

Capítulo 3. Incorporación del individuo a la organización

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Entender la importancia potencial del reclutamiento y la selección en la dirección con éxito de los recursos humanos.
- b) Identificar aspectos del reclutamiento y la selección necesarios para evitar factores críticos de fallos.
- c) Comprender la oferta y demanda de recursos humanos.
- d) Comparar las ventajas e inconvenientes de los procesos de reclutamiento interno y externo.
- e) Diferenciar los principales métodos de selección y utilizar los más fácilmente defendibles.
- f) Debatir decisiones sobre personal que reduzcan o eliminen las posibilidades de contratación y promoción de las personas equivocadas.
- g) Describir el proceso de socialización de los empleados.

Cómo cotizar en el mercado del talento

La tecnología y la colaboración están cambiando el reclutamiento, un proceso en el que hay que afinar para ser elegido.

La búsqueda de talento es la misión más importante y difícil de cualquier empresa. Por eso, siempre se ha cuidado mucho y se ha incorporado cualquier mejora. Para Elena Méndez Díaz-Villabella, profesora de IE Business School, "todas las posibilidades de las herramientas 2.0 han reorientado las búsquedas. La libre circulación de información –de las compañías y de los profesionales– a través de la Red ha abierto los procesos y ha reducido las distancias entre candidatos, compañías y empresas mediadoras, como las firmas de cazatalentos".

Juan Alonso, socio de Michael Page, contextualiza el reclutamiento con el periodo de crisis que atravesamos y destaca que "la elección de empleados se está realizando de forma más meticulosa. El rastreo del mercado es más profundo. Se involucra a más personas en el proceso de selección y la verificación de referencias de los candidatos finalistas –muchas en la Red– es más exhaustiva".

Por tanto, hoy la presencia en la Red es fundamental. Según datos de Xing, las redes profesionales intervienen en el 80% de los procesos de selección que realizan los *headhunters*. "Aquellos candidatos que no tengan una identidad virtual están perdiendo muchas oportunidades, recursos e ideas. Incluso se podría afirmar que si no tienen esa presencia en la Red, no existen para muchas compañías. Son invisibles", asegura Marta Romo, socia de la consultora Innopersonas.

Presencia en la Red

Aún hay cierta reticencia a formar parte de las redes profesionales. Según Daniel Pérez, director general de Xing, "en España, dependiendo del sector, sólo el 20% de los profesionales está dado de alta en este tipo de comunidades". La cuestión que hay que cuidar es cómo crear y desarrollar una identidad virtual. No existen reglas escritas y no hay que olvidar que aún estamos en una fase de aprendizaje.

No obstante, para Alberto Blanco, director de Grupo Actual, "el punto esencial es la coherencia entre lo que somos y la imagen que queremos proyectar. Si en los currículos tradicionales este factor es

importante, en los *online* lo es aún más. Un currículo *online*, además de recoger los datos que una persona cuelga de sí misma, contiene la información resultante de la interacción con los demás".

Para los expertos, toda esta información facilita una imagen de cuáles son las competencias y habilidades de un profesional y a la vez deja ver cuál es su forma de trabajar. Esto puede resultar muy positivo, sobre todo para mandos medios o profesionales autónomos.

Para bien o para mal, la presencia en Internet nos hace visibles y "eso hace más difícil proyectar una imagen de nosotros diferente de lo que realmente somos", comenta Blanco. Daniel Pérez apunta que "la mayoría de los trabajadores que recurre a las redes profesionales tiene claro su objetivo, hacen un buen uso y cuidan lo que cuelgan y con quién se relacionan".

Nuevas oportunidades

En este panorama en el que empieza a reinar la colaboración se abren paso nuevas fórmulas para encontrar talento y un lugar en el que trabajar y crecer profesionalmente. Méndez destaca la aparición de bolsas de trabajo independientes: "Son comunidades *online* en las que empresas y profesionales se inscriben de forma libre para cubrir un puesto temporal o por obra. Una vez finalizado el contrato, ambas partes valoran la relación".

Por su parte, Romo señala que "una tendencia en auge en este sector es ampliar las fuentes de reclutamiento, buscando candidatos a través de procesos de *crowdsourcing*". Este término hace referencia a una forma de trabajar que pide la participación masiva de voluntarios para la realización de una tarea o la búsqueda de una solución a una cuestión concreta. "Su punto de partida es que fuera de la empresa puede haber tanto o más talento que dentro. Por eso, cuando surge un problema o un nuevo reto, en vez de encargárselo a alguien de la compañía o externalizarlo en una firma especializada, lo trasladan a la Red. Se abre así un concurso de ideas y un foro de discusión que, además de brindarles una solución, se convierte en una interesante fuente de identificación de talento. Empresas como Boeing, Dupont o Procter & Gamble ya la han usado con buenos resultados", comenta Romo.

Entrevistas en colaboración

Por mucho que se rastreen las referencias y aptitudes de un profesional, acertar en la elección de la persona más adecuada es muy difícil. A veces, la lejanía y desconocimiento de la realidad del puesto que se quiere cubrir por parte de los responsables de selección la hace más complicada. Por eso, hay empresas que para determinados puestos, y cuando los posibles candidatos se han reducido a dos o tres, cuentan en la entrevista presencial con la participación del que va ser el jefe directo o de algún miembro del equipo en el que va a integrarse.

Lee Cockerell, que fue vicepresidente ejecutivo de Walt Disney World, cuenta en su libro *Ponga magia en su empresa* que "se implantó un sistema para que algunos de los empleados que tratan directamente con el público pudieran entrevistar a candidatos para puestos directivos. Estos profesionales hacían preguntas agudas, inteligentes y no sólo sobre asuntos evidentes como planificación y experiencia, sino sobre cuestiones importantes, como la disposición de los candidatos a trabajar codo con codo con el resto de empleados, su disponibilidad y a quién implicarían en la toma de decisiones".

En Leroy Merlin España el rol de *manager* (cualquier profesional que tiene un equipo a su cargo, ya sea directivo o responsable de una sección) es fundamental como creador, animador y líder de su grupo. Laura Palacios, directora de planificación y selección de la firma, explica que "la construcción del equipo es el centro de la misión del jefe. Por eso, participan activamente en el proceso de elección, para garantizar la adecuación de los perfiles de los candidatos a las necesidades reales del puesto y acompañándoles siempre desde el área de recursos humanos para garantizar la calidad y el éxito".

Cisco España es otra de las compañías que, en una fase del proceso de selección, apuesta por la participación del director de línea de trabajo e incluso, en ocasiones, de otros compañeros del equipo. Elvira Alcalá, directora de recursos humanos en Cisco, dice que "es un procedimiento habitual en la compañía. De hecho, dentro de la política de reclutamiento tenemos el denominado Amazing People, en el que son los empleados los que proponen a candidatos externos y colaboran con la corporación en una decisión tan relevante". De este modo, se premia económicamente al trabajador que ha recomendado a una persona si, finalmente, esta resulta seleccionada.

Lotfi El-Ghandouri, fundador de Creative Society, destaca que "lo relevante es que las preguntas que puede plantear el futuro jefe directo o un compañero se centran más en la parte técnica y operativa del desempeño, a la vez que dejan ver las habilidades y competencias que configuran la forma de trabajar y comportarse del candidato".

Para Méndez, este tipo de procesos son muy completos. "Obviamente aportan mucho valor, pero lo más interesante es que tienen muchas lecturas, todas positivas, para la empresa, para el candidato y para el empleado que ya forma parte de la firma". Añade que como empresa y, en concreto, para el equipo responsable de selección, "optar por esta fórmula quiere decir que se atreven a aceptar la opinión de otras personas". Además, con una elección consensuada y respaldada la compañía reduce los riesgos de equivocarse, que a la larga se traduce en ahorro de costes. Para el profesional que está buscando empleo, "estas entrevistas reflejan la seriedad que la firma concede a la selección de talento, reforzado la imagen de esta", comenta Méndez.

Asimismo, El-Ghandouri, considera que "los empleados que han sido llamados por la empresa para dar su opinión aumentan el orgullo de pertenencia, asumen más la cultura organizativa y se sienten partícipes y responsables en la integración del nuevo compañero, realizando un plan de acogida más espontáneo y efectivo". En resumen: se favorece la integración y la cohesión del equipo.

Fuente: Méndez, A. (2010): "Cómo cotizar en el mercado de talento", *El Mundo. Expansión & Empleo*, 119, 28 de marzo, 31-32.

Reclutamiento y selección son fases claves para la empresa y para los empleados que desean la incorporación. Tecnología y colaboración están modificando las reglas del juego de ambos procesos, lo que exige un cambio de actitudes de gran magnitud para todos los agentes. En este tema analizaremos ambos procesos, al igual que la socialización de los empleados seleccionados en la empresa.

Índice

- 3.1. El reclutamiento de los recursos humanos
- 3.2. La selección de los recursos humanos
- 3.3. Socialización de nuevos empleados

3.1. El reclutamiento de los recursos humanos

El reclutamiento es el proceso para atraer a los candidatos potenciales de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas para que presenten su solicitud como demandantes de los puestos vacantes, de forma que la empresa pueda seleccionar con posterioridad a los más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. Una de las estrategias para atraer candidatos de calidad es ofrecer un sueldo elevado o unos beneficios sociales altos. El reclutamiento se simplifica cuando la tasa de paro en el mercado laboral es alta.

El reclutamiento parte, en buena medida, de la información que suministra la planificación de recursos humanos y el análisis del puesto de trabajo y tiene, entre otras, las siguientes funciones: a) detectar dónde debe dirigirse la empresa para conseguir los recursos humanos que necesita; b) suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir

con el mínimo coste para la empresa; c) cumplir la normativa legal; y d) evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento. Cumplir estas funciones ayudará a la empresa a evitar conflictos y disfuncionalidades vinculados a la selección de personal.

Un problema que se le presenta a la empresa es el diagnóstico preciso de las fuentes que aportan los recursos humanos necesarios con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localiza a los candidatos cualificados, como las universidades, las ferias de empleo, el mercado de trabajo o los competidores. Así, una de las etapas fundamentales es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse como proveedoras de candidatos. Unas fuentes eficaces aportan las ventajas siguientes: a) disminución del tiempo de reclutamiento, b) disminución de los costes operativos de reclutamiento y c) incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

Existen dos grandes políticas de reclutamiento: a) reclutamiento interno y b) reclutamiento externo. Se ha demostrado más eficaz una combinación de ambas políticas que recurrir exclusivamente a una de ellas. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos utilizados para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como los anuncios. El **Cuadro 3.1** incluye una clasificación de los distintos métodos de reclutamiento utilizados.

Cuadro 3.1. Distintos métodos de reclutamiento

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
• Boca a boca • Archivos de personal • Boletines de empresa • Circulares • Reuniones • Listas de puestos vacantes • Inventarios de habilidades • Avisos en el tablón de anuncios • Referencias de los empleados	• Presentación espontánea • Recomendaciones de empleados • Anuncio en los medios de comunicación escrita • Agencias de empleo • Ferias de empleo • Trabajo como becario • Empresas cazatalentos o <i>headhunters</i> • Empresas de trabajo temporal • Asociaciones o colegios profesionales • Centros educativos • Radio/Televisión • Internet, sitios web, dominios.jobs, blogs, etc.

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y la empresa acude a la promoción de sus propios empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales). Son diversas las ventajas del reclutamiento interno: a) el nivel de conocimiento entre candidato y empresa (y viceversa), que evitan fallos en la selección y problemas de integración; b) mayor compromiso y satisfacción de los empleados,

debido a que les ofrecen las oportunidades en primer lugar; y c) rentabilización de las inversiones en formación, lo que permite desarrollar la competencia interna, al tiempo que es una forma de reclutamiento más barata que el externo (se eliminan, por ejemplo, gastos de publicidad). No carece, sin embargo, de inconvenientes: a) resulta ineficiente si los empleados actuales carecen de las competencias necesarias; b) puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas; y c) evita la entrada de otros puntos de vista (savia nueva) en la empresa.

Los métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir pasan desde el boca a boca, los archivos de personal, boletines de empresa, circulares, reuniones, listas de ascensos e inventario de habilidades. No obstante, quizá el 'aviso en el tablón de anuncios' sea el más ventajoso: a) ofrece igualdad de oportunidades para todos los empleados; b) crea mayor transparencia en la empresa, al ofrecer la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados; c) aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado (nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento necesario para su obtención, etc.); y d) ofrece la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor encaja en la estructura de puestos de trabajo de la empresa. Habitualmente los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo.

El reclutamiento externo consiste en buscar candidatos fuera de la empresa. Entre sus ventajas se encuentran: a) aporta personal con ideas y formas de abordar los problemas diferentes; b) aprovecha las inversiones en formación de otras empresas; y c) tiene acceso a una fuente mayor de solicitantes que aumentan las posibilidades de encontrar el candidato idóneo. No obstante, son mucho más numerosos sus inconvenientes: a) la duración del reclutamiento externo suele ser alta; b) su coste suele ser elevado; c) es menos seguro que el reclutamiento interno; d) puede originar frustración en el personal de la empresa al ver cortadas sus aspiraciones de carrera profesional; y e) si el externo exige mayores compensaciones, puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.

Los métodos más frecuentes de reclutamiento externo son más diversos, e incluso algunos muy novedosos y originales (**Cuadro 3.2**), (<http://www.presionblogosferica.com/wp-content/uploads/2009/12/google.jpg>). La presentación espontánea es un método de solicitud según el cual el candidato se acerca a la sección de contratación de una empresa. El procedimiento que suele seguirse con estas personas es hacerlas rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos, a la que se acude cuando surge una vacante. Es un método muy económico, que, sin embargo, no suele utilizarse para los puestos de dirección, pues, al ser un

procedimiento pasivo de reclutamiento, es posible que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan. Su uso eficaz requiere, por una parte, una centralización de la información y, por otra parte, una clasificación de las solicitudes según las características de los solicitantes.

Cuadro 3.2. En busca del profesional ideal

“La feria está resultando una experiencia francamente positiva, dado que más allá de la capacitación de candidatos el hecho de explorar una forma de relación tan novedosa tiene un carácter excitante por todos los que estamos participando”, destaca Ismael Pulido de la Calla, gerente de selección y formación de Endesa. Eso sí, los objetivos han sido muy diversos según cada caso. Everis apostó por este evento por su visión vanguardista, tal y como comenta Óscar Callado, socio responsable de recursos humanos de la firma: “Esta iniciativa encaja con valores corporativos de la compañía, como son la innovación y la actitud emprendedora”. Y es que esa inquietud es la que ha caracterizado a todos los participantes en esta iniciativa. “La feria de empleo ha sido una experiencia nueva. Todos hemos tenido que adaptarnos a un nuevo mundo y hemos realizado un aprendizaje”, comenta Patricia Ferrando, directora de empleo de Indra. Eso sí, aún es un entorno “que está por madurar”, como afirma Carina Pueyo, *sénior manager* en Recursos Humanos en Capgemini.

BBVA, como patrocinador de la feria, también se muestra satisfecho: “Hemos tenido numerosas visitas al stand virtual de BBVA y hemos podido acercar la realidad de la empresa a todos aquellos que se han interesado por nuestros procesos de selección, dentro de un entorno diferente”, afirma Silvia Fernández, responsable de selección de BBVA España y áreas globales.

Íñigo Alonso, director de reclutamiento y selección de L’Oreal España, destaca “la multiculturalidad de los candidatos, así como la procedencia de distintas disciplinas, porque trabajamos en ambientes muy distintos y atendemos a consumidores muy diferentes”.

Un paso más

El objetivo de las empresas es acercarse al profesional más joven. Este es el caso, por ejemplo, de PricewaterhouseCoopers (PWC), que cada año incorpora a 500 nuevos profesionales recién licenciados. “A través de Second Life pretendemos acercarnos a este talento joven, incrementar nuestra capacidad de atraerlos hacia una firma líder e innovadora. En definitiva, enriquecer nuestros procesos de reclutamiento y selección”, explica Pilar Rotaeché, directora de capital humano. Algo que también destaca desde T-Systems Isabel Puig, de RH marketing y selección: “El contacto con el candidato es muy rápido y si está interesado en nuestro sector y en T-Systems rápidamente puedes orientarlo para que mande su currículum”.

“La Red es el medio natural para nuestra empresa y creemos que iniciativas como esta feria en el universo virtual de Second Life abre nuevos caminos en el ámbito de la selección de personal”, subraya Jerónimo Corral, director de recursos humanos de Jazztel.

Y es que ahora las empresas tienen que apostar por acercarse al candidato. “Para nosotros es interesante la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas al reclutamiento y selección, ya que permite que candidatos y empresa puedan entrar en contacto sin desplazamiento físico”, comenta Pilar Rojas, directora de selección del grupo Repsol YPF. “En nuestra opinión el aspecto lúdico que también se le ha querido dar al foro supone un atractivo adicional para todos los participantes”, comenta Pilar Rojas. Tal y como hace Ismael Pulido, en estos momentos “el mero nombre de tu empresa no ‘vende’ si no está acompañada de una oferta de valor clara y real para los candidatos”. La primera feria de empleo española en SL no sólo ha servido para conseguir un marco de contacto entre empresa y candidato, sino para proyectar una imagen dinámica de las empresas. “Es pronto para valorar los resultados, pero, en principio, creo que ha servido como una acción de marketing de la empresa que como una herramienta de reclutamiento”, comenta Isabel Puig, de RH marketing y selección de T-Systems.

