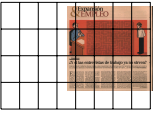
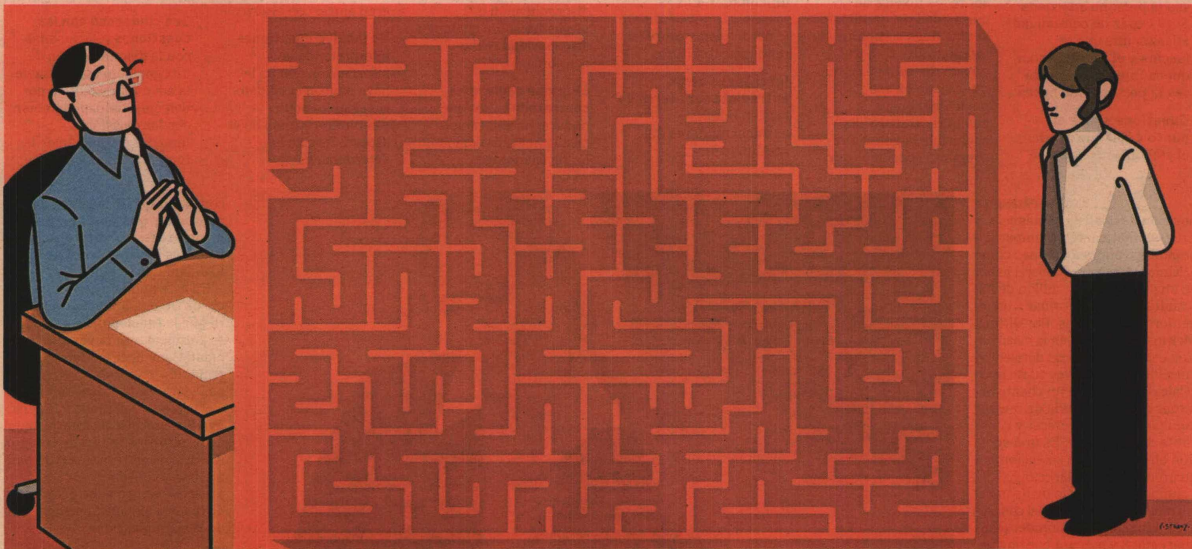


 Nacional General Diaria	Tirada: 536.081 Difusión: 411.546 (O.J.D) Audiencia: 1.440.411 11/12/2011	Sección: - Espacio (Cm_2): 792 Ocupación (%): 90% Valor (€): 45.910,26 Valor Pág. (€): 50.700,00 Página: 85	 Imagen: No

Expansión & EMPLEO



AUGUSTO COSTANZO

> TENDENCIAS

¿Y si las entrevistas de trabajo ya no sirven?

Ante la duda de si sabemos buscar empleo, cabe preguntarse si las empresas usan herramientas adecuadas para captar a los candidatos idóneos. El momento de 'enfrentarse' al entrevistador resulta clave pero... ¿Es eficaz? Por **Tino Fernández**

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, excésivamente

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. Preci-

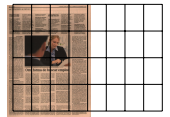
samente, las cuestiones complicadas les facilitan la posibilidad de encontrar a los candidatos idóneos, y esto ayuda a los futuros empleados a decidir desde el primer momento si la firma es el lugar en el que realmente quieren trabajar.

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 Shanghai» para la

SIGUE EN PÁGINA 18



>> EXPANSIÓN & EMPLEO

PREGUNTAS QUE DEBEN HACERSE

Pregunte al candidato qué le apasiona. Si responde de manera tímida o titubea, quizá no sea la persona adecuada. Si es capaz de comunicar eficazmente qué le fascina y el entrevistador queda interesado, quizá sea la persona que busca.

Cuestione sobre el punto débil que puede obstaculizar el éxito en

su carrera. Algunos expertos recomiendan este tipo de autoevaluación en las entrevistas de trabajo.

