “Si no tiene una buena actitud”, opina Kelleher, “no lo queremos en nuestro equipo, no importa qué tantas habilidades tenga. Podemos cambiar los niveles de habilidades con la capacitación. No podemos cambiar la actitud”.¹⁰ Para Southwest, una buena actitud significa sentido del humor, sentido de trabajo en equipo y deseos de hacer felices a los clientes.

Para determinar los intereses centrales de un candidato, intente formular las siguientes preguntas durante la entrevista:

- ¿Qué es lo que más le ha gustado hacer en sus otros trabajos?
- ¿Qué le gusta leer? O, si está ojeando un periódico o una revista, ¿qué tipos de artículos y publicidades es más probable que le llamen la atención?
- ¿Qué le gusta hacer durante su tiempo libre?
- ¿Qué etapa de un proyecto realmente le entusiasma más?

También puede mostrarle al candidato las tablas 2-1, 2-2 y 2-3 y preguntarle cuál o cuáles de los ocho intereses comerciales centrales le resultan especialmente atractivos. Una vez que haya determinado dónde recaen los intereses del candidato, puede determinar si esos intereses se adecuan correctamente al puesto vacante.

Contratación teniendo en cuenta a la microcultura

Más allá de relacionar a la persona adecuada con el trabajo correcto, el hecho de buscar al “candidato correcto” tiene un componente cultural. Los trabajos dentro de las organizaciones tienen contextos culturales, y la idea es asegurarse de que la persona que está pensando contratar fortalecerá estos contextos, y no que entrará en serios conflictos con ellos.

El consultor Dwight Gertz una vez contó cómo una cadena nacional de tiendas de galletas instaladas en centros comerciales cayó en desgracia sin darse cuenta con el asunto del “candidato correcto” cuando varios años antes su departamento de Recursos Humanos había alentado a personas muy independientes a postularse para los cargos gerenciales del negocio.

“Buscamos personas independientes que deseen ser sus propios jefes”, indicaban los materiales impresos de la búsqueda. Sin embargo, después de haber sido contratadas y asignadas al programa de capacitación de la empresa, estas personas pronto descubrieron que todo, desde qué producto hornear, en qué momento y en qué cantidades, estaba estrictamente establecido en el manual de operaciones de la compañía. En realidad, la empresa no quería emprendedores, deseaban contar con personas que pudieran seguir sus procedimientos de eficacia comprobada para dirigir una tienda de galletas en el centro comercial. Tampoco tenía ni había alentado una cultura emprendedora. De modo nada sorprendente, pocos de los nuevos gerentes duraron más de un año en su puesto.¹¹ Había una incongruencia cultural entre la empresa y las personas que contrataba.

Las empresas grandes y pequeñas por igual tienen *macro* y *microculturas*, y es importante que el candidato para un puesto pueda trabajar de manera eficiente en cada una. La macrocultura es la forma de operar de una empresa, sus valores generales, la forma en la que las personas se relacionan unas con otras, etc. Estas mismas empresas probablemente también tengan *microculturas*: culturas que caracterizan a distintos departamentos o funciones laborales. Por ejemplo, para el mundo exterior, puede parecer que una empresa en particular tiene una macrocultura muy formal, con empleados que visten trajes muy sobrios y se adhieren a rigurosas normas de conducta. Aun así, dentro de esta misma empresa es probable que existan varias microculturas diferentes: el departamento de diseño de productos de software, por ejemplo, puede albergar a ingenieros desgreñados que se visten con pantalones vaqueros y zapatillas y que se hacen bromas permanentes entre sí. Las personas y la cultura del departamento de Investigación y Desarrollo probablemente sean muy diferentes a los “trajeados” que se desempeñan en el sector de marketing y finanzas.

Casi con seguridad su empresa tiene microculturas. ¿Sabe cuáles son? La clave para realizar una contratación correcta es comprender esas microculturas y elegir a las personas que puedan adaptarse a ellas, disfrutarlas y enriquecerlas. Por lo tanto, si un candidato realmente disfruta usar un traje formal para trabajar todos los días y mantener las conversaciones con sus colegas en un nivel estrictamente profesional, probablemente no sea el candidato adecuado para el pequeño grupo vibrante y amigable de software que está al final del pasillo.

Si le resulta difícil definir la cultura de su unidad o grupo de trabajo, el cuestionario de la figura 2-1 puede servirle para averiguarlo. El conocimiento de la cultura existente puede ayudarlo a contratar nuevos empleados que puedan adaptarse y prosperar.