Pero todo esto, no deja de ser “un paso más en la captación, luego hay que seguir con los procesos habituales de selección, como las entrevistas personales”, tal y como comenta Patricia Ferrando, directora de empleo de Indra. “Creemos que este tipo de iniciativas se deben repetir y que surjan otras nuevas, de forma que el abanico de canales entre universidad y empresa sea cada vez más amplio y fluido”, concluye Luis López Sánchez, director de recursos humanos de Deloitte.

Fuente: Infoempleo.com (2007): “En busca del profesional ideal”, *Infoempleo.ABC*, 21 de octubre, 9.

El reclutamiento según las recomendaciones de los empleados presenta ciertas ventajas. Los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto a que aspiran. Por otra parte, los empleados suelen recomendar a personas de su confianza, que podrán realizar el trabajo con eficacia, y sólo las proponen si están seguros que no los hará quedar mal. Es un método especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo, pero que pueden conocer los propios empleados de la empresa. Además, es un método de bajo coste.

La publicidad o anuncio en los medios de comunicación escritos se considera uno de los métodos más eficaces para atraer candidatos, pues llega a un amplio número de personas, si bien es una técnica más cuantitativa que cualitativa. Un anuncio eficaz debe cumplir cuatro características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres el puesto de trabajo que se desea cubrir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa (sólo si esta goza de prestigio), destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. Todo ello debe incitar al candidato potencial a la acción, enviando su currículum vitae a la empresa, para lo que es esencial que se haya especificado la forma de contacto.

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio, ya sea en prensa general de ámbito local, nacional o internacional, en revistas especializadas (lo que indica dirigirse sólo a un público determinado), etc. La oferta de empleo debe realizarse mediante un lenguaje claro y conciso. A veces, se usan palabras técnicas con el fin de que sólo envíen solicitudes quienes las entiendan o se publica el anuncio en una lengua distinta a la del país para evitar que no envíen sus currícula quienes no conozcan la lengua.

Respecto a la información que debe contener el anuncio, debe distinguirse la relativa al puesto y al candidato. En cuanto a la relativa al puesto pueden incluirse, entre otros, los siguientes datos: el sector de actividad, el nombre del puesto, las funciones a desempeñar, las responsabilidades, la dependencia jerárquica, el lugar de trabajo y el horario. En cuanto al candidato, debe incluirse la titulación/formación o conocimientos y la experiencia requerida.

A veces, las empresas recurren a un anuncio ciego, que omite el nombre de la empresa, ya sea para evitar presiones externas o porque haya que cubrir un puesto todavía ocupado. En estos casos podría ocurrir que alguien de la propia empresa pusiera de manifiesto que desea el puesto, mostrando su intención de abandonarla.

Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados, que, en muchas ocasiones, utilizan mecanismos sofisticados, como la red. Son organizaciones especializadas en reclutamiento y selección de personal, ya sean de carácter público o privado. Son especialmente útiles si se trata de localizar a trabajadores de una cierta especialidad y para ocupar puestos de alta responsabilidad. En lo que se refiere a la búsqueda de directivos, algunas empresas tienen una amplia red de contactos y realizan su seguimiento con éxito en otras empresas. Su lema es que el mejor candidato para un puesto de trabajo es alguien que no tiene que estar necesariamente buscando trabajo. A estas empresas que centran su actividad en altos directivos se las llama cazatalentos o *headhunters*. En otro sentido, las empresas de trabajo temporal ponen a disposición de la empresa que necesita cubrir puestos de trabajo, con carácter temporal, trabajadores contratados por las primeras. Entre sus ventajas están la especialización de las empresas de trabajo temporal, los ahorros en costes que generan a los usuarios de sus servicios, el mecanismo de acceso al mercado, etc. Entre sus inconvenientes debe considerarse la dificultad que tienen los trabajadores de las empresas de trabajo temporal de desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, la dificultad de defensa de los derechos del trabajador, etc.

En ocasiones, las empresas se dirigen a asociaciones o colegios profesionales en los que se agrupan las empresas o los profesionales de un sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.

Los centros educativos también son excelentes fuentes de reclutamiento, especialmente cuando hay una gran relación entre ellos y las empresas. Incluso algunas universidades disponen de centros de asesoramiento y colocación para sus estudiantes.

En raras ocasiones las empresas acuden a la radio o la televisión a buscar empleados. Si bien a través de estos métodos puede llegarse a un enorme número de personas, su coste es muy alto y las posibilidades de retención de la información suministrada muy bajas, a no ser que esta se emitiera con frecuencia.

Un trabajo como becario es un método especial de reclutamiento, que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la empresa para contratarlo. Un ejemplo aparece en el **Cuadro 3.3**.

Cuadro 3.3. Loewe diseña su cantera de talento

Integrados en distintos equipos, cuatro jóvenes diseñadores trabajan desde principios de setiembre codo con codo con los diseñadores senior de Loewe gracias al proyecto Crea-LO de esta firma española de moda. Los cuatro han obtenido una beca remunerada de seis meses con la posibilidad de incorporarse a la compañía finalizado el proceso.

Loewe inició Crea-LO en marzo de 2006 para solucionar un problema de selección y reclutamiento de diseñadores que, además, fueran españoles. “Inconscientemente, siempre buscamos en el extranjero. Pensé que aquí también tenemos futuros profesionales muy buenos”, explica Rocío Rupilanchas, jefe de selección y desarrollo de la compañía y responsable de llevar a cabo el proyecto.

Buena respuesta

La primera fase fue la presentación de la iniciativa a los alumnos de las principales escuelas de diseño de España. La respuesta fue mejor de lo que se esperaba; en total, ciento ochenta estudiantes expresaron su interés por acceder a las becas. Para el proceso de evaluación, Loewe ha contado con la colaboración de la consultora de recursos humanos Psicosoft: “Además de la creatividad, queríamos evaluar la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo y la sensibilidad hacia el mundo de la moda. Buscamos profesionales que se integren y aporten valor”, afirma Rupilanchas.

Para ello, se hizo una primera selección de currículos de los que se eligieron 72. La segunda fase consistió en entrevistas personales y dinámicas del grupo con el fin de demostrar las habilidades de los candidatos. Esta segunda criba fue superada por doce estudiantes que pasaron a la tercera fase. “Les pedimos que realizaran una propuesta creativa que más tarde presentaron ante un tribunal. De ahí salieron los cuatro finalistas que se acaban de incorporar a los equipos de diseño”, explica Rupilanchas. Loewe ha creado un sistema de autoevaluación mensual. Quienes lo superen recibirán un premio a la excelencia. Finalizada la beca, podrían incorporarse a la plantilla o trabajar como colaboradores.

La primera semana en Loewe ha sido formativa. “Hemos pasado por todos los departamentos, incluidas la fábrica y las tiendas, donde hemos podido estar en contacto con los clientes”, afirma Alejandra Valero, una de las nuevas diseñadoras. Ahora, cada uno tiene un trabajo específico que desarrollar, además de preparar con los diseñadores senior la colección de la temporada 2008. “Vemos los tejidos y su comportamiento, hacemos investigación, creamos los paneles de inspiración... Al ser una marca de lujo, puedes diseñar sin pensar en el coste del material: no hay límites, sólo los comerciales”, dice Pablo Hernández, otro de los ganadores de la beca.

Javier Alonso, director de recursos humanos de la firma, señala que “el proyecto ha tenido tanto éxito que habrá una segunda edición que incluirá a escuelas extranjeras de Londres, Milán y Nueva York. Queremos que haya al menos un veinte por ciento de candidatos internacionales”.

Fuente: Colmenarejo, A. (2007): “Loewe diseña su cantera de talento”, *Expansión & Empleo*, 29 y 30 de setiembre, 10.

La búsqueda de empleo y candidatos en Internet ha experimentado un crecimiento enorme. Su cobertura y alcance más amplios, su mayor contenido, la reducción de costes, el aumento de la presencia o la comunicación instantánea son sólo algunas de sus ventajas (**Cuadro 3.4**).

Cuadro 3.4. El trabajo es para quien paga

El terreno principal de la búsqueda de empleo es, hoy, Internet. La red es el entorno perfecto para agencias de intermediación laboral, donde mejor pueden casar las ofertas con los perfiles de los aspirantes a un puesto de trabajo. Pero lo nuevo es cobrar a los clientes para que su currículo destaque entre los millones que circulan, que sea más visible para quien busca un empleado. Algo habitual en la Red, como la publicidad de Google, pero aplicado al mundo laboral. Entonces, ante una oferta de empleo, ¿se propone al mejor candidato o al que ha pagado la cuota? El debate sobre si esto desvirtúa el proceso de selección laboral se ha abierto.

Veinte personas han sido convocadas para una entrevista de trabajo. Están sentados, nerviosos, mirando al suelo, esperando su turno. Entonces, alguien de recursos humanos aparece y les dice que sólo quien pague 20 euros podrá seguir adelante. Esto todavía no pasa en las oficinas convencionales, pero sí en la Red. Algunas de las webs de búsqueda de empleo más importantes cobran a los usuarios por ciertos servicios extra bajo la promesa de colar el currículo por delante del de los aspirantes que no

abonan cuota. Lo llaman visibilidad y cuesta entre 10 y 20 euros al mes. ¿Es esto pagar para poder trabajar, un abuso que saca provecho de la crisis o se trata simplemente de una módica tarifa a cambio de atención? Este modelo genera dudas sobre su eficacia: nada avala que las empresas contraten al mejor de los candidatos ni que pagar una cuota solucione el futuro del desempleado.

¿Qué se ofrece a cambio de la suscripción? Para el que busca trabajo, estar mejor posicionado en la vorágine de currículos que llegan a las empresas. Además, hay otras ventajas: poder ver los méritos de las personas que compiten por el mismo puesto, acceso directo a los contactos inscritos en la base de datos de la web o incluso conseguir un certificado *online* de inglés. Son maneras de diferenciarse en un universo colapsado por el exceso de aspirantes y la escasez de ofertas.

Las empresas del pagar por trabajar se mueven en un mercado succulento, una de las joyas de negocio que la Red ha arrebatado a los medios tradicionales. Los periódicos de papel se lamentan por haber dejado escapar este trozo de la tarta, hasta hace no mucho parte importante de sus ingresos a través de los anuncios clasificados. En España, ya son más de cinco millones los internautas que usan la Red para buscar empleo, según datos de la consultora Nielsen *Online*. La web Infojobs domina de manera aplastante (2,9 millones de usuarios mensuales, frente al millón de Infoempleo, su inmediato perseguidor). Infojobs oferta hasta 80.000 trabajos y apuesta por las opciones de pago. Juan Antonio Esteban, su director general, asegura que consiguen empleo a unas 680.000 personas al año.

¿Pero cómo enganchan estas webs a los buscadores de empleo, cuál es su reclamo? Después de un contacto inicial -describir el trabajo soñado, dejar algunos datos con la esperanza de recibir la llamada de una empresa importante-, los usuarios de estas páginas reciben cada semana correos electrónicos que les preguntan: "¿Llevas mucho tiempo sin recibir ofertas? El *pack premium* multiplica tus opciones de conseguir trabajo". Sin embargo, aún son minoría los que hacen clic y dan sus datos bancarios. En Laboris, portal con 840.000 usuarios mensuales, Anna Maria González, directora de negocio, afirma que contrataron servicios de pago "entre el 10% y el 20% de los candidatos". En Infojobs reconocen que su uso es incluso menor. No obstante, si no se marcan límites, quién sabe cuánto se llegará a pagar para poder trabajar y cómo se protegerá a los más pobres.

La crisis reduce el número de empresas que se anuncian, el negocio naufraga y es necesario echarle imaginación para conseguir dinero. ¿Por qué no darle la vuelta al modelo y empezar a cobrar a los que buscan trabajo? Aun así, no todos se han subido al carro de los paquetes *premium*. Fernando Palacios-Pelletier, director en España de Monster, empresa pionera en la búsqueda de empleo por Internet, que ni tiene ni ha tenido servicios de pago, opina que "probablemente muchos están apostando por esa vía ante la caída de ingresos en el mercado del reclutamiento *online*". Enrique Dans considera que, antes de decidir si esta tendencia ha llegado para quedarse, hay que definir dónde está el negocio: "¿Quiénes son los clientes, los buscadores de empleo o las empresas que se anuncian? Parece lógico pensar que el portal busque satisfacer a su cliente, pero no puede aprovecharse de ambos. Si el cliente es la empresa, cobrar a los usuarios no tiene sentido porque al final la empresa no recibe a los mejores candidatos, sino a los que más pagan. El proceso de selección se desvirtúa y no se obtiene el servicio más eficaz".

Los portales de empleo se han venido financiando hasta ahora con lo que pagan las empresas, ya sea por cada oferta publicada (300 euros como promedio en Infojobs, 100 en Laboris) o por permitirles el acceso a los currículos de los candidatos (400 euros por consultar 15 en Infojobs, 10 euros por cada currículo en Laboris). En los paquetes *premium*, este último coste lo asume el usuario. La empresa queda exenta y le sale gratis consultar el expediente de quien ha pagado. Andrés Álvarez, director de Infoempleo, pone como ejemplo lo que ocurre en Brasil o Colombia, donde "el recurso más escaso es el empleo y lo normal es que las webs se financien cobrando a los usuarios, sin que las empresas tengan que pagar nada".

Los servicios de pago nacieron con los primeros síntomas de crisis económica, en 2008. En los últimos meses y pese a la cultura de lo gratuito que domina Internet, ha dejado de verse como una excentricidad pagar por ciertos contenidos. Chris Anderson, editor de la revista tecnológica Wired, es de los que más utilizan el término *premium*: sobre una base gratuita (*free*), se desarrollan servicios adicionales por los que hay que pagar (*premium*). En los periódicos *online* comienza a plantearse este modelo: los titulares gratis, el análisis de pago. Así, los defensores del *premium* en la búsqueda de empleo por Internet garantizan que seguirá existiendo una vía gratuita para los que no quieran pagar. Y los 10 o 20 euros por un currículo más visible son una cuota razonable, comparable a lo que puede costar un capricho en la página de subastas Ebay. Con la inversión publicitaria bajo mínimos, el futuro en la Red -y fuera de ella- está en conseguir un cliente fiel que no se escandalice por pagar una cuota moderada a cambio de un

trato preferencial.

Pero, ¿merece la pena pagar? El director de Infojobs cree que sí: "Los servicios adicionales incrementan las posibilidades y, si el candidato quisiera conseguir lo mismo [visibilidad de su currículum] en otro medio, pagaría más dinero y llegaría a menos empresas". Aunque desde Infoempleo, Andrés Álvarez insiste en el problema de la saturación: "Hay demasiados candidatos por oferta, si tenemos 1.500 por puesto, ¿qué puedes hacer? ¿Y si pagan los 1.500?, ¿dónde estaría entonces la ventaja?". Una forma podría ser pujar por el primer puesto, con más y más dinero, lo que sería extraordinariamente rentable para los portales de empleo. Los departamentos de recursos humanos tampoco creen que este modelo sea la panacea. Nadie garantiza la valía del candidato mejor posicionado. Tener más dinero no es sinónimo de mayores capacidades. Elisa López, consultora de recursos humanos y orientadora laboral desde hace 20 años, cree que "al final, el éxito sigue dependiendo del perfil del aspirante". No será igual de fácil encontrar un trabajo para un ejecutivo que para un carpintero, porque en la Red se encuentran pocas ofertas de oficios. Lo que predominan son contratos temporales para administrativos y comerciales. Luis Enrique Alonso, catedrático de Sociología del Empleo en la Universidad Autónoma de Madrid, ha estudiado el fenómeno: "Antes de la crisis, trabajadores precarios usaban estos portales para buscar empleos un poco menos malos. Ahora no se arriesgan ni siquiera a eso". Sin embargo, en sus investigaciones le ha llamado la atención la cantidad de empresas y particulares que hacen uso de estos portales, muchos de ellos desde el trabajo. El 52 % de los que buscan empleo por Internet se dedican a apuntarse a ofertas mientras están en la oficina, según Nielsen *Online*.

Tanto las grandes empresas como la mayoría de las pymes recurren a los portales de Internet para contratar personal. Compañías como El Corte Inglés echan mano de las webs de empleo, sobre todo cuando abren nuevos centros. El 75% de las ofertas de la firma de ropa Mango son *online*. Sin embargo, una cadena de hostelería como VIPS sólo cubre el 15% de sus puestos por esta vía. A pesar del éxito de la opción web, los anuncios en prensa o el boca a boca siguen siendo fórmulas muy utilizadas para buscar trabajo y no hay que olvidar que, aunque el primer paso sea desde el teclado, al final del proceso sigue siendo necesario enfrentarse a una entrevista personal.