¿Sabe lo que estamos haciendo aquí? Indague sobre los niveles de curiosidad del candidato acerca de la compañía, su interés sobre ésta y el puesto de trabajo. ¿Está interesado en esa posición o busca cualquier trabajo? Es preferible la gente que pregunta «por qué» que

aquellos que preguntan simplemente «cómo».

Describe una situación profesional en la que haya tenido que trabajar con personas que le hayan causado dificultades. Las respuestas del candidato le darán pistas sobre su rendimiento futuro.

Interésese como entrevistador acerca de las actividades extracurriculares del candidato.

CUESTIONES QUE NO DEBE INCLUIR

Nada de preguntas sobre la salud del candidato, su origen étnico o extracción social. Evite cualquier discriminación o prejuicios sobre cualquier discapacidad real o percibida.

¿Por qué nadie le ha contratado? ¿Por qué nadie le ha contratado hasta ahora? Si como entrevistador está

preocupado (de forma legítima) sobre el desempeño pasado de un candidato, debe revisar sus referencias. Incluso si el candidato fue despedido de otra empresa, podría ser un gran ajuste con el suyo.

No incluya cuestiones interpretando la información que no le haya dado el candidato. No establezca un estereotipo basado en el aspecto físico o en determinadas

características. Cíñase a cuestiones basadas en el 'feedback' obtenido del candidato. No se alargue demasiado y no pretenda ser gracioso. No es su momento, sino el del candidato.

Sea cuidadoso con las cuestiones relacionadas con la discriminación de un candidato por causa de la edad (por exceso o por defecto). Cuidado también con las decisiones tomadas en función de la fotografía que se adjunta.

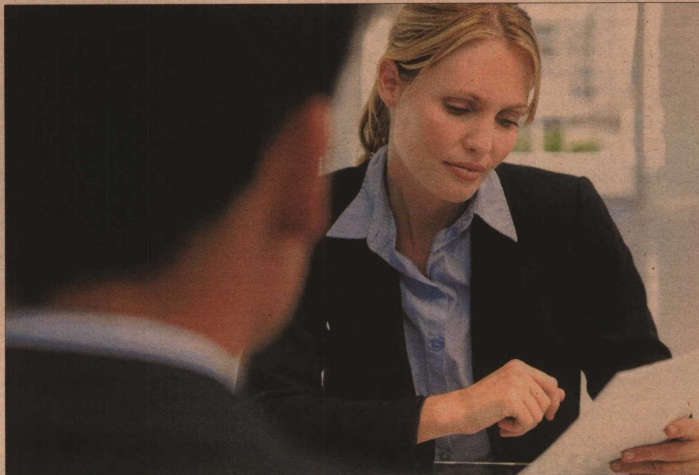
VIENE DE PÁGINA 17
posición de analista de negocio; y Cree, un fabricante de lámparas y bombillas, plantea dilemas como «cuántos peluqueros debería haber en una ciudad de un millón de habitantes» para seleccionar a un ingeniero de procesos. Por último, McKinsey se revela en la clasificación como la firma 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».

Efectos colaterales

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 conoci-



La entrevista para los mejores es hoy una herramienta para gestionar su motivación. / DREAMSTIME

Otra forma de buscar empleo

Curricúlos, entrevistas, uso de las redes sociales y profesionales... En el nuevo escenario sociolaboral, en el que muchos perfiles profesionales y gran parte de las carreras de ayer ya no sirven, surge la duda acerca de si sabemos realmente buscar empleo. ¿Se puede hablar de nuevos modelos de búsqueda de trabajo?

► Para empezar, 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' parece convertirse en la manera más efectiva de encontrar esos trabajos que no están publicitados.

► Algunos estudios internacionales revelan que un tercio de las ofertas de trabajo se llenan gracias a los contactos y el boca a oreja. Según 'Harvard Business Review', esta tendencia es espe-

cialmente evidente en mercados como el de Reino Unido, donde el 'boca a oreja' alcanza una importancia creciente para completar ofertas de trabajo.

► Los medios tecnológicos hacen fácil la llegada de la información, pero la saturación hace que lo que antes era ágil se vuelva obsoleto. La irrupción de las redes profesionales supone una ayuda para la selección, pero el trabajo de criba sigue latente. Esa vuelta a las relaciones personales es una simple cuestión de reducción de coste.