FIGURA 2-1

Encuesta sobre la cultura de trabajo

Nuestra atmósfera de trabajo actual	
¿Qué tan informados e involucrados nos sentimos con respecto a la estrategia general y el proceso de toma de decisiones de nuestro grupo?	
<input type="checkbox"/> En gran medida	<input type="checkbox"/> Nada en absoluto
¿Cómo nos vestimos para trabajar?	
<input type="checkbox"/> Formal	<input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Variado
¿En cuántas reuniones espontáneas nos congregamos para divertirnos, hacer una pausa y liberar tensiones?	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Alguna <input type="checkbox"/> Muchas
¿Cuántas veces nos reunimos fuera de la oficina?	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Alguna <input type="checkbox"/> Muchas
¿Cuánta privacidad y tranquilidad tengo/tenemos?	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Alguna <input type="checkbox"/> Muchas
¿Qué clases de cultura <i>general</i> creo o creemos que enfatiza nuestro grupo? <i>Marque todas las que correspondan.</i>	
<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente (poner énfasis en la creación de soluciones internas y externas para el cliente y acercarse a ellos al anticipar sus necesidades y crear valor)
<input type="checkbox"/>	Innovación (poner énfasis en nuevas ideas, procesos y productos, asumir riesgos, adoptar el cambio, etc.)
<input type="checkbox"/>	Excelencia operativa (poner énfasis en la eficiencia, la eficacia y las operaciones uniformes)
<input type="checkbox"/>	Espíritu (poner énfasis en la creación de entornos que inspiren la excelencia y la creatividad del empleado, levanten el ánimo de las personas, den rienda suelta a la energía y el entusiasmo, y persigan un objetivo común mayor)
¿La cultura de nuestro grupo tiene suficiente "elasticidad" para albergar a distintos tipos de personas, o es una cuestión de "ámala o déjala"? (¡Sea honesto!)	
Más específicamente, ¿qué partes de la cultura una persona debe adoptar para poder integrarse?	
Otros aspectos importantes acerca de nuestra cultura (valores, reglas tácitas, etc.):	
Ideas para mejorar la cultura	
¿Existen diferencias importantes entre el tipo de atmósfera en la que le gustaría trabajar y la atmósfera que caracteriza actualmente a nuestro grupo? Si es así, ¿cuáles son?	
¿Qué medidas podrían ayudar a mejorar nuestra cultura de trabajo o a poner fin a las diferencias entre lo que queremos o necesitamos y lo que existe?	

Fuente: HMM Retaining Valued Employees (Cómo retener a empleados valiosos).

Evaluaciones psicológicas

SE BUSCA GERENTE: un departamento integrado por tipos ISTP (percepción de pensamiento con sensación introvertida) busca un gerente ENTP (percepción de pensamiento con intuición extrovertida) con experiencia para una relación comercial a largo plazo y rentable. Fanáticos del control o tipos de juicio profundo, abstenerse por favor.

El uso de las evaluaciones psicológicas para preseleccionar postulantes está creciendo. En una encuesta realizada en 1998 por la American Management Association, el 45% de las 1 085 empresas asociadas informaron haber administrado una o más evaluaciones a los aspirantes a un cargo, porcentaje superior al 35% del año anterior. A causa del tiempo y los gastos involucrados, estas evaluaciones se administran con más frecuencia a posibles gerentes que a empleados de menor nivel, para quienes las pruebas de habilidades profesionales suelen ser más apropiadas.¹²

¿Deben usted y su empresa usar evaluaciones psicológicas? Por un lado, los expertos recomiendan prudencia. A diferencia de los exámenes de ingreso para la universidad, las evaluaciones previas a la contratación no son una regla de goma para eliminar candidatos arbitrariamente. No pueden aportar una solución mágica a los problemas de rotación de su empresa. Aún peor, si utiliza la evaluación equivocada (o incluso formula una sola pregunta inapropiada) expone a su empresa a la amenaza de una demanda.

Entonces, ¿por qué administrar estas evaluaciones? Un motivo importante: si se usan correctamente, las evaluaciones psicológicas pueden predecir el éxito en el trabajo mejor que cualquier otra medición. Entre las evaluaciones psicológicas, las pruebas de capacidad cognitiva son las mejores. Asimismo, los test de personalidad, que antes solían considerarse como pruebas que no agregaban valor, han ganado recientemente el respaldo de investigadores académicos. Las evaluaciones tienen algunas ventajas integradas en comparación con otros medios de selección, como la ausencia de preferencias, por ejemplo. Una prueba formula las mismas preguntas y aplica las mismas normas para todos, por lo tanto, puede compensar los estereotipos de un entrevistador. Por ejemplo, un ejecutivo a cargo de la contratación puede tener prejuicios contra las personas con sobrepeso o que no han asistido a las escuelas “correctas”. El peso y la filiación escolar de una persona no son buenos indicadores del éxito. Pero todas las personas involucradas en las decisiones de contratación tienen prejuicios, incluidos algunos que podrían desconocer. Las evaluaciones ayudan a eliminar estos prejuicios. Asimismo, las evaluaciones psicológicas pueden dar una idea de cómo se desempeñaría un posible empleado dentro de la cultura de una empresa.