La experta en recursos humanos Elisa López opina que reclutar personal a través de la Red es una opción rentable: "Los portales de empleo han permitido a los departamentos de recursos humanos reducir costes en un 85% y se ha pasado de 45 a 10 días de media para el proceso de selección". López no duda al afirmar que, si uno está buscando trabajo, es imprescindible inscribirse en una o varias de estas páginas: "Funcionan bien, pero si quiero encontrar trabajo, deberé ir a webs especializadas en mi profesión". Sin embargo, esta orientadora ve innecesario pagar: "Quien debe cargar con los costes es siempre la empresa. Sólo habría una excepción: si uno es un alto directivo, entonces sí es conveniente estar en determinadas bases de datos de pago. Pero en general, no es necesario pagar para encontrar un trabajo. Nunca lo recomendaría".

Fuente: Calzada, M. y Chouza, P. (2010): "El trabajo no es para el mejor, es para el que paga", *El País*, 14 de abril, 28-29.

3.2. La selección de los recursos humanos

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La meta del proceso de selección es el acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la empresa. Unos criterios precisos ayudan a determinar qué tipo de información debe obtenerse de los candidatos a un puesto y, hasta cierto punto, el método que se empleará para recabar dicha información.

Una decisión es correcta cuando se anticipó que el solicitante tendría éxito y, más adelante, demuestra un alto desempeño en el puesto o bien cuando se anticipó que el solicitante no

tendría éxito y puede demostrarse que, si fuera contratado, su desempeño sería deficiente. En el primer caso hemos seleccionado con éxito, mientras que en el segundo hemos rechazado con éxito.

No obstante, los problemas se presentan cuando o bien cometemos errores por rechazar, es decir, rechazamos a candidatos que, de ser contratados, habrían cumplido bien con el trabajo (falso negativo o error tipo II o α) o bien cometemos errores por aceptar, esto es, aceptamos candidatos que después tienen un mal desempeño (falso positivo o error tipo I o β). En el pasado los errores por rechazar sólo significaban un aumento en los costes de selección, porque era necesario tamizar a una mayor cantidad de candidatos. Hoy las técnicas de selección que producen errores por rechazar pueden exponer a la empresa a cargos por discriminación en el empleo, sobre todo si hay una cantidad desproporcionada de rechazos de solicitantes de grupos protegidos. Por otra parte, los errores por aceptar suponen costes muy evidentes para la empresa, incluyendo el coste de capacitar al empleado, los costes generados o las pérdidas debidas a la incompetencia del mismo y el coste del despido, así como los costes posteriores de tener que volver a reclutar y tamizar la selección. Por tanto, el motor central de toda actividad realizada para seleccionar es disminuir la probabilidad de cometer errores por rechazo o por aceptación, al mismo tiempo que aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas.

Muchas investigaciones demuestran que los individuos que logran ingresar en una empresa después de un intenso proceso de selección muestran gran interés en triunfar y sienten que tanto ellos como la empresa son especiales. Las consideraciones básicas que debe plantearse una empresa a la hora de seleccionar personal se pueden resumir en seis puntos¹:

- a) Contar con un número elevado de candidatos.
- b) Tener presente la adecuación entre la cultura empresarial y la actitud del trabajador y no centrarse exclusivamente en conocimientos y habilidades que puedan adquirirse fácilmente mediante la formación. La falta de congruencia entre los objetivos de la persona y los valores de la empresa puede inducir sentimientos de frustración y desconfianza mutuos.
- c) Tener claro cuáles son las habilidades críticas, comportamientos y actitudes cruciales para el éxito con objeto de aislar un pequeño grupo de solicitantes que cuente con ellas. El mejor trabajador en términos absolutos –la persona mejor y más brillante– no es necesariamente la mejor opción para el puesto que trata de cubrir la empresa.
- d) Hacer varias rondas de entrevistas para crear compromiso y enviar el mensaje de que se trata de una prueba seria.

¹ Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.

- e) Utilizar todo tipo de señales para mostrar que los trabajadores son una cuestión fundamental para la empresa, como implicar al máximo a los directores de mayor antigüedad en los procesos de selección.
- f) Cerrar el proceso mediante la valoración de los resultados de la selección.

Los empleadores que abordan la selección de empleados como si fuera necesario convencer a los solicitantes del empleo y solo les exponen las características positivas de la empresa, probablemente obtendrán una plantilla de trabajadores descontentos y se registrará una elevada rotación de personal. Por tanto, para aumentar la satisfacción laboral de los empleados y disminuir la rotación de personal, hay que pensar en ofrecer una presentación realista del empleo². Esta incluye información positiva y negativa sobre el empleo y la empresa. Si la información que recibe el solicitante es demasiado exagerada, puede provocar efectos negativos. En primer lugar, será menos probable que los solicitantes que no encajan bien se retiren del proceso de búsqueda. En segundo lugar, como la información exagerada crea expectativas falsas, quizás los empleados nuevos se desencanten muy pronto y se comprometan menos con la empresa cuando se enfrentan a la dura realidad del trabajo.

Los trabajadores deben seleccionarse por sus posibilidades, actitud hacia el aprendizaje y entusiasmo, así como por su currículum y adecuación a la cultura de la empresa. Se trata de seleccionar personas positivas, que pueden aportar un duro día de trabajo y disfrutar con lo que están haciendo. Si en la empresa predomina el trabajo en equipo, la capacidad de relacionarse del aspirante es un factor esencial a tener en cuenta. La opinión del equipo donde va a trabajar resulta básica.

Por otra parte, la diversidad y la no discriminación son elementos clave en el proceso de selección. Por ejemplo, la empresa DuPont selecciona personas con un bagaje muy diverso en cuanto a formación, experiencia, etnia, edad y sexo. Incluso su origen en la comunidad es un factor que considera. Se persigue que los empleados sean una representación de toda la comunidad y no solamente de un sector o municipio. Se emplea personal joven, recién terminada la carrera, a la vez que gente con más experiencia, que haya trabajado en diferentes empresas, grandes o pequeñas³.

La calidad de la selección dependerá, en buena medida, de los instrumentos escogidos, los cuales detallaremos con posterioridad. Si los instrumentos utilizan predictores válidos y fiables, la probabilidad de que los empleados seleccionados tengan éxito en el nuevo puesto aumenta.

² Premack, S.L. y Wanous, J.P. (1985) "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*. 70 (4), 706-719

³ Walker, W.O. (1994): "La cultura del trabajo en DuPont Asturias", *Revista Asturiana de Economía*, 1, 123-129.

La fiabilidad se refiere al hecho de que un instrumento para seleccionar mida la misma característica cada vez que se aplica. Usar un instrumento no fiable sería como pesarse todos los días en una báscula errática. La fiabilidad es la uniformidad o estabilidad de una medición. Necesitamos tener confianza en que, al volver a medir en un momento diferente, o si alguien más mide, el resultado permanecerá igual. Una medición deberá ofrecer la misma estimación en utilizaciones repetidas cuando la característica medida no haya cambiado. Aún cuando esta estimación pueda ser inexacta, una medición fiable siempre será uniforme.

La validez es el grado en que el instrumento usado para seleccionar mide lo que se pretende que mida. Un solicitante en una silla de ruedas puede ser rechazado para el empleo de bombero, ya que no pasaría los exámenes físicos. Sin embargo, esos mismos exámenes no se podrían utilizar para el puesto de administrativo, ya que no guardan una relación con el correcto desempeño del trabajo. La validez se refiere a si las medidas representan de manera precisa y completa lo que queremos medir.

Existen instrumentos muy diversos para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes (**Cuadro 3.5**). Los impresos de solicitud se apoyan en el supuesto de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento (o rendimiento) futuro (**Cuadro 3.6**). Pretenden conseguir información sobre el historial y situación actual del candidato. Se acompañan del currículum vitae (un currículum es un resumen dirigido a metas, que describe la experiencia, titulación académica y formación de un individuo). Los impresos de solicitud se usan como exploración inicial o previa a la posible incorporación para decidir si el candidato cumple los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Es un instrumento muy útil para estudiar a gran número de candidatos y, basándose en la información que se obtiene del mismo, tratar de diferenciar a los empleados que mejor se adapten al puesto. En este tipo de impresos no debe pedirse información acerca de: a) si se tienen hijos y quién se ocupará de ellos; b) altura y peso, salvo que estén estrictamente relacionados con el puesto; c) estado civil; d) razones de incumplimiento del servicio militar; e) familiares y amigos que trabajan en la empresa; y f) creencias religiosas. A veces, las empresas confieren mayor importancia a cierta información en el impreso de solicitud que a otra. Es el impreso de solicitud ponderado, que puede ser efectivo para predecir la rotación de personal.

Cuadro 3.5. Distintos instrumentos de selección

- Impresos de solicitud
- Entrevistas de selección
- Pruebas escritas
- Mecanismos de simulación

- Otros mecanismos de selección

Como complemento (o como sustituto) del impreso de solicitud, las empresas pueden pedir a los candidatos que completen un formulario de información biográfica, donde suele pedirse al candidato más información que en el impreso de solicitud. Por ejemplo, además de preguntar por el nombre, domicilio actual, referencias, habilidades y formación, en el formulario de información biográfica puede solicitarse al candidato que indique sus preferencias respecto a cuestiones tales como trabajar en horarios partidos, ser trasladado, trabajar en fines de semana o trabajar solo. Otros datos incluidos en el formulario de información biográfica serán el historial de trabajo del candidato y todo lo que se refiere al período previo a su vida laboral (si trabajó mientras estudiaba o si disponía de coche). Dicha información es útil si se supone constancia en la conducta, esto es, que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro.

Cuadro 3.6. Tipos de impresos de solicitud

- Impreso de solicitud
- Impreso de solicitud ponderado
- Formulario de información biográfica
- Verificación de referencias

Otra forma de recabar información es a través de la verificación de las referencias. En el caso de que la empresa recurra a esta fórmula, debe observar una serie de normas para asegurarse de que obtiene información válida y fiable⁴: a) preguntar si hay alguien más que pueda hablar sobre el candidato (que pueda aportar otro punto de vista); b) pedir la comparación del candidato con otras personas a las que el informador haya supervisado; c) contrastar con otros, en especial para aclarar algún punto negativo que se haya encontrado; d) ser prudente, si el garante es poco entusiasta, pero no negativo: hacen falta más pruebas; e) ser enérgico cuando el garante rehuya ciertas preguntas; y f) comprobar si el candidato es susceptible de volver a ser contratado por la empresa donde trabajó (esta es una cuestión de fondo y la última palabra en la comprobación de las referencias).

Durante el proceso de verificación de referencias, el directivo nunca debe: a) hacer preguntas que sugieran la respuesta que se desea obtener; b) olvidarse de cosas obvias, como fechas y momentos; c) permitir al garante que se centre exclusivamente en los aspectos positivos (hay que investigar siempre); d) centrarse sólo en preguntas relacionadas con tareas, sino que hay que saber también sobre compromiso, sentido de urgencia, atención a los detalles, etc.; y e)

⁴ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

permitir que sean garantes personas con relaciones personales con el candidato, que tenderán a no revelar sus puntos negativos.

La entrevista de selección, en sus diferentes versiones, sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información (**Cuadro 3.7**), si bien en ocasiones se cuestiona su validez (**Cuadro 3.8**). Es un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, pero no especialmente buena para hacer una evaluación, pues es demasiado subjetiva. Sin embargo, se sigue usando mucho porque: a) aporta 'impresión personal' sobre los candidatos; b) permite 'vender' al candidato el puesto de trabajo (y la empresa); y c) permite tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato. Es importante en dos momentos del proceso de selección: al principio y al final. Es frecuente que sean varias las personas que entrevistan a un candidato. A menudo, se realizan preguntas sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato. Incluso la entrevista inicial tiene un aspecto de evaluación, pues se decide si rechazar o seguir considerando al candidato. El **Cuadro 3.9** muestra algunos consejos para afrontar una entrevista de trabajo, mientras que el **Cuadro 3.10** incluye recomendaciones para los entrevistadores.

Cuadro 3.7. Distintos tipos de entrevista

- Entrevista estructurada
- Entrevista no estructurada
- Entrevista ante tribunal o panel
- Entrevista de tensión
- Entrevista de descripción de conductas

Cuadro 3.8. ¿Y si las entrevistas de trabajo ya no sirven?

Es el gran momento para el candidato. Se trata de la ocasión esperada para impresionar al entrevistador... Pero la compañía también se juega mucho. Hay quien piensa que, con los cambios que se dan y las revoluciones que se avecinan, no está de más que el entrevistador resulte también convincente y eficaz. Ni que decir tiene que causar mala impresión sería algo impensable. Una entrevista impropia, irrespetuosa, impuntual, excesivamente larga o desorganizada es la primera de las alarmas que puede echar para atrás a un candidato. Y si este fuera el idóneo, la pérdida sería irreparable.

La cuestión es si la entrevista de trabajo sigue siendo una herramienta eficaz para captar a los mejores profesionales, a los más idóneos, en una nueva circunstancia del mercado laboral.

¿Qué debe cambiar en estos procesos?

Algunas compañías internacionales se han labrado una curiosa reputación como firmas especialmente duras en sus entrevistas. El portal de empleo Glassdoor llevó a cabo recientemente un estudio en el que analizaba a docenas de organizaciones en sus procesos de selección.

Una de sus conclusiones es que el hecho de que una compañía sea proclive a utilizar entrevistas de trabajo muy duras para los candidatos no quiere decir que sea un mal lugar para trabajar. Según Glassdoor, los empleados están satisfechos con las empresas que figuran entre estas compañías duras en el proceso de entrevista. Precisamente, las cuestiones complicadas les facilitan la posibilidad de encontrar a los candidatos idóneos y esto ayuda a los futuros empleados a decidir desde el primer momento si la firma es el lugar en el que realmente quieren trabajar.

Christopher Dottie, director general de Hays en España, defiende incluso "que la entrevista sea un tanto

incómoda para el entrevistado. Se trata de ver cómo reacciona cuando la situación se complica; de comprobar si el candidato se escapa o no contesta. No está de más meter un poco de presión para ver cuál es su reacción".

En la clasificación de Glassdoor British Petroleum se posiciona como uno de los *duros más blandos*, a pesar de que utiliza preguntas como "cuántos voltios se necesitan para hacer funcionar un equipo de perforación en alta mar" en un proceso de selección de un ingeniero en prácticas. La consultora A.T. Kearney se vale de cuestiones del tipo "qué tamaño tiene el mercado de sillas de ruedas en Shangai" para la posición de analista de negocio.

Un fabricante de lámparas y bombillas plantea dilemas como "cuántos peluqueros debería haber en una ciudad de un millón de habitantes" para seleccionar a un ingeniero de procesos y McKinsey se revela en la clasificación como la firma más dura en las entrevistas con perlas como ésta: "Calcule el valor de un cliente habitual para una tienda de música familiar que quiere crecer y ganar cuota de mercado". Es una cuestión empleada para seleccionar a un profesional de marketing.

Julio Moreno, socio de Korn Ferry International, habla del concepto de agilidad para aprender (*learning agility*) y asegura que hoy, ante retos imposibles de cuantificar, los profesionales con esta capacidad son la clave, porque aportan soluciones e innovación más rápidamente, para afrontar los nuevos retos. Moreno explica que "aquellos con mayor agilidad para aprender tienen más éxito frente a nuevos retos y situaciones cambiantes. Por esto la entrevista tradicional está obsoleta, ya que presume que lo que ha conseguido una persona en el pasado es la clave para lo que obtendrá en el futuro. En lugar de eso, las personas que aprenden rápidamente en situaciones de cambio son las que aportarán los mejores resultados en el futuro".

Complementos

Moreno añade que "la entrevista tradicional debe completarse con una serie de pruebas psicométricas para medir la agilidad de aprendizaje o con un modelo de entrevista estructurada, capaz de detectar a los candidatos que aprenden rápidamente". El experto considera que este enfoque es crítico, especialmente en aquellas posiciones con posibilidades de desarrollo o promoción, en la que la valía de un candidato no se mide sólo contra el puesto actual, sino también contra las posiciones que pueda ocupar en el futuro.

Christopher Dottie sostiene que las entrevistas "siguen siendo fundamentales" y defiende la idea de que aquellas que tienen un carácter unidimensional están obsoletas: "Para ciertos puestos resulta muy útil la entrevista grupal para comprobar cómo se trabaja en equipo. Normalmente se quieren sacar muchas conclusiones de este proceso, y un solo entrevistador no puede hacerlo. Conviene unir al máximo a varios interlocutores en la misma entrevista para captar aspectos como el conocimiento técnico, la motivación o las condiciones deseadas".

Por su parte, Carlos Monserrate, socio de Odgers Berndtson Iberia, cree que el escenario se ha vuelto más complejo: "Antes se reclutaba al detectar una necesidad; se ponía un anuncio; un candidato motivado lo veía y respondía interesado por una marca... Se lo evaluaba y casi no había que negociar. El anuncio estaba diseñado para atraer al candidato y se le valoraba con la entrevista. Pero esto se ha roto en mil pedazos. Lo que ocurre hoy es que lo que se muestra es la marca del cazatalentos o de la empresa de selección. Depende de ellos que puedan venir los mejores y se posicionan de una manera diferencial en el colectivo de posibles candidatos".

Monserrate añade que "la entrevista para los mejores es hoy una herramienta para gestionar su motivación. Yo sé quién es quién sin necesidad de hablar con él, porque la información del candidato que obtengo previamente (redes sociales y profesionales) es ingente. Antes de tenerlo delante, ya sé quién es".