► Las compañías ahorran costes y uno de ellos es la externalización de puestos. Las empresas intentan ser autosuficientes en términos de selección. Cada vez es mayor la exigencia de cada puesto y es complicado que a través de contactos personales lleguen a cubrirlo.

► Richard Jordan, miembro de la Society for Human Resource Management, asegura que «Internet ha dado una sensación de falsa seguridad con el 'post and pray' (publique y reze): aquellos que buscan trabajo aplican para posiciones online y esperan a ver qué pasa. Sus currículos quedan apilados con los de miles de buscadores de empleo». Con los medios electrónicos pasa lo mismo. El historial profesional entra en un agujero negro que no se sabe quién gestiona.

► Algunos expertos se atreven incluso a pronosticar que en el futuro tendremos que pagar para que nos faciliten entrevistas que nos aseguren un empleo. Los mejores no tendrán que hacerlo, pero los no tan buenos estarán obligados a ello, para tener la posibilidad de presentarse a una empresa que busque profesionales para un puesto de trabajo.

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».

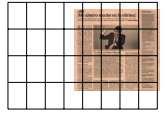
En este nuevo escenario, el socio de Odgers Berndtson considera que la función de la entrevista es pertinente «para ver qué capacidad tiene el candidato de interrelación con los otros. Yo soy partidario de la videoconferencia y el teléfono, valorando a la persona que me puede interesar en esos entornos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

Nuevas necesidades

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 videoconferencia. «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 siempre el verdadero experto acerca de lo que está buscando».



> **TRIBUS**

¡Me aburro mucho en la oficina!

El hastío en el trabajo llevado al extremo es el 'bore out', un síndrome que aboca a la muerte laboral, perjudica el trabajo en equipo y, además, le puede costar el puesto. Por **Montse Mateos**

Si siente que su trabajo no vale nada, que nadie lo aprecia y que sus pequeñas aportaciones dan el triunfo a otros, tiene dos opciones: cambiar de trabajo en cuanto se presente la mejor ocasión y dejar de ser un héroe anónimo o aburrirse, dedicarse a otras tareas que le permitan pasar el tiempo cómodamente y hacer lo justo para que no se note su indiferencia. Si consigue no llamar la atención de su jefe habrá logrado su objetivo, pero las consecuencias para su futuro son nefastas. Está al borde de la muerte laboral.

De momento, padece usted de bore out, un síndrome laboral que padece el 33% de los empleados que confiesa que su trabajo le aburre. Estos profesionales pasan horas llamando a sus familiares, actualizando sus redes sociales o practicando el ego surfing, el deplorable hábito de averiguar cuántas veces aparece su nombre en Internet. No se escaquean de sus actividades pero se evaden silenciosamente de ellas, fingen estar ocupados en otros asuntos y prolongan sus tareas para dedicarse a otras actividades.

Daños colaterales

Fernando Botella, CEO de Think&Action, asegura que «el aburrimiento aparece en modelos de infraexigencia, es decir, cuando las habilidades no están a disposición de la empresa; los miembros de un equipo están dedicados a tareas por debajo de su nivel; y, sobre todo, cuando esta situación se prolonga en el tiempo».

Una vez más la falta de liderazgo tiene la culpa. «El desprecio de los directivos al talento de sus colaboradores suele ser uno de los principales predictores de aburrimiento en los equipos y de alejamiento de la excelencia profesional. Porque cuando se convierte en crónico debilita al colaborador, le puede llevar a ser cada vez peor y a obtener peores resultados», añade.