Los siguientes son algunos consejos de expertos sobre cómo hacer que las evaluaciones previas a la contratación funcionen para su empresa:

1. **Especifique sus necesidades de contratación.** La American Golf Corporation, con sede en Santa Mónica, California, cuenta con 1 000 gerentes que supervisan a otros más de 14 000 empleados en 270 ubicaciones en todo el país. Durante años, la American Golf ha exigido a todos los posibles gerentes que completen una evaluación de personalidad disponible en el mercado que se denomina Predictive Index. “Ha sido útil”, comenta Tom Norton, director de búsquedas de personal. “Ponemos atención en relacionar la personalidad o el estilo de trabajo de [un postulante] con la personalidad o el estilo del supervisor para el que trabajaría. Si a alguien realmente le agrada trabajar con las personas y necesita un alto grado de supervisión, es probable que no trabaje bien con un introvertido”.¹³

El enfoque de American Golf ilustra uno de los principales requisitos (y ventajas) de las evaluaciones psicológicas: saber lo que se está buscando. “Es importante observar qué características se están utilizando en el trabajo. Esto sirve de orientación para determinar qué evaluaciones se deben usar”, comenta William Harris, director ejecutivo de la Association of Test Publishers, una asociación comercial con sede en Washington, D.C.¹⁴ Antes de administrar las pruebas, la empresa contratante debe comprender los requisitos específicos del trabajo en cuestión, así como los valores y las conductas que definen la cultura del lugar de trabajo. De hecho, algunos consideran que el autoanálisis al que debe someterse una empresa como preparación para usar las evaluaciones previas a la contratación constituye el componente más valioso del proceso.

2. **No se base únicamente en las evaluaciones.** Piense en las evaluaciones como si fueran un solo pie de una banqueta de tres pies, en el que la ficha del candidato y las entrevistas convencionales son los otros dos. En American Golf, la medición de la personalidad “es un elemento entre muchos, muchos aspectos que analizamos para cada candidato”, opina Norton. “Puede validar otras opiniones que recabamos a partir de elementos como las entrevistas y las referencias. En ocasiones, puede poner de manifiesto una cuestión para seguir profundizando. [La evaluación] nunca constituye por sí sola un elemento en el que basamos una decisión de contratación”.

3. **Cuantas más sean, mejor (hasta cierto punto).** Las evaluaciones no son un modelo único para todos los casos. Para evaluar los rasgos de la personalidad, los expertos recomiendan instrumentos como el Personality Research Form (Formulario de investigación de la personalidad), la escala de inteligencia WAIS-R o la Executive Profile Survey (Encuesta para perfiles de ejecutivos). Para examinar los intereses de un candidato, puede probar el Jackson Vocational Interest Survey (Estudio de intereses vocacionales de Jackson). Para medir la capacidad cognitiva (el término que ha reemplazado al CI o coeficiente intelectual), podría usar un test como la Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (Evaluación del pensamiento crítico de Watson-Glaser). No es raro que las empresas y sus consultores administren a los candidatos varias evaluaciones diferentes en una misma ocasión: cada una de ellas para evaluar la personalidad, los intereses, la integridad y la capacidad cognitiva, por ejemplo. Una batería de evaluaciones en la que cada una tiene cierta variación aumenta el poder de predicción. Recuerde, sin embargo, que el costo de realizar las evaluaciones aumentará a medida que se administren más pruebas. Pero, dados los costos que supone mantener o despedir a un candidato mal elegido, el dinero destinado a evaluaciones adicionales podría estar bien invertido (en especial, cuando se trata de un puesto de la gerencia superior).