En este nuevo escenario el socio de Odgers Berndtson considera que la función de la entrevista es pertinente "para ver qué capacidad tiene el candidato de interrelación con los otros. Yo soy partidario de la videoconferencia y el teléfono, valorando a la persona que me puede interesar en esos entornos reales de trabajo. Además, la entrevista servirá para motivar y convencer al candidato y ese encuentro debe prepararse de manera singular, personalizando la comunicación".

Monserrate insiste en que "cada vez resulta más importante relacionarse con gente a la que no se puede ver" y en eso coincide con Cristina Vilanova, directora de marketing de Catenon, quien asegura que los cambios en la entrevista de trabajo tienen mucho que ver con la forma de operar de su compañía: "Buscamos candidatos en cualquier parte, en un entorno multicultural, y cada vez nos piden procesos más cortos".

Vilanova explica que esa necesidad concreta implica una metodología adaptada y una serie de herramientas objetivas de valoración -de negocio, para ver si el candidato sabe o no y de corte personal- que sean lo más comparables posible: "Hay que seguir haciendo entrevistas, pero para llegar a ella se pueden utilizar unos filtros objetivos". En el caso de Catenon, uno de estos filtros pasa por preguntarse si el candidato encaja por su perfil personal. También se valora si posee las competencias críticas para desempeñar las funciones identificadas por el cliente en el desempeño del puesto. Un tercer filtro se refiere a la posibilidad de que el profesional haya desarrollado los proyectos clave de la posición que podría ocupar, y a este se añade la pregunta de cómo resuelve las situaciones de negocio propias de la posición, y si es adecuado al nivel de esta.

Cristina Vilanova concluye que su compañía suele hacer casi todas las entrevistas por videollamada. "El encuentro final se filma y la parte técnica se envía al cliente. Los consultores no evalúan técnicamente al candidato. Lo hace la propia empresa, porque el cliente es el verdadero experto sobre lo que está buscando".

Fuente: Fernández, T. (2009): "¿Y si las entrevistas de trabajo ya no sirven?", www.expansion.com.

Cuadro 3.9. Consejos para afrontar entrevistas de trabajo

- 1. Concéntrese en lo que aportará a la empresa.**
Nunca deja de asombrarme cuánta gente responde a mis propias ofertas de empleo con una discusión sin fin acerca de por qué la posición les ayudará: "Este puesto es perfecto para mí, porque necesito algo que me ofrezca flexibilidad". Un empleado debería preocuparse, en primer lugar y principalmente, de ayudar a la empresa, no de otras cuestiones.
- 2. Sé honesto.**
Pocos de nosotros somos buenos mintiendo, lo cual es muy positivo. Cuando un entrevistador nos pregunta algo de lo que no conocemos la respuesta, es mucho mejor admitirlo que pretender cualquier otra cosa. Además, malrepresentarse a sí mismo es un gran error, no sólo porque se volverá contra ti, sino simplemente porque es equivocado.
- 3. En caso de duda, no.**
El principio de ética más importante de todos, No hacer daño, se aplica a cómo te tratas a ti mismo y a los demás. Resiste el impulso de decir algo que podría hacerte parecer incompetente. Si no estás seguro sobre cómo se tomará algo, no lo digas.
- 4. No critiques a tu empleador previo.**
Tu empleador potencial puede que te pregunte sobre previos trabajos y por qué los dejaste o por qué quieres dejar el actual. Si una relación pobre con un compañero o superior es un factor relevante, es mejor decir algo como: "Mi supervisor y yo no vimos de igual forma muchos proyectos" en vez de "Era el mayor tirano para el que nunca he trabajado". Además, es posible que el entrevistador conozca a tus superiores o compañeros previos y nadie quiere adquirir la reputación de no tener tacto.
- 5. Mira hacia dentro.**
Para aceptar la misión de una empresa con éxito, debes saber cuál es tu propia misión en la vida y por qué quieres dedicar considerable tiempo y energía a la empresa. La honestidad se aplica no sólo a cómo te enfrentas a tu empleador futuro, sino a cómo te enfrentas a ti mismo.

Fuente: Weinstein, B. (2008): "In interviews, honesty is the best policy", www.businessweek.com

Cuadro 3.10. Cómo entrevistar a las personas que solicitan empleo

1. Revise la descripción y las especificaciones del puesto. Al revisar la información pertinente del puesto encontrará valiosos datos relativos a los puestos del candidato que usted va a evaluar. Más aún, los requisitos importantes del empleo contribuyen a eliminar el sesgo de la entrevista.
2. Prepare un conjunto de preguntas estructuradas para examinar a todos los que solicitan el empleo. Si pregunta cosas similares a todos los candidatos, entonces podrá comparar mejor sus respuestas partiendo de una base común para todo.

3. Antes de reunirse con el candidato, revise su formato de solicitud y su currículum vitae. Es decir, lo que no está claramente definido en el currículum vitae ni en la solicitud, pero que es esencial para el empleo, será el punto focal de su entrevista con el candidato.
4. Inicie la entrevista haciendo que el solicitante se sienta tranquilo y preséntele un breve resumen de los temas que tratarán. Si usted empieza con una charla intrascendente (por ejemplo, el tiempo), entonces le dará al candidato tiempo para adaptarse al marco de la entrevista. Y un breve resumen de los temas a tocar ofrece al candidato una especie de orden del día que le permite empezar a ubicar las respuestas a sus preguntas.
5. Pregunte y escuche con atención las respuestas del candidato. Elija preguntas complementarias que fluyan naturalmente a partir de las respuestas dadas.
6. Termine la entrevista informando al solicitante lo que viene después. Sea sincero con cada candidato en lo referente a las demás personas que serán entrevistadas y a los pasos que restan del proceso de contratación. Si usted piensa tomar la decisión en un par de semanas, más o menos, infórmeselo. Además, explíquele cómo tomará la decisión.
7. Tome notas de la evaluación del solicitante mientras aún tiene la entrevista fresca en mente. Después de la entrevista, cuanto antes escriba sus notas, mayor será la probabilidad de que anote justo lo que ocurrió.

Fuente: Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

La calidad de la entrevista depende en buena medida de la habilidad del entrevistador, lo cual es difícil de garantizar. Una regla sencilla rige cualquier tipo de entrevista: todas las preguntas deben estar relacionadas con el trabajo. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato empleados. Una entrevista habitual es la entrevista estructurada, que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. Este tipo de entrevistas se parecen a cuestionarios orales con el fin de garantizar la uniformidad. Debido a su reestructuración, puede ser bastante útil a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo, pero no permite que el investigador profundice en las cuestiones más interesantes. El **Cuadro 3.11** muestra algunas de las preguntas típicas de una entrevista y el **Cuadro 3.12** algunas preguntas poco comunes. En la entrevista no estructurada el entrevistador cuenta con un esquema de los temas que cubrirá la entrevista, que a menudo aborda de forma abierta, sin orden establecido, adquiriendo características de conversación, y que permite a los entrevistados extenderse en su respuesta a las preguntas que deseen.

Cuadro 3.11. Preguntas habituales en la entrevista

Hábleme de sí mismo
• Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera con éxito una situación problemática. • ¿Qué gana la empresa contratándole a usted en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aporta? • Si fuera usted el encargado de realizar la selección y yo el candidato, ¿qué cualidades le gustaría que reuniera? • ¿Le gusta trabajar con gente o prefiere trabajar solo? • ¿Se considera líder o seguidor? ¿Por qué? • ¿Cuál fue la decisión más importante que ha adoptado en el pasado?

• Defínase a sí mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifíquelos. • ¿Qué ha aprendido de sus errores? • ¿Acaba lo que empieza? • Piense en un profesor, un amigo, su novio/a, etc. Si yo le preguntara cómo es, ¿qué cree que contestaría? • Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social ¿qué es lo que realmente le gustaría hacer? • Describa su escala de valores • ¿Qué personas le sacan de quicio? • ¿Duerme bien? • ¿Cómo suele reaccionar ante la jerarquía? • ¿Cómo se inserta en un equipo de trabajo? • ¿Qué impresión cree que tendrá de usted tras la entrevista?
Formación • ¿Por qué estudio arquitectura, derecho, económicas, etc.? • ¿Cómo decidiste estudiar (lo que se ha estudiado en cada caso)...? • ¿Qué otras carreras le atraían? • ¿Quién influyó más en ti a la hora de elegir carrera? • ¿Qué asignaturas te gustaban más/menos y en cuáles sacabas mejores/peores notas? • ¿En qué medida tus calificaciones se deben a tu esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia? • ¿Qué cambios habría introducido en el plan de estudios de su Facultad o Escuela si hubiera podido? • ¿Cuál fue su experiencia más gratificante en su vida como estudiante? • ¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera? • Si volviera a comenzar sus estudios, ¿qué haría de modo diferente? • En su formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración ha realizado? ¿Qué le motivó a realizarlos? • ¿Tuvo algún puesto representativo en su vida de estudiante? (delegado de curso, miembro de la tuna, etc.)
Trabajos anteriores • Hábleme de sus actividades al margen de sus estudios. • ¿Realizó algún trabajo como estudiante, como dar clases particulares? • ¿Qué aprendió durante sus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñaba? ¿Cuánto cobraba? • ¿Debía supervisar el trabajo de alguien? • ¿Cuál de los trabajos previos le ha gustado más? ¿Por qué? • ¿Cuál es su proyecto o solución más creativo? • ¿Cómo se llevaba con sus compañeros, sus jefes, sus subordinados? • ¿Cuál fue la situación más desagradable en que se ha visto? ¿Cómo le hizo frente? • Describa el mejor jefe que haya tenido. Y el peor. • Describa un día típico en su trabajo anterior. ¿Cómo consiguió ese trabajo?
Empleo • ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa? • ¿Qué le atrae de ella? • ¿Qué ambiente de trabajo prefiere? • ¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante? • ¿Cuál cree que debe ser la relación entre jefe y subordinado? • ¿Estaría dispuesto a trasladarse a otra ciudad o país o a viajar con frecuencia? • ¿Tiene alguna preferencia geográfica? • ¿Cuál cree que puede ser la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante al trabajo? • ¿Qué departamento de la empresa le atrae más? • ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto? • ¿Qué se ve haciendo dentro de cinco o diez años?

• ¿Cuáles son los objetivos en el largo plazo? ¿Cómo cree que podrá lograrlos? • ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto? • ¿Por qué piensa que tendrá éxito en este trabajo? • ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? • ¿Con qué tipo de jefe cree que acabaría chocando? • ¿Estaría dispuesto a realizar un curso de formación a cargo de la empresa antes de ser contratado? • ¿Cuánto quiere ganar ahora y dentro de cinco años? • ¿Prefiere trabajar en una empresa grande o pequeña, pública o privada, etc.? ¿Por qué? • ¿Le gusta la previsibilidad de un trabajo cuya hora de comienzo conoce, así como la de finalización, o prefiere otro en el que no sabe exactamente qué hará mañana? • ¿Cuándo podría incorporarse al trabajo? • ¿Qué personas de las empresas donde ha trabajado anteriormente pueden darnos referencias de usted? • ¿Ha participado en otros procesos de selección? • ¿Qué opina de la unión monetaria, el terrorismo, el feminismo, los políticos, los sindicatos, etc.? • ¿Comenta con sus familiares y personas cercanas las incidencias del trabajo?
Vida privada
• ¿Con quién vive? • ¿A qué se dedica su familia? • ¿Tiene novio/a o esposo/a? • ¿Qué opina de este trabajo? • ¿Qué hace en su tiempo libre? • ¿Cuáles son sus aficiones favoritas? • ¿Cuál fue el último libro que ha leído? ¿Qué le pareció?

Cuadro 3.12. Preguntas poco habituales en la entrevista

• ¿Qué haría para reducir el desempleo? • ¿Tiene cargas familiares? • ¿Cuántos pelos tiene un perro? • Si no tienes novio, ¿es porque eres rara? • ¿Quiere tener hijos? • ¿A quién admira?

Cuando son varias las personas que entrevistan a un candidato, se denomina entrevista ante un tribunal o panel. Debido a su coste, suele reservarse a candidatos a puestos directivos. Otro tipo de entrevista que suele utilizarse para estos puestos (así como para aquellos que sea esencial estar sereno y tranquilo ante la presión) es la entrevista de tensión, en la que el entrevistador busca irritar, incomodar y exasperar intencionadamente al candidato para ver cómo reacciona.

La entrevista de descripción de conductas se basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro y, en consecuencia, se pide a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado, como, por ejemplo: a) cuénteme la última vez que tuvo una idea y convenció a sus superiores para que la aceptaran; b)

cuénteme una ocasión en la que tuvo que ayudar a un empleado a comprender una política complicada; y c) describa una ocasión en que puso un marcha un procedimiento para hacer que su trabajo marchara mejor.

La entrevista presenta algunos problemas, generalmente atribuibles a los entrevistadores, que tienen que ver con su uso como procedimiento para obtener información, así como con la evaluación de la información. Son los siguientes⁵:

- a) Los directivos (como entrevistadores) no buscan información del candidato sobre todas las dimensiones relevantes necesarias para rendir adecuadamente en el puesto (o para satisfacer otros criterios). No suelen contar con una descripción completa del puesto que va a cubrirse o con unos criterios exactos de sus exigencias fundamentales y no conocen las condiciones bajo las que se llevará a cabo el trabajo.
- b) Sobre todo si existen varios entrevistadores, los directivos se repiten en algunas preguntas relacionadas con los puestos de trabajo y se olvidan completamente de otras. De hecho, puede que el candidato no haya pasado por cuatro entrevistas, sino que haya realizado la misma entrevista cuatro veces.
- c) Puede que los directivos elaboren juicios 'precipitados' en los primeros momentos de la entrevista. Aparentemente, estos directivos consideran que tienen la capacidad para determinar de inmediato si un candidato tendrá éxito o no.
- d) Los directivos permiten que un rasgo o atributo relacionado con el puesto influya en su evaluación de las demás cualidades del candidato. Es el efecto halo, que se produce cuando el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica, como lo bien que viste o habla un candidato.
- e) Los directivos no tienen organizados en un sistema los diversos elementos de selección, por lo que aplican distintas pruebas a los diversos candidatos para el mismo puesto.
- f) No se integra y analiza sistemáticamente la información obtenida en la entrevista con el candidato.
- g) Los juicios de los directivos suelen estar influidos por la presión para cubrir el puesto, por lo que se relajan los criterios. Los directivos pueden contratar a un candidato por su reducida demanda salarial, si bien los de recursos humanos pueden reducir la probabilidad de que suceda esto si no revelan las exigencias de sueldo a los responsables de la contratación.

⁵ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

Debe seleccionarse, en primer lugar, a la persona más adecuada y luego preocuparse por el coste.

- h) Los juicios de los directivos respecto a un candidato deben verse afectados por los candidatos que haya. Hay dos cuestiones importantes: el efecto contraste y el efecto de orden. Así, una persona adecuada dará mejor impresión si se la compara con un grupo medio de gente o que se encuentra por debajo de la media (efecto de contraste). Existen dos efectos de orden importantes. A veces la primera impresión (efecto de primacía) es importante y duradera: la primera persona que se vea puede convertirse en criterio para evaluar la calidad de los que vengan después. Por otra parte, un entrevistador, sobre todo al final del día, puede que recuerde mejor a la última persona que a los demás (efecto de recencia).
- i) Los directivos, en ocasiones, no saben reencauzar la conversación cuando un candidato empieza a dar información personal no relacionada con el puesto.
- j) Algunos directivos hablan demasiado durante la entrevista, desaprovechando la oportunidad para escuchar al entrevistado y para aportarle la información oportuna.

Existen mecanismos para mejorar la validez y fiabilidad de la entrevista (aumentar su relación con el puesto, el ámbito de las capacidades medias y la consistencia y la objetividad de la información recogida): a) usar como predictor del rendimiento futuro sólo la información obtenida a través de preguntas que tengan relación con el puesto de trabajo, lo que puede conseguirse estructurando la entrevista y empleando varios entrevistadores; b) usar el comportamiento pasado para predecir el futuro, lo cual puede obtenerse con comodidad en la entrevista inicial; c) coordinar de forma objetiva y sistemática la entrevista inicial con entrevistas sucesivas y con otros procedimientos de recogida de información; y d) hacer que participen varios gerentes en el proceso de entrevista y en la decisión final.

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre el candidato (**Cuadro 3.13**). El tipo de pruebas escritas más comunes miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias. Su fiabilidad y validez son muy importantes para la empresa y el candidato, pues permiten asegurarse de que un candidato rendirá a cierto nivel y de que el procedimiento de selección es imparcial. Muchas de las pruebas utilizadas han sido elaboradas en Estados Unidos y validadas con grupos de trabajadores diferentes.

Cuadro 3.13. Distintos tipos de pruebas escritas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Pruebas de aptitud• Pruebas psicomotoras• Pruebas de competencia personal o interpersonal |
|---|

- Pruebas de logro
- Pruebas de reconocimiento
- Pruebas de preferencias
- Pruebas de personalidad

Las pruebas de aptitud sirven para medir el potencial de rendimiento de los sujetos. Dado que están estandarizadas, no se refieren en concreto a ningún puesto de trabajo, si bien son los suficientemente fiables y generales como para utilizarlas en muchas situaciones laborales.