Buscar distracciones absurdas en el puesto de trabajo mina la productividad y la eficacia laboral. / DREAMSTIME

No quiero ser Homer Simpson

Mirar al infinito o cortarse las uñas en la jornada laboral... Si existe un prototipo del bore out este es sin duda Homer Simpson. Este padre de familia acude trabajar porque es lo que toca. ¿Desafío? Hace años que el protagonista de la serie de dibujos animados no se plantea la felicidad laboral. Josep Ginesta, director del área de personas de la UOC, dice que hay que apostar por el eficiente, el bore out es tiempo desaprovechado. Su receta para acabar con el aburrimiento y convertir a los Homer en trabajadores reales es dar retos e incentivos que premien la eficiencia, «no se trata de hacerlo, sino de terminar en menos tiempo. Algunas de las opciones que pueden ayudar es el teletrabajo o permitir al empleado irse antes a casa». Ginesta asegura que «si se da un desafío es probable que el síndrome desaparezca». Paco Muro, presidente de Otto Walter, explica que aquel que una vez dijo que el día se compone de ocho horas para dormir, otras tantas para vivir y el resto para trabajar debió de ser un triste: «Prefiero plantearme la jornada como las de dormir, hasta ahí de acuerdo, pero el resto es vivir, en el trabajo y fuera de él. Si me levanto renunciando a vivir la jornada laboral lógica que no disfrute de ella, que no sepa apreciar lo que me aporta trabajar».

Aunque la comodidad que supone tenerlo todo controlado puede ser placentera, a la larga la indiferencia, el tedio y el hastío en el puesto de trabajo tiene efectos más negativos que el estrés. Paco Muro, presidente de Otto Walter, dice que «la inactividad

no es buena para el ánimo, y no sentirse útil, o no tener nada que hacer por culpa de la torpeza de los que dirigen y distribuyen las tareas acaba siendo terriblemente aburrido». Esta carencia de gestión puede tener efectos muy nocivos en el clima laboral: los

que realmente trabajan ven con estupor cómo el aburrido prolonga sus actividades hasta el límite y finge estar ocupado cuando, si quisiera, podría aportar mucho más. «Tienen que aguantar al aburrido, su cara larga y su falta de proactividad. Este tipo no reparte nada bueno y su energía negativa puede acabar contagiando a otros», aclara Muro.

Javier Mateos, director general de Think&Go, identifica a los jefes y en primera instancia a los responsables de selección como los culpables de estos efectos secundarios: «Los sobrepreparados no ven retos en su trabajo, el jefe observa que todo se hace pero ignora que podría hacerse mejor y antes». El presidente de Otto Walter apunta que «hay que gestionar el ánimo de cada miembro y la sintonía del equipo. Alguien que no encaja en el trabajo asignado, difícilmente sabrá encontrar el lado bueno de lo que hace y sabrá entretenerse». Atajar el bore out es una obligación para los jefes y, si el aburrimiento en el trabajo le supera, lo más aconsejable es que actúe si no quiere morir laboralmente.

ESTAR ALERTA

¿Se puede estar en el puesto de trabajo y realmente no estar? Sí. El aburrimiento laboral ('bore out'), también conocido como 'despido interior' (abandono, dejadez e indiferencia por el puesto de trabajo) consiste en esto. A veces esta actitud le puede ayudar a realizar una serie de actividades extralaborales que, si bien pueden ayudarle a pasar el tiempo y le proporcionan una vida en la oficina hasta placentera, a la larga minan su eficacia en el puesto. Para evitar llegar a esta solución tan dramática lo mejor es que haga examen de conciencia: si su respuesta a la mayoría de estas preguntas es afirmativa probablemente está al borde del bore out. ¡Cuidado! Le puede costar el puesto.

1. ¿Está privado por completo de tareas de trabajo?
2. ¿Se siente aburrido o poco motivado?
3. ¿Es capaz de hacer su trabajo en menos tiempo?
4. ¿Planea sus vacaciones desde la oficina? ¿Burrado o poco motivado?
5. ¿Llama por teléfono a familiares y amigos durante buena parte de su jornada laboral?
6. ¿Alarga sus obligaciones laborales conscientemente para estar más tiempo ocupado?
7. ¿Envía correos electrónicos a sus amigos y actualiza continuamente sus redes sociales?
8. ¿Hace tiempo que su trabajo no supone ningún desafío?
9. Aunque le gustaría tener otro empleo, ni siquiera se plantea un cambio porque el suyo le permite un cómodo aburrimiento.
10. ¿Cree que está sobrecualificado para el trabajo que desempeña?