4. **Las evaluaciones psicológicas no son para aficionados.** La correcta interpretación de los resultados, incluidos los resultados de las evaluaciones existentes, requiere formación doctoral en estadísticas, análisis y evaluaciones. De hecho, ni siquiera puede conseguirlas ya que la distribución de las evaluaciones más poderosas está estrictamente controlada para evitar el uso indebido. Evaluaciones como el Jackson Personality Inventory (Inventario de personalidad de Jackson), el 16PF Personality Profile (Perfil de personalidad de 16 factores) y el Guilford-Zimmerman Temperament Survey (Estudio de temperamento de Guilford-Zimmerman) solo están disponibles para los miembros de organizaciones como la American Psychological Association (APA, Asociación Estadounidense de Psicología). Si bien no hay requisitos de licencia para los administradores y consultores de la prueba, la APA funciona como una junta de certificación de facto y, en caso que se determine que las pruebas se han administrado de manera indebida, los psicólogos en cuestión podrían perder su certificación.

Los servicios de un consultor psicológico comúnmente oscilan entre \$1 500 y \$2 000 por candidato de nivel sénior y, cuanto más amplia es la preselección, mayor es el costo. La preselección de un director ejecutivo puede ser bastante más costosa.

5. **Cuídese de los escollos.** Las demandas ocupacionales obligan a los evaluadores a ser cada vez más cuidadosos. Varias leyes y

reglamentaciones de años recientes (las normas de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la prohibición del Congreso de detectores de mentiras y, más importante aún, la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades [ADA] de 1990) limitan abruptamente el contenido de las evaluaciones previas a la contratación. Un experto en el negocio de las evaluaciones sostiene que su empresa ahora solo puede usar aproximadamente un 10% de las pruebas que antes utilizaban; el resto entraron en conflicto con las normas. La cadena de tiendas Target Stores, por ejemplo, cometió un error al dar a los postulantes su propia evaluación, que incluía preguntas de dos evaluaciones tradicionales anteriores a la ADA. La evaluación incluía algunas preguntas ahora tabúes sobre salud, preferencia sexual y creencias religiosas. Target recibió una demanda en 1991 por discriminación laboral y la resolvió extrajudicialmente por \$2 millones.

Para estar protegido legalmente, todas las preguntas de una evaluación previa a la contratación deben tener validez predictiva. Es decir, el administrador de la prueba debe ser capaz de demostrar no solo que la evaluación mide con precisión los rasgos que pretende evaluar, sino que también predice la conducta en el trabajo específico en cuestión. Esa no es una tarea menor, por lo tanto, los desarrolladores de evaluaciones invierten constantemente millones de dólares y meses o años en estudios de campo a gran escala antes de publicar una evaluación. Además, cada empresa que las utiliza debe validar las evaluaciones que emplea con datos de sus propios empleados a fin de protegerse frente a demandas. Es útil tener pruebas de que las evaluaciones funcionan en otros lugares, pero la verdadera clave es demostrar que funcionan para usted.

Es factible que las empresas elaboren sus propias evaluaciones, completas con validez predictiva. Por ejemplo, Procter & Gamble ha diseñado una evaluación que cumple con los criterios de validación para distinguir el potencial de desempeño de un gerente de marca. Pocas empresas, no obstante, cuentan con el dinero y la experiencia necesarios para invertir en el diseño de sus propias evaluaciones. En su lugar, confían en los consultores en evaluaciones.

En síntesis

En este capítulo se han tratado varias técnicas especializadas que pueden mejorar el proceso de contratación:

- Las búsquedas en línea son rápidas, económicas y pueden aumentar su grupo de candidatos. Los programas que permiten realizar búsquedas pueden ayudarle con esta tarea y simplificar el manejo del material que encuentra en la Web.

- Los profesionales responsables de las búsquedas pueden ahorrarle tiempo. Aunque sus servicios tienen un precio, si contrata a uno competente, habrá invertido bien su dinero. Las empresas especializadas cuentan con redes activas de personas clave en las industrias que atienden y pueden hacer correr la voz de forma rápida y confidencial entre personas calificadas. También preseleccionan a quienes responden, de modo que solo los candidatos calificados se presenten para la evaluación.
- Consideramos el uso del método de la “entrevista de caso”: un modo útil de medir la capacidad de resolución de problemas de un candidato. Este método somete al postulante a una situación o problema empresarial similar a aquellos que se presentan en el trabajo. Si utiliza este método, observe cómo los candidatos abordan un problema, identifican las soluciones alternativas y organizan sus pensamientos.
- La evaluación de los postulantes sobre la base de intereses de vida integrados constituye un criterio macrográfico en cuanto a relacionar a las personas con trabajos en los que se destacarán. A menos que la capacitación técnica específica sea un requisito previo, muchas empresas se ven favorecidas si basan la contratación en los intereses integrados en lugar de hacerlo en las habilidades de los candidatos, las que a menudo se pueden enseñar fácilmente.
- La contratación orientada a la correspondencia cultural puede ser tan importante como cualquier otro parámetro de evaluación. La cultura define la forma de operar de una empresa, los valores generales y las formas en las que las personas se relacionan unas con otras. Es conveniente que evite intentar unir cosas que no guardan correspondencia.
- Muchas empresas emplean las evaluaciones psicológicas para saber más sobre las personas que quedan en el grupo final de candidatos. Pero sea prudente: solo utilice evaluaciones (y consultores en evaluaciones) que puedan aprobar de manera segura la revisión del frente contra la discriminación.