Las pruebas psicomotoras sirven para evaluar la combinación de aptitudes mentales y físicas. Un ejemplo es la prueba de capacidad mecánica utilizadas para medir la habilidad de calco, punteado, copia, localización, ordenamiento de bloques y seguimiento.

Otras pruebas de aptitud se refieren a la competencia personal e interpersonal. Una prueba de competencia personal es el inventario de madurez profesional, que sirve para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos, así como si hacen realmente esfuerzos por conseguirlo. Está formado por cinco pruebas de aptitud relativas a problemas, planificación, información ocupacional, autoconocimiento y elección de metas. Cuanto más alta sea la puntuación en esta prueba, más probable será que el sujeto tome decisiones relacionadas con su carrera profesional que den lugar a una mayor satisfacción y rendimiento. Las pruebas de competencia interpersonal sirven para medir la inteligencia social. Abarcan aspectos de la inteligencia relacionados con la información social y la no verbal, presente en las interacciones humanas, en las que es importante darse cuenta de la atención, las percepciones, pensamientos, deseos, sentimientos, estados de ánimo, emociones, intenciones y acciones de otras personas y de las propias.

Las pruebas de logro permiten predecir el rendimiento de un sujeto en función de lo que sabe. Son prácticamente ejemplos del trabajo que habrá que realizar, si bien puede dejar fuera a candidatos sin un acceso igualitario a oportunidades para adquirir dichas habilidades. Algunas pruebas de logro tienen menos relación con el puesto de trabajo que otras.

Las pruebas de logro de lápiz y papel suelen relacionarse menos con el puesto, pues miden el conocimiento de los candidatos sobre hechos y principios, no su uso efectivo (por ejemplo, podría pasarse brillantemente una prueba de este tipo sobre tenis y jugar mal). Se utilizan porque se supone que se relacionan con el rendimiento en el trabajo.

Las pruebas de reconocimiento suelen usarse en publicidad y moda, donde los candidatos llevan a la entrevista una carpeta con su trabajo, si bien esto no da pistas sobre las condiciones en que se han realizado. Estas pruebas son excelentes ejemplos de comportamientos pasados. Las pruebas de preferencias y de personalidad se diferencian de las anteriores en que no hay

diferencias entre respuestas idóneas o falsas. Si bien en estos momentos su utilidad es limitada, pueden resultar adecuadas para la ubicación y el consejo sobre la carrera profesional, una vez decidida la selección. Las decisiones relacionadas con la orientación pueden verse facilitadas con el uso de pruebas de preferencias, como el formulario de intereses vocacionales de Strong y el registro de preferencias de Kuder, ambos inventarios de intereses, que permiten estimar la ocupación que mejor sintonice con los intereses del sujeto.

Algunos mecanismos de simulación aparecen recogidos en el **Cuadro 3.14**. La simulación de trabajo, a menudo denominada pruebas de ejemplo de trabajo, exige que el candidato realice actividades físicas o verbales bajo supervisión estructurada y condiciones estándar. Suelen aplicarse a puestos de secretariado o administrativo. Por otra parte, en los puestos de dirección la ansiedad y la tensión no suelen ser artificiales, por lo que existe una prueba de ejemplo de trabajo denominada ejercicio de la bandeja, cuyo objetivo es crear una situación realista que provoque conductas habituales de trabajo. Las situaciones y los problemas que se producen en el trabajo se escriben en hojas de papel y se colocan en la bandeja. Los problemas o situaciones planteadas ajenas a la empresa involucran a diferentes grupos de personas (compañeros, subordinados y personas ajenas a la organización). Se pide al candidato que ordene los papeles según la prioridad y ocasionalmente tendrá que escribir la actuación de respuesta. Suele darse al candidato un límite de tiempo para realizar la prueba, pero se le interrumpe a menudo con llamadas telefónicas para crear más presión y tensión.

Cuadro 3.14. Mecanismos de simulación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Simulación de trabajo• Ejercicio de la bandeja• Debates de grupo sin líder• Juegos de empresa |
|--|

Otras pruebas de ejemplo de trabajo para la selección de personal de dirección son los debates de grupo sin líder y los juegos de empresa. Entre los primeros se pide a las personas que se sienten en torno a una mesa y se debata un tema durante un período de tiempo determinado (por ejemplo, donde cada sujeto hace una presentación de cinco minutos de un candidato, generalmente ficticio, para un ascenso, y, con posterioridad, defiende a este candidato en un grupo de debate). Los juegos de empresa consisten en casos en vivo: los sujetos deben tomar decisiones y enfrentarse a ellas como en el ejercicio de la bandeja.

Existen otros tipos de mecanismos de selección (**Cuadro 3.15**). Los programas de evaluación valoran en qué grado los candidatos rendirían en un puesto de gestión o de nivel superior. Suelen participar entre seis y doce personas, elegidas por la empresa para formarlas. El

programa suele dirigirlo la empresa, dura de uno a tres días y tienen lugar fuera de las instalaciones de la empresa. Directivos de la empresa con experiencia y formación en tareas de evaluación evalúan el rendimiento de los participantes.

En la actualidad están apareciendo nuevas formas de encontrar empleo, sobre todo vinculadas a las nuevas tecnologías, aunque no en exclusiva. El **Cuadro 3.16** muestra algunos ejemplos.

Cuadro 3.15. Otros mecanismos de selección

- Programas de evaluación
- Reconocimientos médicos o físicos
- Pruebas de capacidad física

Los reconocimientos médicos o físicos son uno de los últimos pasos del proceso de selección. Muchas empresas los realizan de forma común para todos los candidatos, pero una parte de ellos son de carácter especial. No obstante, deberían utilizarse sólo para cribar a los candidatos si sus resultados indican que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente. Los reconocimientos físicos pueden utilizarse conjuntamente con pruebas de capacidad física para asegurarse que se ubica al candidato adecuadamente, así como para proporcionar un documento a la empresa para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que ya tenían antes.

Las personas que sienten que fueron engañadas o timadas durante el proceso de contratación pueden convertirse en empleados problemáticos⁶.

Cuadro 3.16. Nuevas formas de selección de personal

Cómo encontrar un empleo a la francesa

Lunes. Una y media del mediodía. En un restaurante del centro de París Sonia, periodista *freelance*, y un grupo de desconocidos intercambian teléfonos, contactos y puntos de vista sobre el mercado laboral mientras degustan una *fondue* vietnamita.

Sábado. Cinco de la tarde. François, diseñador gráfico, tiene cita con todo el departamento de recursos humanos de una empresa de diseño en un coqueto café de la capital francesa.

Viernes. Seis de la tarde. Hora del aperitivo, también conocido por los asiduos como *afterworks*. Ahora es Julien quien, currículum bajo el brazo, se cita con su posible futuro jefe en un concurrido bar, esta vez en la ciudad de Toulouse.

Aunque en espacios y momentos atípicos, nuestros tres protagonistas tratan de desatascar o avanzar en sus respectivas carreras profesionales. Ya no les vale la vieja fórmula del envío masivo de currículos por correo electrónico. Tampoco les funciona la táctica de pasarse horas rastreando ofertas en Internet.

En Francia, tanto para los que buscan un trabajo como para los que quieren evolucionar dentro de su profesión, la receta pasa por salir a la calle a la caza de una vacante o de un mejor puesto. Cafés, restaurantes y hasta discotecas se han convertido en foros eficaces donde buscar oportunidades e intercambiar información.

Sonia Zannad es la ideóloga e inventora del *colunching*, una nueva fórmula de *networking* que va más allá del simple intercambio de contactos a través de redes sociales. Se trata de citas

⁶ Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

gastronómicolaborales para teletrabajadores. Reuniones de sobremesa en las que *freelance*, autónomos y emprendedores con su propio hogar como oficina aprovechan para relacionarse y cruzar pareceres mientras comparten un bocadillo.

La idea surgió cuando Sonia montó su agencia de comunicación. Tras meses de almuerzos en soledad frente al televisor, decidió organizar quedadas con almas solitarias del mundo laboral como ella. "Trabajaba en casa, no tenía compañeros y comía sola, así que un día se me ocurrió la idea de reunir a través de Facebook a la gente que estaba como yo".

La iniciativa ha sido un éxito y ya hay hasta una página web que organiza las citas. Arquitectos, periodistas, diseñadores y fotógrafos se reúnen cada día para *coluncheare*. "Para todos aquellos que pasan la jornada laboral delante del ordenador sin cruzar palabra con nadie, el *colunching* es una manera de volver a la realidad, de hacer contactos e intercambiar información", añade la creadora del invento.

Nuevos foros

Para los que no tienen trabajo, la receta francesa también pasa por salir de bares a buscarlo. Los cafés-empleo son una patente de Paul Landowski. Se trata de foros donde se dan cita empleados y empleadores y están arrasando en Francia. Cuando una empresa necesita reclutar personal se pone en contacto con Paul, quien, a través de su web, organiza un café empleo. Los interesados se inscriben y ambas partes se dan cita en territorio neutral: una cafetería.

"El objetivo es democratizar la entrevista de trabajo, que todo el mundo pueda acceder a ella. En los cafés empleo ya no hay cribas basadas en lo que se ve en el currículum. Aquí todos tienen la oportunidad de vender su candidatura", explica Paul y enumera las ventajas de estos foros con respecto a los *castings* tradicionales: "Te permiten venderte directamente, sin intermediarios, la entrevista es más cercana y personal y el ambiente es menos intimidatorio".

En suelo francés ya se han organizado casi un centenar de cafés-empleo en los que han participado más de 5.000 candidatos. El 12% de los asistentes tiene hoy un contrato indefinido. El proyecto, además, se ha popularizado en los países del Benelux y en Estados Unidos y pronto llegará a España e Italia, donde Paul busca colaboradores y financiación.

Estas fórmulas tienen éxito porque, a la hora de buscar savia nueva, las empresas galas también han invertido las reglas del juego. Ya no se estilan las entrevistas intimidatorias. El empresario prefiere evaluar un candidato más espontáneo y menos atemorizado.

En este sentido, algunas empresas van más allá y optan por iniciativas mucho más lúdicas. Y para que el futuro asalariado se sienta lo más cómodo posible, nada mejor que organizar la entrevista en torno unas cervezas. En Toulouse la compañía Akka Technologies ha optado por citar a los candidatos durante el aperitivo en un concurrido bar.

La firma tiene previsto contratar más de 1.500 ingenieros en Europa a través de este método. Ya ha organizado varias jornadas de *casting* y ha convocado otra más para antes del verano. "Los ingenieros que buscamos no cuelgan sus currículos en Internet porque la mayoría está trabajando". Bertrand Souharce, director de Akka, asegura que "gracias a este método, les atraemos".

Entrevistas por Skype

Parece claro que los modelos de búsqueda de empleo cambian al paso de las transformaciones del mercado laboral. Recientemente *Expansion&Empleo* reflejaba el hecho de que un gran porcentaje de las ofertas no se publican o ya están asignadas antes de que comience el proceso de selección. Se habla de un mercado de trabajo oculto y el *networking* tiende a convertirse en una manera cada vez más efectiva de encontrar esos trabajos que no están publicitados.

Surgen nuevas oportunidades que tienen que ver con la democratización tecnológica y que han revolucionado también el negocio del reclutamiento. Se consolidan redes sociales y profesionales, portales de empleo de tercera generación y algunas compañías buscan la autosuficiencia en términos de selección.

Además, entre esas nuevas fórmulas, el video *online* cambia algunas reglas del juego en lo que se refiere a las entrevistas de trabajo. Un estudio de la firma de investigación The Aberdeen Group revela que un 10% de las compañías usaba en 2010 el video como parte de sus procesos de contratación, aunque este porcentaje se ha incrementado hasta el 42% en lo que va de 2011 para reclutar a ejecutivos senior y posiciones de gestión y primeros empleos.

Se trata de una entrevista de trabajo real. No es un videojuego ni un chat con amigos. Es algo serio de lo que puede depender su futuro.

The *Wall Street Journal* se hacía eco la semana pasada de la importancia que adquieren las entrevistas de trabajo *online* en tiempo real. Explicaba que compañías concretas, como Río Tinto o Starwood Hotels, utilizan formatos de entrevista laboral en video, tanto para candidatos en busca de su primer empleo como para posiciones de alta dirección. Estas "entrevistas bidireccionales en tiempo real" (diferentes a las unidireccionales y pregrabadas) suponen un evidente ahorro de costes y de tiempo para los entrevistadores y las compañías.

Según *The Chronicle of Higher Education*, cada vez más entrevistas de trabajo se realizan a través de Skype. Esta práctica de selección basada en la web puede llegar a ahorrar a los departamentos encargados de esta tarea entre 5.000 y 10.000 dólares por búsqueda, según asegura *The Chronicle*.

Las entrevistas de trabajo bidireccionales en tiempo real que permiten herramientas como Skype ofrecen nuevas posibilidades a los entrevistadores y ciertas facilidades a los candidatos. Aunque la inmediatez del directo y el dominio (o no) de la herramienta puede causar algunos problemas.

Los expertos aseguran que, incluso cuando las cosas salen mal en una entrevista *online* en tiempo real, se pueden sacar conclusiones que sirven para el proceso de selección: Si la tecnología falla, puede ser revelador, para el candidato y el empleador, cómo reacciona uno u otro al solucionar el problema.

Encontrar trabajo a través de Facebook

¿A cuánta gente conoces que haya encontrado trabajo a través de un amigo? Seguro que si te pones a pensar, no son ni uno ni dos y de ahí que lo de aprovechar los contactos de Facebook para encontrar trabajo pueda ser bastante útil. Se les ha ocurrido a los jóvenes emprendedores de [Jobandtalent](#), una plataforma social de empleo fundada en 2009 y que acaba de incorporar las funcionalidades de esta red social a su mecánica para encontrar empleo.

La fórmula era fácil. Si Facebook cuenta con más de 800 millones de usuarios y las estadísticas dicen que «el 50% de la contrataciones se producen a través de recomendaciones de los propios empleados de las empresas», ¿por qué no aprovechar esos «amigos» que acumulamos en esta red para intentar encontrar un puesto de trabajo en sus empresas? Así, «del mismo modo que en [Spotify](#) descubrimos nuevas canciones que escuchan nuestros amigos de Facebook, aquí mostramos dónde trabajan», cuenta Felipe Navío, Consejero Delegado y cofundador de Jobandtalent.

Fuentes: Ródenas, T. (2012): "Encontrar trabajo a través de Facebook", [www.abc.es](#), 28 de abril; Fernández, T. y Mateos, M. (2011): "Entrevistas por Skype: nuevas reglas del juego", *El Mundo. Expansión & Empleo*, 25 de septiembre, 28 y Villacéja, R. (2011): "Cómo encontrar un empleo 'a la francesa'", *El Mundo*, 20 de febrero, 30.

3.3. Socialización de nuevos empleados

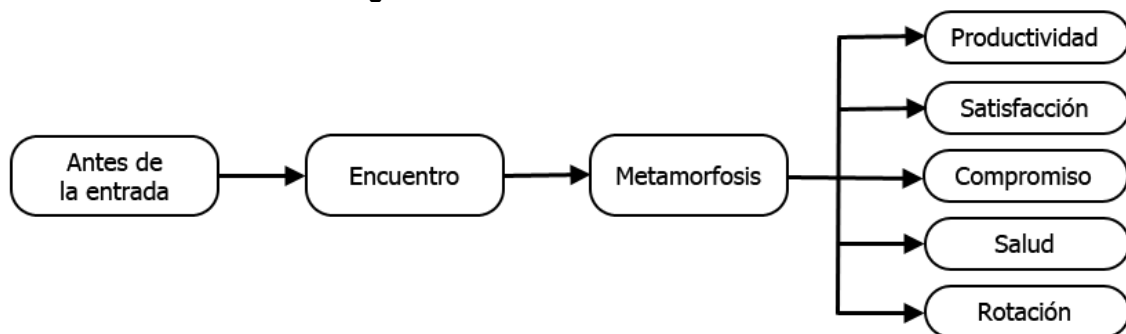
La socialización es el proceso mediante el cual las empresas introducen a los empleados recién contratados en la cultura específica de la empresa. Gracias a él, dichos empleados asumen los valores y normas de la empresa en su comportamiento, al creer que describen la manera correcta y propia de hacer las cosas en la empresa.

La socialización puede dividirse en tres etapas⁷: a) anticipatoria (antes de la entrada), b) encuentro y c) metamorfosis (**Figura 3.1**). La etapa anticipatoria (o de reclutamiento) comienza cuando la empresa proporciona información al candidato, todavía no contratado, y finaliza cuando el individuo infiere las características de la empresa apoyándose en los procedimientos de selección utilizados. De hecho, un candidato podría rechazar la oferta de empleo si percibe

⁷ Greenberg, J. (2002): *Managing Behavior in Organization* (3ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

que la cultura de la empresa no le agrada, si bien podría aceptar el puesto a pesar de los inconvenientes percibidos, ya que necesita el empleo y no encuentra una alternativa mejor⁸.

