

**LUIS PUCHOL**

**LA VENTA DE \$Í MISMO**  
**Cómo encontrar trabajo**  
**al terminar los estudios**

(5.<sup>a</sup> edición actualizada y aumentada)

*Dibujos de Carlos Ongallo*



MADRID - BUENOS AIRES

© Luis Puchol, 2005. «Quinta edición»

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos  
Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>  
E-mail: [ediciones@diazdesantos.es](mailto:ediciones@diazdesantos.es)

ISBN: 84-7978-648-5  
Depósito legal: M. 50.190-2004

Diseño de cubierta: Carlos Ongallo  
Dibujos: Carlos Ongallo  
Fotocomposición: Ángel Gallardo Servicios Gráficos, S. L.  
Impresión: Fernández Ciudad  
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

# ÍNDICE

<b>CARTA DEL AUTOR.....</b>	<b>XI</b>
I. Los procesos de selección de las empresas .....	1
II. Conocimiento del producto.....	23
III. Análisis del mercado .....	41
IV. Las herramientas del <i>job-hunter</i> .....	59
V. En campaña.....	101
VI. Las pruebas .....	127
VII. Las entrevistas o el Tribunal de la Inquisición.....	147
VIII. Las etapas finales, o no naufragar llegando a puerto.....	187
Anexo I. Buscando trabajo por Internet .....	207
Anexo II. Tu currículum en inglés.....	211
Anexo III. El currículum vitae europeo .....	223
<b>GLOSARIO DE PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>229</b>
<b>DESPEDIDA.....</b>	<b>251</b>
<b>ACERCA DEL AUTOR .....</b>	<b>253</b>

# CARTA DEL AUTOR

**Job-hunting** (del inglés **job** = trabajo, empleo, ocupación, y **hunting** = acción de cazar, de buscar, de rastrear. Se puede traducir por «buscar un puesto de trabajo». A veces se emplea en su lugar la expresión **job-searching**, que es prácticamente sinónima. La persona que practica el **job-hunting** es un **job-hunter** o un **job-seeker**.

*Querido lector o lectora:*

*Acabas de terminar tus estudios universitarios o estás próximo a culminarlos. En cualquier caso te preocupa el cambiar la categoría de estudiante por la de parado. Por ahí se oye de todo: las cosas están mal; alguien conoce a uno que obtuvo el premio extraordinario de licenciatura y no ha conseguido encontrar empleo; el paro de licenciados sigue siendo alto; a las últimas oposiciones para administrativos de la Seguridad Social se presentaron no sé cuántos miles de jóvenes parados, muchos de ellos titulados universitarios...*

*Todo ello es cierto: no hay trabajo para todos.*

*No hay trabajo para todos. Pero sí hay trabajo para muchos. Sí hay trabajo para ti.*

*Digámoslo de una vez: el paro es selectivo. Encuentran empleo, no forzosamente quienes obtuvieron mejores calificaciones en la Facultad o en la Escuela, sino los que, partiendo de unos conocimientos normales, mues-*

tran ser más hábiles en el arte del **job-hunting**. Lo encuentran aquellos que son ricos en iniciativas y tienen capacidad de reacción ante lo imprevisto y, sobre todo, quienes se preparan concienzuda y sistemáticamente para su incorporación al mundo del trabajo y no se desaniman ante uno o varios rechazos.

Quien escribe estas líneas ha trabajado muchos años en la dirección de Recursos Humanos de diferentes empresas. Ha analizado muchos currículos de jóvenes en busca de su primer empleo y ha realizado muchas entrevistas de selección. Con frecuencia ha constatado la falta de correlación entre la formación recibida y las demandas de las empresas, de lo que, evidentemente, tú no tienes la culpa. Pero también ha comprobado la falta casi absoluta de preparación de los solicitantes para conseguir el puesto al que aspiraban.