Notas

Capítulo 2

1. Esta sección se basa en gran medida en “Online Hiring? Do It Right” (¿Contratación en línea? Hágalo bien), *Harvard Management Update*, febrero de 2000.
2. Peter Cappelli, “Making the Most of On-Line Recruiting” (Cómo sacar el máximo provecho de las búsquedas en línea), *Harvard Business Review* 79, n.º 3 (marzo de 2001): 139–146.
3. Claudio Fernández-Araóz, “Hiring Without Firing” (Contratar sin despedir), *Harvard Business Review* 77, n.º 4 (julio–agosto de 1999): 108–120.
4. *Ibíd.*, 114.
5. *Ibíd.*, 114–115.
6. Consulte Melissa Raffoni, “Use Case Interviewing to Improve Your Hiring” (Uso de las entrevistas de caso para mejorar la contratación), *Harvard Management Update*, julio de 1999.
7. *Ibíd.*
8. Timothy Butler y James Waldroop, “Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People” (Esculpir el trabajo: el arte de retener a los mejores empleados), *Harvard Business Review* 77, n.º 5 (septiembre–octubre de 1999): 144–152.
9. *Ibíd.*, 144–152.
10. Subrata Chakravarty, “A Model of Superb Management: Hit ‘Em Hardest with the Mostest” (Un modelo de gestión excelente: déles más duro con lo máximo), *Forbes*, 16 de septiembre 1991: 48–51.

11. Como se menciona en la publicación de Dwight Gertz y João P.A.Baptista, *Grow to Be Great* (Crecer para ser grande), (Nueva York: The Free Press, 1995), 154–155.

12. El material de esta sección se extrajo de la publicación de Edward Prewitt, “Personality Tests in Hiring: How to Do It Right” (Los test de personalidad en la contratación: cómo hacerlo bien), *Harvard Management Update*, octubre de 1998.

13. Todas las citas de Tom Norton se mencionan en Prewitt.

14. *Ibíd.*

Harvard Business Essentials

La guía y el mentor del nuevo gerente

La serie Harvard Business Essentials ha sido diseñada para brindar asesoramiento exhaustivo, orientación personal, información general y guía sobre los temas empresariales más importantes. Sobre la base del excelente contenido de las publicaciones de Harvard Business School Publishing y otras fuentes, estas concisas guías han sido cuidadosamente elaboradas para ofrecer un recurso sumamente práctico a los lectores de todos los niveles de experiencia y sin duda serán de gran valor para el nuevo gerente. A fin de garantizar la calidad y la exactitud, un asesor de contenido especializado de una escuela de negocios de primer nivel revisa atentamente cada volumen. Tanto si es un nuevo gerente que desea desarrollar sus habilidades o un profesional con experiencia que busca ampliar su base de conocimientos, estos libros orientados a las soluciones ponen respuestas confiables al alcance de su mano.

Libros de esta serie:

- Business Communication (Comunicación empresarial)*
- Coaching and Mentoring (Orientación y asesoramiento)*
- Creating Teams with an Edge*
(Formación de equipos con una ventaja)
- Crisis Management (Gestión de crisis)*
- Decision Making (Toma de decisiones)*
- Entrepreneur's Toolkit (Conjunto de recursos del emprendedor)*
- Finance for Managers (Finanzas para gerentes)*
- Hiring and Keeping the Best People*
(Cómo contratar y retener a los mejores empleados)
- Manager's Toolkit (Conjunto de recursos del gerente)*
- Managing Change and Transition (Gestión del cambio y la transición)*
- Managing Creativity and Innovation*
(Gestión de la creatividad y la innovación)
- Managing Employee Performance (Gestión del desempeño del empleado)*
- Managing Projects Large and Small*
(Gestión de grandes y pequeños proyectos)
- Marketer's Toolkit (Conjunto de recursos del vendedor)*
- Negotiation (Negociación)*
- Power, Influence, and Persuasion (Poder, influencia y persuasión)*
- Strategy (Estrategia)*
- Time Management (Gestión del tiempo)*