Figura 3.1: Proceso de socialización



Fuente: Greenberg, J. (2002): *Managing Behavior in Organization* (3ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

En la etapa de encuentro (también denominada de inducción), los nuevos empleados asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo, así como las redes sociales relacionadas con el puesto. Estos objetivos se logran mediante la ampliación de la información que el empleado recibió durante el proceso de reclutamiento y selección, pues se delimitan sus obligaciones y las responsabilidades específicas, así como la forma en que se evaluará su desempeño, se le aclara cómo podrá contribuir a los objetivos del grupo y se le presentan a sus nuevos compañeros de trabajo. Asimismo, se informa al nuevo empleado acerca de los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la empresa, de los horarios de trabajo, de los requisitos para las horas extra, de los beneficios suplementarios, etc. Todo ello permite que los nuevos empleados reduzcan la ansiedad inevitable al ocupar su puesto, que se familiarice con su tarea, con la unidad de trabajo y con la empresa como un todo y les facilita la transición desde el exterior al interior de la empresa.

Las empresas de mayor tamaño suelen contar con un programa de inducción formal, que incluye un recorrido por las oficinas o la planta, una película que describa la historia de la organización y una breve conversación con un representante del departamento de recursos humanos, acerca de las políticas de personal. Sin embargo, otras empresas utilizan un programa de inducción más informal, en el que, por ejemplo, el gerente asigna un integrante de la unidad al nuevo empleado, quien lo presenta a sus nuevos compañeros de trabajo y le asesora sobre la forma de comportarse en la empresa. El **Cuadro 3.17** describe procesos de inducción habituales en la empresa española.

Cuadro 3.17. Socialización en la empresa española

⁸ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

El primer día de trabajo suele estar precedido de una mezcla de ilusión e incertidumbre, sensaciones que se acrecientan en el caso de acceder a un primer empleo. Una vez finalizados los estudios universitarios, el recién titulado duda sobre si lo aprendido en la carrera podrá ayudarle a encajar en un equipo de trabajo. Lo que muchos de estos jóvenes desconocen es que, afortunadamente, cada vez son más las compañías que ofrecen a sus nuevas incorporaciones una serie de actividades para que su integración en el entorno laboral sea lo más rápida y efectiva posible.

Para algunas organizaciones, los procesos de acogida constituyen un pilar clave dentro de sus modelos de gestión de talento. Este es el caso del grupo Banco Popular, donde estos planes “suponen un punto de partida sobre el que vertebrar el desarrollo futuro del profesional en la entidad”, explica José Luis Manso, director de recursos humanos de la firma bancaria.

Los programas de acogida del Banco Popular se estructuran en tres fases, en las que el joven está acompañado de un tutor –que generalmente es director de una sucursal diferente a la suya– que le ayuda a acortar el proceso de integración: antes de su incorporación, el profesional participa en una reunión de presentación en grupo en la que recibe un paquete de bienvenida. El primer día el empleado asiste a un centro de formación, donde se simulan las principales operaciones que desempeñará en su puesto de trabajo. Finalmente, durante los siguientes dos años, realiza un itinerario formativo compuesto de seis programas. “Con este recorrido, queremos orientar al nuevo profesional en aquellos aspectos que son clave en el negocio, así como en los valores, la cultura y la organización de nuestro grupo”, señala Manso.

Una política similar es la que desarrolla la firma MRW. El día que se incorpora un nuevo empleado, un panel ubicado junto a la recepción de la oficina se ilumina con su nombre a modo de bienvenida. “Una vez en su departamento, se le informa de que un compañero va a actuar como su tutor personal durante las primeras semanas para evitar que coma solo, para presentarle al resto de la plantilla y resolver cualquier duda que le pueda surgir durante la fase de inmersión en la empresa”, explica Silvia Vílchez, directora de relaciones corporativas de la firma de mensajería.

En las semanas posteriores, el nuevo empleado realiza una visita institucional a la central en compañía del director de relaciones externas, donde se le explica la historia y funcionamiento interno de la firma. “Una vez finalizada esta presentación, el trabajador dispone de un día para visitar los departamentos de la central. Es lo que identificamos como fase de vagabundeo”, prosigue Vílchez, que explica que uno de los objetivos de esta política es que “el nuevo empleado detecte posibles mejoras en los procesos establecidos. En caso de ser aprobados por el comité de dirección, estos avances serán incentivados con 323 euros”.

El sector de la distribución cultural también cuenta con firmas que desarrollan este tipo de programas. Un ejemplo es el Plan de Integración para nuevas incorporaciones de las tiendas Fnac, que contempla desde el respaldo que los compañeros (o padrinos) deben mostrar al nuevo empleado, hasta los itinerarios formativos y visitas que le ayudarán a adaptarse al entorno laboral. La compañía eléctrica Iberdrola, por su parte, organiza programas de acogida e integración desde el año 1997. Su plan para recién titulados consta de una fase presencial de cinco días, durante los que el empleado asiste a ponencias y presentaciones que exponen la visión global de la empresa. El recibimiento se completa con un curso *online* de 30 horas sobre conocimientos básicos del sector eléctrico.

Pero, ¿hasta qué punto la organización de este tipo de recibimientos resulta rentable para la empresa? Fermín Díez, director de recursos humanos de Start People, lo explica así: “el 4% de los empleados abandona su trabajo después de un primer día desastroso; sin claves de acceso a su ordenador, ignorando cuáles son sus funciones, etc.”. El directivo incide en que esta pasividad puede costar caro a la compañía, porque “los estudios demuestran que, de media, el reemplazo de un profesional cuesta 1,5 veces su salario”.

Fuente: Vázquez, T. y Elías, B. (2008): “Hoy es mi primer día laboral en la empresa”, *El Mundo*, 12 de octubre, 46.

Por último, en la etapa de metamorfosis el individuo es aceptado por el grupo como un miembro totalmente integrado. A veces, esta metamorfosis es formal, por lo que se plasma en la

finalización del programa de capacitación o un período de prueba, si bien existen versiones más sutiles, como invitar al recién contratado a tomar una copa después del trabajo.

A pesar de los procesos de selección y socialización, pueden cometerse errores y contratar a individuos con personalidades no acordes con la empresa, lo que provoca un desajuste. Esto podría dar lugar o bien a la renuncia del empleado para irse a otro puesto o empresa, a la ruptura de la relación laboral por parte de la empresa, o bien, de forma más indirecta, a la marginación del empleado asignándole tareas triviales o excluyéndolo de los equipos clave, incluso excluyéndolo de las reuniones importantes hasta que capte el mensaje y decida irse o, asignándole tareas difíciles hasta que su desempeño alcance un valor por debajo del promedio, etc.

El proceso de socialización no finaliza nunca, pues continúa durante la carrera profesional de un individuo. Por ejemplo, conforme cambian las necesidades de la empresa, los empleados se socializan mediante la adaptación a ellas.

Los aspectos de socialización relevantes de cara a la asignación de puestos de trabajo son las características del puesto inicial, la naturaleza de las primeras experiencias en el trabajo y el primer supervisor, al margen de algunas otras iniciativas curiosas puestas en marcha por las empresas más innovadoras (**Cuadro 3.18**). El puesto de trabajo inicial suele determinar el éxito futuro del nuevo empleado. Cuantas más exigencias y responsabilidades suponga, más probable será que el empleado tenga éxito en la empresa. La asignación de un trabajo exigente (no abrumador) supone que la empresa valora al empleado y cree que lo podrá hacer bien. Muchas veces las empresas dan trabajos sencillos a empleados nuevos o los rotan por varios departamentos para que sea hagan una idea de los diferentes puestos. Sin embargo, pueden interpretar estos modos de actuar como que la empresa todavía no confía en sus capacidades o lealtades.

Cuadro 3.18. Apple pone a prueba a sus empleados con productos falsos

Los nuevos ingenieros que empiezan a trabajar para Apple deben trabajar durante sus primeros nueve meses en la compañía con productos falsos. Este es el tiempo que los de Cupertino estiman necesario para confiar en ellos y evitar que se produzcan filtraciones y traiciones a la compañía.

Para los nuevos ingenieros de la compañía Apple no sólo es difícil llegar hasta ahí, sino mantenerse. Además de la ilusión y las ganas de formar parte de una de las empresas más importantes del mundo deben tener muy claros ciertos valores. De todas formas, si esos valores no están del todo definidos entre los ingenieros novatos, ya se encarga Apple de inculcarlos. Así que, si los "nuevos" se piensan que nada más llegar van a tocar un iPhone o un iPad... es mejor que ni lo intenten.

Para que Apple esté al 100 por 100 segura de su fidelidad, los nuevos miembros de la compañía tienen que pasar un periodo de nueve meses trabajando en productos falsos de la compañía. De esta forma, Apple se cubre las espaldas y evita que se produzcan filtraciones sobre los productos e incluso traiciones a la compañía.

Este es el período que desde la compañía creen suficiente y necesario para que un nuevo ingeniero se gane la confianza de Apple. Así lo ha confirmado el escritor Adam Lashinsky en su nuevo libro *Inside*

Apple, donde muestra los entresijos del gigante de la manzana. Pero no solo Lashinsky habla de ello, sino que un empleado de Apple también lo confirma durante una de las charlas magistrales inDay organizadas por LinkedIn, según recoge [Business Insider](#). El mensaje de este empleado afirma: "Un amigo mío que es un ingeniero senior en Apple, trabaja -o trabajó- en productos falsos en el inicio de su carrera, y el proceso duró nueve meses. Es muy intenso". Apple es una gran familia y hasta las mejores están llenas de sorpresas.

Fuente: Portaltic (2012): "Apple pone a prueba a sus nuevos empleados con productos falsos", www.abc.es, 31 de enero.

La ayuda mediante supervisores con experiencia permite transmitir a los recién incorporados los valores, normas, actitudes y comportamientos considerados adecuados. Los supervisores pueden servir de modelo y establecer expectativas (efecto Pigmalión), pues, si el supervisor piensa que el empleado lo hará bien, este tenderá a estar a la altura de tales expectativas.

La clave para el éxito individual en la primera asignación de trabajo está en que la empresa, a través del supervisor directo, aborde el éxito o el fracaso. Los empleados desarrollarán sentimientos positivos hacia la empresa si no se les castiga por un fracaso inicial, si se les ofrece retroalimentación clara de sus logros y carencias, si se les explica por qué están teniendo éxito o fracasando y si descubren que pueden contar con sus supervisores para que les den directrices decisivas en caso de fracaso.

Anexo I. Currículum vitae y carta de presentación

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el currículum vitae sea la expresión clara y concisa de los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un empleo. De hecho, el currículum puede suponer una barrera infranqueable que impida que el candidato sea siquiera entrevistado (**Cuadro 3.19**). El primer objetivo del demandante de empleo en cuanto a su currículum vitae es obtener una entrevista. El papel del currículum vitae incluye tres vertientes: a) ser una presentación ante el empleador; b) inducirlo a centrar la atención durante la primera entrevista en los aspectos más destacados de la personalidad del demandante y de su recorrido académico y laboral; y c) después de la entrevista, recordar al empleador los datos más positivos del demandante, por lo que, de los puntos fuertes de su biografía, el currículum vitae debe destacar los que estén en perfecta sintonía con la función para la que se oferta un puesto de trabajo (aunque sin mentir): esto es, debe modificarse el currículum según el puesto de trabajo ofertado.

Cuadro 3.19. El 80% de los currículum se descartan por falta de datos

El 80% de los currículum son descartados antes incluso de que los candidatos tengan la entrevista de trabajo por falta de información o mala redacción, según un informe de la empresa de recursos humanos Adecco. Aunque el principal objetivo a la hora de enviar un currículum

para una oferta de trabajo es optar a una entrevista, tres de cada cinco entrevistas no son superadas por el candidato por falta de preparación.

En este sentido, Adecco recuerda que el objetivo de la entrevista personal es demostrar que los conocimientos, experiencia y aptitudes del candidato encajan con el perfil demandado. Para ello, la empresa de recursos humanos sugiere ofrecer respuestas «claras, directas y sinceras». Adecco ofrece también algunos consejos sobre cómo elaborar el currículum.

En él se debe incluir información básica del candidato, como los datos de contacto, la formación académica y complementaria recibida y la experiencia profesional, así como el conocimiento de idiomas, pero de manera realista. También puede resultar positivo incorporar otros datos de interés, como la disponibilidad horaria, si se dispone de vehículo propio o los intereses del candidato. Asimismo, explica que se requiere una correcta estructuración de la información, que debe presentarse de manera lógica, concisa y limpia. Es recomendable, además, incluir una fotografía personal actual en la que se muestre una buena imagen del candidato.

Fuente: ABC (2012): “El 80% de los currículum son descartados antes incluso de la entrevista de trabajo por falta de datos”, www.abc.es, 30 de agosto.

En la actualidad, es común, incluso muy eficaz, subir el currículum a las redes profesionales. De hecho, algunas empresas consideran que los adultos jóvenes que no utilizan las redes sociales ocultan algo, mientras que los psicólogos relacionan esta conducta con seres asociales, incluso peligrosos (**Cuadro 3.20**). No obstante, la presencia del currículum en las redes sociales no es suficiente. Debe cuidarse también el cómo, esto es, es frecuente cometer errores graves a la hora de buscar trabajo a través de las redes sociales. El **Cuadro 3.21** incluye algunos fallos que deben evitarse.

Cuadro 3.20. El que está fuera de Facebook es sospechoso

Mucho se ha hablado de los problemas de adicción o de la falta de privacidad que puede generar estar presente en redes sociales tipo Facebook, Twitter, Foursquare, etc. Pero no todo es tan negativo como lo pintan. Ser usuario de estas plataformas demuestra que somos seres sociales, porque ¿quién se fiaría de alguien al que no puede encontrar en Internet?

La privacidad es uno de los aspectos que más tratan de salvaguardar los internautas, pero entre ser cuidadoso con lo que publicas y quedarse fuera del mundo virtual hay una línea que es mejor no pasar. Ya hay departamentos de recursos humanos en Estados Unidos que directamente rechazan a los jóvenes que aseguran no tener cuenta en Facebook. También algunos psicólogos hablan de lo negativo que puede ser para algunas personas estar totalmente fuera de las redes sociales. El motivo: ser partícipe de ellas refuerza sentimientos positivos debido a la retroalimentación con los amigos a través de la red.

Según cuenta el psicólogo Christopher Moeller en el diario Der Tagesspiegel, mientras el tiempo de los usuarios no exceda los límites normales para convertirse en adictos y se siga manteniendo contacto con algunos de los amigos virtuales en el mundo real, las redes sociales e Internet seguirán siendo importantes porque son «una parte natural de la vida actual». Sin embargo, el propio diario va más allá al relacionar al noruego Breivik Anders y al acusado por el tiroteo de Denver, James Eagan Holmes, con que ambos no tenían perfil en redes sociales. Y es que la ausencia de amigos siempre resulta sospechosa.

Psicópatas fuera de Facebook

Resultaría ridículo asegurar que un joven sin Facebook o Twitter fuera potencialmente un asesino en serie o un psicópata. Sin embargo, tras conocerse que el acusado por la matanza de Colorado, en la que murieron 12 personas, y que el noruego Breivik Anders –que asesinó a 77 personas e hirió a varios cientos–, no tenían perfil de Facebook, la teoría de Christopher Moeller no parece tan descabellada. De

hecho, ambos rehuían de este tipo de redes de amigos y solo participaban en algunos foros, donde en algún caso contaron parte de sus planes.

Que estos dos asesinos de masas no estuvieran en Facebook no es anormal, teniendo en cuenta que investigaciones posteriores han demostrado que tampoco disfrutaban de amistades en la vida real. Esto ha llevado al psicólogo Moeller a afirmar que estar fuera de Facebook, algo poco habitual en adultos jóvenes, puede ser un síntoma de actuar de forma anormal, disfuncional, e incluso peligrosa.

Fuera de Facebook, fuera del trabajo

Desde Forbes explicaban hace unos días que varias empresas estadounidenses se cuidan bastante de contratar a jóvenes que no están en las redes sociales.

Los motivos son varios. Que un joven no participe en estas plataformas puede ser síntoma de un carácter poco sociable. Otra cosa es que sí sea usuario pero que se niegue a dar su perfil, lo que inmediatamente demuestra que oculta algo, según Forbes.

Nadie quiere contratar a ciegas y en el mundo actual las redes sociales son una ventana a la intimidad de cada uno. De todos es sabido que muchas empresas investigan los perfiles de futuros empleados, e incluso de los actuales, para saber cómo se comportan en la realidad extralaboral o si son adecuados para el perfil que demanda la empresa.

Fuente: ABC (2012): “Si estás fuera de Facebook, eres ‘sospechoso’”, www.abc.es, 9 de agosto.

Cuadro 3.21. Errores que deben evitarse al recurrir a las redes sociales profesionales en busca de trabajo

- 1. No tener una foto.** Poner cara a la persona da confianza y ayuda a poner cara a los candidatos es por esto que los perfiles con fotos son vistos siete veces más que los que no la tienen.
- 2. Tener una foto vieja o artística.** Si importante es tener foto no menos es que la que pongamos sea actual y profesional. La persona que te reciba en la entrevista presencial no debe tener la sensación de haber sido engañada con una imagen que poco o nada tiene que ver con el candidato. Se crea desconfianza.
- 3. Educación.** En frecuente que los usuarios mientan respecto a su educación. No inventes cursos, talleres o seminarios. La Red esconde muchos secretos y podrías quedar como un mentiroso.
- 4. No actualizar la información de contacto.** Es común que esta sección permanezca igual a como se configuró cuando se creó la cuenta. El error es no actualizarla. Los empleadores te pueden descartar si, por ejemplo, no seleccionas la opción «Oportunidades profesionales».
- 5. Llamarte «ejecutivo de cuentas».** Poner frases poco precisas como «ejecutivo de cuentas» o «agente de ventas» en el titular profesional no es lo mejor. Ese espacio te da 120 caracteres para escribir uno llamativo y original. La propia LinkedIn lo recomienda poner algo parecido a «gerente de ventas dinámico y entusiasta en la toma de riesgos».
- 6. No poner tus habilidades.** Los empleadores realizan la búsqueda de personas en LinkedIn por habilidades o palabras claves. Si quieres que te encuentren, debes colocarlas en tu perfil.
- 7. Decir que has trabajado con alguien que nunca has visto.** Es mejor ser honesto. No es correcto decir que has trabajado con alguien solo para mejorar tus posibilidades de ser contratado. En la sección ‘Recomendaciones’ puedes agregar algunas de tus verdaderos excompañeros.
- 8. No pedir recomendaciones.** La sección ‘Recomendaciones’ es una poderosa herramienta. No solo pidas recomendaciones, piensa qué es lo que quieres que digan de ti. Luego comenta esas ideas a las personas que quieras que dejen algún texto sobre tu personalidad y habilidades.
- 9. No hay que pensar a lo grande.** Entre las recomendaciones elaboradas por los expertos figura la de buscar contactos próximos que te puedan ayudar en tu carrera. Esto es, es más fácil que un directivo de tu propia empresa te acepte entre sus contactos a que lo haga el presidente del Gobierno o el dueño de una multinacional de éxito. Si además, al enviar la invitación pones alguna referencia, como, por ejemplo, que eres empleado de la empresa y admiras su carrera, tendrás muchas opciones de éxito.
- 10. Mostrar tu desesperación.** En los tiempos que corren muchos de los perfiles son de personas en paro. La recomendación es no actualizar el perfil en el mismo momento de perder el trabajo. Si se parece desesperado, puede desanimar a muchos empleadores.

Fuente: Santamaría, P. (2012): "Los 10 grandes errores en los perfiles de LinkedIn", www.abc.es, 30 de agosto.

La estructura del currículum vitae es la siguiente. El encabezamiento debe ser 'Currículum Vitae' (a solas o seguido del nombre y apellidos del demandante del puesto). La primera parte del mismo es la de 'datos personales'. Incluye nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc. El segundo bloque es el relativo a la 'formación académica': estudios realizados (indicando fechas, centro y lugar), así como otros títulos y seminarios, esto es, estudios complementarios a los universitarios que aumentan el valor de estos últimos. También deben indicar fechas, centro y lugar de realización.

El tercer bloque es el de 'experiencia profesional', esto es, la experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que oferta el puesto de trabajo, señalando también fechas, la empresa donde se trabajó y las funciones y tareas llevadas a cabo. Debe destacarse la realización de prácticas durante los estudios, especialmente las realizadas en el extranjero. Se trata de un bloque muy relevante del currículum, si bien los datos indican que en los últimos tiempos pierde brillo en un currículum (**Cuadro 3.22**).

Cuadro 3.22. El papel de la experiencia en el currículum

Y de repente la vida se para. Victoria P. tiene 31 años, una licenciatura, tres idiomas, diez años de experiencia, un montón de cursos de formación y ningún trabajo. "En 15 días, haré un año y medio que estoy en el paro". 18 meses de desempleo, de mirar si aparece una oferta de trabajo en Internet, de enviar currículos, de recibir tantos no como falta de respuestas, de repensar una vida que se ha frenado. "Estaba preparando mi boda y ya no puedo casarme", cuenta esta socióloga madrileña, que ha trabajado la mayor parte de su carrera laboral en empresas dedicadas a la enseñanza de idiomas. "Tampoco puedo plantearme tener hijos... Siento que he paralizado mi vida y la de mi pareja". Como a toda una generación, a Victoria le repitieron de pequeña que si se licenciaba, aprendía idiomas y trabajaba desde bien pronto conseguiría un empleo sin problemas. A Victoria le engañaron porque cumplió su parte y le robaron su parte.

"En más de una ocasión me han dicho que tengo demasiada formación para la oferta de trabajo. La última vez fue una empresa de enseñanza de inglés que lleva estudiantes al extranjero. Me dijeron: 'Eres perfecta para el puesto, pero te vas a frustrar y necesitamos a alguien que no deje luego el trabajo'. Y yo insistí. Les conté que necesitaba el empleo, que llevaba un año en el paro, que no quería ser jefe... Me respondieron que no, que no me iba a conformar...". España prolonga la destrucción de empleo hasta en verano. Y las ofertas que salen son cada vez más precarias y requieren menos preparación. Tanto, que Victoria se ha preguntado: "¿Pongo en el currículum que solo he trabajado en Telepizza?".

El portal de empleo Infojobs, que ayuda a medir la temperatura del mercado laboral, informó ayer de que en julio publicó 75.051 ofertas de trabajo, un 8,5% menos que en junio, para 708.955 demandantes -12 meses antes eran 637.041-. Comercial y ventas aglutinaron el mayor número de ofertas del portal (un 26,1% de ellas). Le siguieron informática y telecomunicaciones (19,8%) y atención a clientes (18,4%).

"Cabe destacar que el 33,3% de los puestos no requería que el candidato tuviera experiencia laboral previa", señala la empresa en un informe, que recoge que el 32,2% de las ofertas exigía al demandante un año de trabajo previo; el 17,2%, dos años; y el 17,45%, tres. "Solo" el 23,1% del empleo requería

candidatos con formación universitaria pese a que el 48,4% de los interesados tenía estudios superiores, informó el portal. En un 40,2% de los casos, para poder entrar en el proceso de selección bastaba con tener títulos de formación profesional.

Menos estudios, más paro

El Instituto Nacional de Estadística recoge en su página web que 1.168.400 parados de los 5.693.100 que suma España tienen estudios universitarios. Es decir, la mayoría de los desempleados, 4.524.700, carece de una licenciatura o diplomatura. Lo que advierten empresas de trabajo temporal como Adecco es que en un país con cada vez menos oportunidades laborales -en primavera se destruyeron 176.000 empleos y se alcanzó una tasa de paro récord del 24,6%- , hay quien elige quitarse méritos en el currículum para no escuchar aquello que le dijeron a Victoria: "Usted está demasiado cualificada para este trabajo".

Adecco publicó el año pasado un informe en el que apuntaba que un 10% de los 900.000 desempleados con título universitario que había entonces tenían un segundo currículum suavizado para optar a un trabajo por debajo de su cualificación. España tiene un desempleo entre los menores de 25 años del 53,28% -los jóvenes en paro se han duplicado con la crisis, al pasar de 447.600 a 900.000-. Y todos los años salen a la calle más de 200.000 titulados.

Victoria, que admite que vive gracias a la ayuda de su pareja y su familia, se niega a quitarle méritos a su currículum. Sus años le costó llenarlo. Más bien hará lo contrario: lo ampliará con un máster.

A Victoria la vida se le podrá haber parado, pero no está dispuesta a que retroceda.

Fuente: Ansorena, L. (2012): "La experiencia pierde brillo en el currículum", www.cincodias.com, 24 de agosto.

El cuarto bloque es el de 'idiomas', donde se deben mencionar los conocidos y el nivel. En caso de disponer de algún título reconocido (por ejemplo, *First Certificate* en inglés), que acredite los conocimientos del demandante en estos ámbitos, debe indicarse. En este apartado, el candidato debe ser realista, pues, si en una entrevista le hacen alguna pregunta en el idioma que supuestamente domina y la respuesta es insatisfactoria, es probable que se infravaloren otros aspectos de la trayectoria del candidato⁹.

El quinto bloque indica los 'conocimientos informáticos' (sistemas o operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, etc.).

Asimismo, debe incluirse un bloque de 'otros datos de interés', donde se incluyan otros aspectos relevantes: carnet de conducir, disponibilidad, etc. En este bloque deben incluirse las aficiones. Las empresas buscan, ante todo, empleados dinámicos, capaces de mantener altos niveles de actividad. Además, ciertas actividades de ocio ayudan a adquirir las cualidades necesarias para conseguir trabajo:

- a) El voluntariado indica que esa persona tiene iniciativa y que no tiene miedo a asumir responsabilidades, al tiempo que ha desarrollado capacidades de relación social.
- b) Un monitor de ocio y tiempo libre ha fomentado su capacidad para coordinar y trabajar en grupo, a la vez que muestra ser capaz de asumir responsabilidades.
- c) El baile estimula la creatividad y la confianza en uno mismo.

⁹ Viaña, E. (2012): "Con mi currículum no voy a encontrar trabajo", www.expansion.com, 30 de agosto.

- d) El senderismo incrementa el espíritu de grupo y el compañerismo.
- e) Participar en un grupo de teatro incrementa la confianza en uno mismo, a la vez que fomenta las habilidades comunicativas y las relaciones de los participantes.

Finalmente, debe incluirse un bloque con referencias, ya sea de antiguos profesores o de otras empresas donde haya trabajado el demandante de empleo con anterioridad.

La forma de presentar el currículum vitae generalmente obedece a uno de los siguientes criterios: cronológico, cronológico inverso, y funcional. El currículum cronológico permite presentar la información partiendo de lo más antiguo a lo más reciente. Este formato tiene la ventaja de resaltar la evolución seguida. Pone de relieve, si cabe, la estabilidad y la evolución ascendente de tu carrera. Su presentación cronológica ofrece el esquema ideal para la ulterior entrevista personal. El currículum cronológico inverso es menos tradicional, si bien gana cada día más adeptos. Consiste en empezar por los datos más recientes. Tiene la ventaja de resaltar las experiencias más recientes del demandante, las que obviamente interesan más a las personas susceptibles de realizar la contratación. Finalmente, el currículum vitae funcional distribuye la información por temas y proporciona un conocimiento rápido de la formación y experiencia del demandante del puesto en un ámbito determinado. Es un perfecto instrumento de marketing porque, como no sigue una progresión cronológica, permite seleccionar los puntos positivos y omitir los eventuales errores de recorrido, los períodos de paro, los frecuentes cambios de trabajo, etc. El especialista en selección y contratación de personal está acostumbrado a estas tres formas de presentación de currículum, por lo que cada demandante del puesto debe escoger la que mejor conviene a su perfil profesional.

Deben considerarse algunos puntos a la hora de redactar un currículum vitae: a) no debe exceder una o dos páginas; b) debe cuidar el estilo y evitar errores ortográficos; c) antes de enviarlo, es conveniente una lectura crítica por parte de terceros; d) deben cuidarse los aspectos estéticos (papel de calidad, caracteres adecuados al contenido, presentación airosa que facilite la lectura, etc.); y d) la fotografía adjunta tiene que ser reciente y de tamaño carnet.

Cuando se elabora un currículum vitae debe pensarse que cualquier información que se incluya en el mismo será determinante, lo cual exige modificarlo en función del perfil que la empresa al que va dirigido busca, así como potenciar aquellos aspectos que mejor se ajustan al puesto. De hecho, cuando una persona ha trabajado en puestos muy distintos, debe hacer un currículum para cada empleo al que quiera optar¹⁰.

Algunas ideas sobre la puesta en práctica del currículum vitae aparecen recogidas en el **Cuadro 3.23**.

¹⁰ Viaña, E. (2012): "Con mi currículum no voy a encontrar trabajo", www.expansion.com, 30 de agosto.

Cuadro 3.23. Currículo tridimensional

Eche un vistazo a su currículo. ¿Realmente cree que ofrece una visión completa de su perfil y aspiraciones profesionales? ¿Cómo se valora su Erasmus? ¿Y su destreza para organizar eventos? Si duda al responder a alguna de estas preguntas su historial pasará inadvertido, simplemente será uno de los millones que hay en las diferentes páginas web o que cada día aterrizan en las empresas sin pena ni gloria. ¿Cuántas veces ha recibido un *feedback* satisfactorio de su solicitud de empleo?

Ahora, los nuevos buscadores *online* son punto de encuentro obligado para los que persiguen un empleo. No basta con ser activo en las redes sociales, tener muchos seguidores o más de 500 contactos en LinkedIn. Se necesita algo más. Cristina Villanova, directora ejecutiva de Catenon, asegura que “el currículo tradicional es sólo una parte de la presentación de cada uno. Estar bien indexado en buscadores, correctamente posicionado y relacionado en redes profesionales y tener una huella digital interesante son algunos de los factores fundamentales”.

Estas plataformas permiten al usuario recibir un *feedback* inmediato sobre su valor en el mercado

El candidato perfecto

Un buen posicionamiento en las plataformas 2.0 es el punto de partida para aquellos que deseen acceder a un empleo. Pero están surgiendo otras herramientas que son una clara alternativa a los métodos tradicionales de búsqueda y a las redes sociales, porque desvelan aquello que el currículo oculta. Cerca de cinco mil usuarios ya han introducido su historial en CuVitt, una herramienta *online* que tiene una semana de vida y que analiza los tres aspectos básicos de cualquier profesional: talento, expectativas y trayectoria.

Lo más novedoso de este sistema es que permite al usuario recibir un *feedback* inmediato de sus características, comparándolo con colectivos afines por su experiencia, edad, país, etcétera. También es posible detectar cuáles son sus áreas de mejora y su posicionamiento en el mercado laboral. Por otra parte, las organizaciones pueden hacer búsquedas por parámetros que antes no consideraban, aumentando así las garantías de éxito en la contratación. “El objetivo es conseguir que el currículo represente de verdad a las personas y que ese primer contacto entre empresa y candidato sea más eficaz”, señala Alicia Malumbres, cofundadora de CuVitt. Este buscador *online* es el resultado de más de dos años de investigación y desarrollo de una metodología propia que ha tenido en cuenta estándares de mercado, teorías psicológicas y sistemas de evaluación.

Otra herramienta de reciente creación en la que el profesional puede afinar su perfil y ganar atractivo para los contratadores es Marketyou. En solo diez minutos el candidato puede obtener su valor exacto y resumirlo en una cifra denominada Myindex. De esta manera sabrá cómo le perciben y evalúan los ofertantes de empleo y trabajar aquellos aspectos que dificultan su progreso laboral o detectar las áreas de mejora.

El currículo tradicional es sólo una parte de la presentación de cada uno. Estar bien indexado en buscadores, correctamente posicionado y relacionado en redes profesionales y tener una huella digital interesante son algunos de los factores fundamentales

Esta compañía es fruto de la investigación de las carencias que presentan los actuales sistema de selección. Pep Viladomat, cofundador de esta plataforma que nació hace un año, explica que “muchos profesionales desconocen en qué son realmente buenos y, en el caso de los que presumen de ello, no hay manera de validarlo”. Marketyou cuenta con 20.000 currículos validados, un 10% del total que ya se han incorporado al portal.

Sin embargo, conviene no olvidar otros buscadores que tienen mucho potencial. Jaratech es uno de los últimos. Trabaja sobre las redes sociales y aglutina 25 millones de currículos. Rafael Alcalde, socio fundador de este portal que funciona desde 2009, explica que si un profesional está bien posicionado en las plataformas 2.0 tiene un 30% de posibilidades de encontrar un trabajo, frente al 20% que maneja las web de empleo: “Es una cuestión de probabilidades. Por ejemplo, LinkedIn aglutina a 150 millones de personas en 200 países”.

Algunas de las recomendaciones de Alcalde para lograr un buen posicionamiento en la red son: utilizar palabras clave en el currículo relacionadas tanto con la formación del candidato como con sus aspiraciones profesionales, poner en valor los contactos y cuidar mucho la reputación.

Sitios en los que hay que estar

CuVitt

Los usuarios que construyan su CuVitt podrán encontrarse por su formación, experiencia profesional y otras dimensiones profesionales que le dan valor y le diferencian. Talento social, artístico, físico, intelectual, relacional... Pueden incorporarse hasta 20 indicadores.

www.cuvitt.com

Jaratech

Agencia de búsqueda de empleo que funciona sobre las redes sociales. Reúne 25 millones de perfiles y también ofrece asesoría de posicionamiento en redes a los usuarios que lo deseen. Su potente sistema de búsqueda permite dar con el candidato en tiempo récord.

www.jaratech.com

MarketYou

Herramienta *online* que permite al candidato detectar cuáles son sus déficit y virtudes profesionales. De esta manera puede saber cómo le percibe y evalúan las empresas y trabajar aquellos aspectos que dificultan su progreso laboral. Cuenta con 200.000 usuarios.

www.marketyou.com

Jobssy

"Te haces visible en Internet o no existes". Este es el lema de Javier Sevilla, consejero delegado de este buscador global de empleo 2.0, que recomienda automáticamente ofertas de redes sociales y permite a las empresas localizar al candidato idóneo.

www.jobssy.com

PinkSlipParty

Evento sin ánimo de lucro en el que se pone en contacto a desempleados y reclutadores. Paco Tamayo es el coordinador nacional de esta plataforma que, a través de encuentros de *networking*, asesora sobre la manera más eficaz de buscar empleo.

<http://pinkslipparty.es>

Skillpages

Los usuarios pueden dar a conocer sus habilidades en esta plataforma para que sean validadas a través del *crowdsourcing*, es la comunidad la que se ocupa de evaluarlas. Esta página aglutina 3,5 millones de usuarios y a ella acuden las empresas en busca de una actitud concreta.

www.skillpages.com

Fuente: Expansión (2012): "Lo que funciona siempre es el currículo tridimensional", *El Mundo*. Expansión & Empleo, 11 de marzo, 21.

En los países de la Unión Europea se ha estandarizado un modelo de currículum vitae denominado Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu>). El currículum vitae Europass permite presentar sus cualificaciones y aptitudes de una manera lógica: a) información personal; b) descripción de la experiencia profesional; c) descripción de los cursos de educación o formación; y d) descripción detallada de las capacidades y competencias, obtenidas en cursos de formación, en la carrera profesional o en la vida cotidiana. En primer lugar, el currículum vitae Europass debe adjuntar una fotografía con carácter opcional (sólo si lo exige el empleador), preferiblemente en formato .jpg. A continuación, aparece la sección de Información personal, donde se debe mostrar el apellido o apellidos (preferiblemente con mayúsculas pequeñas), y el nombre o nombres (preferentemente con letras minúsculas). Este punto debe cumplimentarse de acuerdo con la normativa vigente en cada país. También dentro del apartado de Información personal se incluye la dirección/es. Debe indicarse claramente la dirección útil para un contacto rápido. En caso de que el domicilio permanente sea distinto del que ocupa momentáneamente,

puede indicar diversas direcciones, señalando para cada una de ellas los períodos en que estará disponible. El orden de los elementos de una dirección varía según los países. Deben adoptarse las costumbres vigentes para facilitar el envío rápido de cualquier correo, sin olvidar indicar el código del país si se solicita un empleo en el extranjero. En concreto, para Irlanda, Reino Unido y Países Bajos, el nombre del país se escribirá con todas las letras. Para más detalles, deben consultarse las normas interinstitucionales de redacción, disponibles en Internet: <http://publications.europa.eu/code/es/es-370103.htm#713a>. Debe indicarse, asimismo, un número de teléfono o varios, que deben presentarse en su formato para llamadas internacionales. El prefijo para llamadas internacionales debe indicarse con el signo '+' (sin espacio detrás). Tras el prefijo del país y un espacio, el número completo, en su caso con prefijo local, en un solo bloque. Si se dispone de un fax, se debe indicar su número, utilizando las mismas reglas que para el teléfono. Con posterioridad, deben indicarse los correos electrónicos, señalando si se trata de una dirección personal o profesional. Seguidamente, debe incluirse la nacionalidad, así como la fecha de nacimiento y el sexo, si bien la mención de estas dos últimas cuestiones puede considerarse discriminatoria.

A continuación, debe indicarse el empleo al que se aspira o su campo profesional. Esta casilla debe reflejar el perfil profesional y centrarse en sus principales competencias. La siguiente sección refleja la experiencia laboral. En ella debe describirse por separado cada empleo relevante que se haya desempeñado, partiendo del más reciente. Si se busca el primer empleo, deben mencionarse los períodos de prácticas, que acreditan un primer contacto con el mundo del trabajo. Si la experiencia profesional es todavía limitada, debe describirse primero su formación (antes de la experiencia laboral), así como poner de relieve sus períodos de prácticas formativas. Con objeto de ser concisos, las experiencias profesionales deben centrarse en aquellas que favorezcan particularmente la candidatura, sin olvidar las experiencias que, sin guardar relación directa con el perfil del puesto al que aspira, puedan resultar también familiares (estancias en el extranjero, trabajo cara al público, etc.). Para cada experiencia profesional, deben indicarse las fechas, el puesto o cargo ocupados, las principales actividades y responsabilidades, el nombre y la dirección del empleador y el tipo de empresa o sector.

La siguiente sección es la de los períodos de educación o formación, partiendo del más reciente. No es indispensable reflejar el conjunto de títulos o certificados: por ejemplo, no se remonte a la escuela primaria si se dispone de título universitario. Asimismo, debe hacerse hincapié en aquellas cualificaciones que favorezcan particularmente la candidatura. Para cada tipo de formación, deben incluirse las fechas o período de formación, el nombre exacto del título o certificación obtenida (sin emplear abreviaturas), resumen de las principales materias o

capacidades aprendidas en cada curso (conocimientos generales: matemáticas, idioma, idioma extranjero y conocimientos profesionales: práctica profesional, empresa y entorno, etc.), nombre y centro al que se asistió y nivel alcanzado si el nivel de cualificación se corresponde con una clasificación nacional o internacional existente. En este último caso, de ser necesario, debe preguntarse al organismo o centro que expidió la acreditación o título. Puede consultarse la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE): <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/isc97-es.pdf>.

La siguiente sección es la de aptitudes personales. Se destina a describir las aptitudes obtenidas a lo largo de la vida y la carrera educativa y profesional, no necesariamente avaladas por certificados y diplomas oficiales. En otras palabras, debe ofrecer una imagen completa de sus capacidades y competencias personales. Las diversas secciones (idiomas, aptitudes sociales, organizativas, técnicas, informáticas, artísticas y otras) permiten reseñar aptitudes obtenidas tanto durante la fase educativa (estudios) como en seminarios o mediante la formación continua, y las alcanzadas de manera no formal (a través de las actividades profesionales o de tiempo libre). En esta sección se indica la lengua materna y, a continuación, otros idiomas. En su autoevaluación, debe usarse la tabla elaborada por el Consejo de Europa, que distingue entre el nivel de comprensión, habla y escritura. Para cada caso diferencia entre los niveles de usuario básico (niveles A1 y A2), usuario independiente (B1 y B2) y usuario competente (C1 y C2). A continuación, se incluyen las aptitudes sociales, aquellas que permiten vivir y trabajar con otros en contextos que exigen comunicación, situaciones donde es imprescindible trabajar en equipo (por ejemplo, cultura o deportes), entornos multiculturales, etc. Deben describirse aptitudes tales como capacidad para trabajo en equipo, adaptabilidad a entornos multiculturales por la experiencia de trabajo en el extranjero y las dotes de comunicación por la experiencia como gerente de ventas. Debe indicar, asimismo, el contexto donde se han desarrollado (formación, trabajo, seminarios, voluntariado, actividades de ocio o tiempo libre, etc.). Las aptitudes organizativas son aquellas que permiten coordinar y gestionar el personal, los proyectos o presupuestos en el trabajo o en voluntariados, como, por ejemplo, las dotes de liderazgo, de planificación o de gestión de proyectos y equipos. En estas y las aptitudes que se mostrarán a continuación debe indicarse el contexto donde se han desarrollado. Las aptitudes técnicas son aquellas (no informáticas) que permiten a una persona manejar correctamente equipos, instalaciones o maquinarias específicas o bien conocimientos técnicos en un campo determinado (producción industrial, salud, banca y seguros, etc.), como, por ejemplo, el dominio de las herramientas y técnicas de control de calidad. Las aptitudes informáticas son aquellas que se refieren al dominio del tratamiento de textos y de otras aplicaciones como búsquedas de bases

de datos, conocimiento de Internet, capacidades avanzadas, como programación, etc. Las aptitudes artísticas que sean de interés para el puesto de trabajo al que se aspira deben incluirse, así como cualesquiera otras que no se hayan incluido en los apartados precedentes y que se consideren interesantes para el puesto de trabajo al que aspira (aficiones, deportes, cargos de responsabilidad en organizaciones de voluntarios, etc.). Finalmente, esta sección debe incluir, si se dispone de él, el tipo de permiso de conducción.

La siguiente sección es la de información adicional, que debe incluir cualquier información que se considere útil (publicaciones o investigaciones, pertenencia a organizaciones profesionales, situación militar, personas de contacto o referencia, etc.). En caso necesario, puede incluirse una breve descripción de sus publicaciones o trabajos de investigación, especificando el tipo de documento (tesis, artículo, informe, etc.). Nunca debe incluirse como referencia alguien que no ha dado permiso para ello.

Finalmente, deben enumerarse todos los anexos que se haya decidido adjuntar al currículum vitae: copia de títulos o acreditaciones, incluyendo certificados de asistencia a cursos formativos, aunque no hayan dado lugar a titulación; certificados de trabajo o de prácticas; y publicaciones, trabajos de investigación, etc. Los anexos deben enumerarse en orden lógico (agrupando o, incluso, numerando en caso necesario títulos, certificados de trabajo, etc.) para facilitar la lectura. Nunca deben enviarse los originales de título o certificados, pues podrían perderse.

Un currículum vitae debe ir acompañado de una carta de presentación, cuyo objetivo es, por un lado, suscitar el interés de quien va a recibir la candidatura (incitando a que lea el currículum con la atención que merece) y, por otra parte, poner de relieve los datos específicos del currículum que convierten al demandante del puesto en la persona idónea para el mismo. La carta puede responder a una oferta publicada en prensa, tablón de anuncios, etc. o presentar una candidatura espontánea. Debe destacar y dirigir la atención del seleccionador hacia las habilidades, capacidades y conocimientos demostrados por el candidato, con ejemplos concretos basados en su experiencia anterior o en su experiencia no laboral (puede no haber trabajado nunca o estado fuera del mercado laboral durante un tiempo).

El primer párrafo de la carta de presentación debe servir para presentarse y explicar su objetivo. El segundo debe mostrar por qué interesa la empresa al demandante del puesto (tanto el sector como el puesto en particular). El tercer párrafo debe mostrar lo que aporta el candidato en cuanto a logros, experiencia, etc., así como las habilidades y capacidades que se utilizarán para desarrollar las funciones del puesto. El cuarto párrafo debe ser una invitación a la entrevista. Es conveniente ser creativo al acabar la carta y no acabar con el tradicional 'espero su llamada'. Incluso se puede mencionar la posibilidad de que sea el demandante quien llame para concertar

una cita o reunión, no una entrevista. La despedida debe ser cordial e ir seguida del nombre, apellidos y firma.

Deben respetarse ciertas normas en la redacción de una carta de presentación: a) debe ir dirigida a alguien en particular (por ejemplo, responsable del departamento de selección); b) nunca debe tener una extensión superior a una página; c) el papel debe ser de calidad, blanco y muy claro (el mismo usado para imprimir el currículum vitae); d) debe incluir una explicación breve de lo que se ofrece y quiere, sin olvidar que debe estar en concordancia con lo que la empresa necesita; y e) la carta de presentación sólo debe destacar los aspectos muy relevantes para el puesto incluidos en el currículum vitae (habilidades, capacidades, logros, etc.). A continuación, se muestra un modelo de carta de presentación y un ejemplo de lo que no debe ser una carta de presentación.

Modelo de carta de presentación para demandante de prácticas en empresa

Margaret Smith
Job Street . 5
11111 London

ILS
Mery Wills
HHRRR Dpt.
C/ Alberto Aguilera 45 – 1º
28015 Madrid, Spain

14 octubre 2003

Estimada Sra. Wills

Soy licenciada en Económicas, especialidad internacional y a finales de este año terminaré mi Master en Dirección de Empresas. En Monster.com he leído su anuncio ofreciendo prácticas para licenciados que hablen con fluidez dos o tres idiomas, además del uso habitual de ordenadores.

Durante mis estudios universitarios he aprendido a trabajar con ordenadores y utilizo habitualmente Windows, Word, Power Point, Excel ... Internet y Outlook Express.

Hablo inglés (mi lengua materna) y alemán fluido, el cual he ido mejorando durante dos cursos intensivos en Munich. Estoy ahora aprendiendo español y me considero una persona que aprende con rapidez un idioma, por lo que después de un par de meses en España podré hablar con facilidad español. Soy una persona organizada, observadora y con capacidad de análisis;

me gusta combinar el trabajo en equipo con el individual y creo que puedo ayudar a su equipo en las tareas diarias.

Antes de iniciar mi MBA he realizado prácticas en el Deutsche Bank en Londres. Durante mi formación he realizado cuestionarios a los clientes, para estudiar su grado de satisfacción con el servicio de atención que reciben y he asistido al director de la agencia en su trabajo diario. He aprendido a realizar presentaciones en PowerPoint y he desarrollado habilidades para el contacto telefónico con los clientes.

Estoy segura de que podré realizar un trabajo muy satisfactorio durante mis prácticas con ustedes, aprendiendo mucho con entusiasmo, y desarrollando mis habilidades y conocimientos.

Un cordial saludo

Margaret Smith

Modelo de lo que no debe ser una carta de presentación

Estimado /a señor/a:

Me dirijo a usted para manifestarle mi interés por formar parte del equipo de su empresa. Tengo experiencia y más de 10 años de vida laboral.

Me considero una persona responsable, entusiasta, organizada y motivada. Aprendo rápido y por ello creo que puedo ser muy útil en su empresa.

Le adjunto mi CV y agradeciéndole de antemano su atención, quedo a su disposición en los teléfonos o e-mail indicado en mi CV.

Un cordial saludo

Comentarios

La impresión que recibe el lector de la carta es que este candidato/a no sabe lo que quiere, no conoce la empresa ni los departamentos o puestos existentes.

"Puedo ser útil para su empresa..." ¿En qué puede ser útil alguien que se expresa de una forma tan imprecisa ¿?

No explica que ha conseguido o como ha realizado su trabajo, ni como ha demostrado o llegado a concluir que es una persona organizada...

Esta persona no demuestra nada ni motiva al seleccionador a continuar con la lectura del CV

Web

<http://es.marketyou.com> . Herramienta *online* gratuita que en quince minutos mide el valor exacto de cada profesional o estudiante en el mundo laboral.

Ejercicios y cuestiones

1. Juego de rol sobre entrevista de trabajo. Se seguirán las instrucciones que figuran a continuación.
 - a) Un voluntario actuará como entrevistador y el resto de voluntarios serán los entrevistados.
 - b) El entrevistador seleccionará una oferta real anunciada en la prensa o a través de Internet y se la hará llegar al/los entrevistado/s en un plazo máximo de 3 días (debe constar la empresa que realiza la oferta con el objetivo de que el/los entrevistado/s pueda/n preparar mejor la/s entrevista/s y sea/n lo más real/es posible).
 - c) El/Los entrevistado/s preparará/n un currículum acorde con la oferta de empleo (no es necesario que los datos sean reales), que le entregará al entrevistador para que este pueda preparar la entrevista.
 - d) El entrevistador decide el estilo de la/s entrevista/s, si bien en ningún caso puede facilitar información sobre el estilo o las preguntas al/los entrevistado/s. Si se detecta que se hacen trampas, se penalizará a las personas implicadas, impidiéndoles presentar más prácticas.
 - e) Se simularán la/s entrevista/s (duración aproximada de cada una: 10 minutos).
2. Redacción por parte de cada estudiante de su propio currículum vitae y de una carta de presentación.
3. Cada estudiante, tras ver la película El Método, responderá al siguiente cuestionario, que, con posterioridad, se debatirá en las clases prácticas:
 - a) ¿En qué entorno se desarrolla la película?
 - b) Describir la personalidad de cada uno de los aspirantes al puesto.
 - c) ¿Cuáles son las actitudes o capacidades que los aspirantes suponen que la empresa valora en cada una de las pruebas? ¿Están esas actitudes o capacidades relacionadas con un mejor rendimiento en el trabajo?
 - d) ¿Hasta dónde es capaz el ser humano de llegar para conseguir un puesto de trabajo?
 - e) ¿Estaríais dispuestos a trabajar en la empresa representada en la película?
 - f) ¿Harías algo ilegal si la empresa en la que trabajas te lo pidiera?
4. Identifique dos avisos de solicitud de personal en un periódico de circulación local. ¿Qué aspectos le parece que se podrían mejorar en el diseño del aviso, la información que contiene y la imagen que proyecta? Documente sus observaciones en no menos de dos hojas, identificando con claridad los puntos fuertes y los débiles del aviso seleccionado.
5. ¿Existe algún método 'mejor' para reclutar a los candidatos de mayor cualificación para un puesto? Proporcione ejemplos para argumentar su respuesta.

6. ¿En qué medida puede equivocarse una empresa de éxito en un proceso de selección? Comente algunos problemas relacionados con el mismo y sugiera soluciones para reducirlos al mínimo.
7. ¿Cuáles cree que pueden ser las consecuencias más habituales para una empresa en un error en la selección del personal? Sugiera algún caso (real o imaginario) y argumente apoyándose en el mismo.
8. La entrevista de selección es muy problemática. ¿Por qué cree entonces que sigue siendo el instrumento de selección más aceptado?
9. Usted recibe instrucciones para entrevistar a un candidato a inspector de higiene y salud en una feria de ganados que exhibe ganados vacunos y porcinos. Le han llegado tres solicitudes de trabajo, cada una acompañada de un documento que atestigua que el solicitante ha realizado un curso relevante sobre el tema. Prepare una lista de no menos de quince preguntas específicas, que usted dirigirá a cada candidato, en el curso de una entrevista de selección. Usted cuenta con cuarenta y cinco minutos para cada entrevista.
10. Estudie un impreso de solicitud utilizado por alguna empresa y comente la fiabilidad y validez de sus preguntas o elementos.
11. Analice la sección de ofertas de empleo de *El Comercio* y *La Nueva España*. ¿Qué tipo de puestos suelen ofrecerse? Compárelas con las anunciadas en periódicos de tirada más amplia, como *ABC*, *El Mundo* o *El País*. ¿Qué indicadores encuentra en los anuncios que muestren un exceso o una escasez de candidatos?