El autor es también profesor universitario. Enseña Dirección de Recursos Humanos, Habilidades Directivas y Técnicas de Negociación en una Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En su calidad de tutor de uno de los últimos cursos, ha recibido infinidad de consultas de alumnos y ex-alumnos en busca de empleo. Este libro que tienes en las manos condensa y resume las consultas que, sobre este tema, ha tenido que atender en los últimos veinte años.

La obra se titula **La Venta de \$Í MÍ\$mo**. En efecto, la búsqueda de empleo es semejante a un proceso de venta sui generis, en la que el candidato es, a la vez, vendedor y producto. De entrada quizás no te suene muy bien la idea de venderte a ti mismo, y a lo mejor no te entusiasma el ser considerado como producto o mercancía. Estoy, naturalmente, empleando un símil, una metáfora, para justificar la utilización en la búsqueda de un puesto de trabajo de una técnica poderosa: el marketing (P). El marketing de ti mismo.

Puede que seas un genio de la informática, un fenómeno del laboratorio, una primera figura del cálculo de resistencias. De nada te valdrá si no eres capaz de persuadir a quien tiene poder para ello de que tu incorporación a su empresa va a ser beneficiosa para él.

En la Facultad o Escuela te han enseñado la importancia del **saber** y, como mucho, del **saber hacer**. En esta obra se intenta mostrarte la importancia decisiva del **hacer saber**, del comunicar, del argumentar, del persuadir.

En resumen, las siguientes páginas pretenden suplir la orientación que quizás la Universidad no te dio, y asistirte en este proceso de marketing personal.

*Si eres licenciado en Derecho, Ciencias Económicas y Empresariales, Química, Informática, o Ingeniería Industrial, de Caminos o de Telecomunicaciones, lo tienes un poco más fácil que si tu titulación es en Filosofía, Educación, Filología, Historia, Psicología, Medicina o Magisterio. En efecto, las titulaciones citadas en primer lugar copan el grueso de las colocaciones ofrecidas por las empresas, mientras que las segundas apenas tienen más salidas que la docencia o la oposición.*

*Pero cualquiera puede aumentar exponencialmente sus posibilidades de alcanzar un empleo acorde con su preparación y su vocación y no un simple puesto de trabajo, si sigue los pasos que en este libro se le indicarán.*

## Estructura de la obra

*El libro está integrado por ocho capítulos:*

— *El primer capítulo refiere sintéticamente cómo se desarrollan los procesos de selección de las empresas. Es un capítulo fundamental, que debes leer con atención. El conocer el modus operandi de quienes pueden contratarte te permitirá estructurar tu campaña desde el punto de vista de la otra parte.*

— *El segundo capítulo se titula **Conocimiento del producto**. En él se pretende ayudarte a definir de manera clara, concreta y concisa, cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a medio plazo. Para ello se te ofrecen una serie de cuestionarios y de instrumentos que te ayudarán a la formulación de dichos objetivos, así como en el conocimiento de tus puntos fuertes y también de aquellos otros susceptibles de mejora.*

— *El tercer capítulo, **Análisis del mercado**, te enseñará a realizar una selección y un estudio de las empresas que, potencialmente, están en condiciones de ofrecerte un puesto de trabajo acorde con tu personalidad, tu formación, tus gustos y preferencias, al tiempo que se te apuntan diversas fuentes de información para establecer un listado de organizaciones que cumplen los requisitos anteriormente mencionados.*

— *El capítulo cuarto, **Las herramientas del job-hunter**, explicará lo que es un curriculum vitae (CV), cuál es su función y los diversos tipos de currículos que se utilizan habitualmente en la búsqueda de empleo. Seguidamente se te enseñará a elaborar tu propio currículum, señalándote lo que debes hacer y lo que debes evitar en su presentación final. Los currículos se*

suelen remitir acompañados de una carta. En este capítulo se te darán indicaciones precisas para redactar cartas de este tipo.

— El capítulo quinto, **En campaña**, presenta los dos grandes procedimientos del **job-hunting**, la llamada **búsqueda pasiva**, o presentación de tu candidatura a procesos de selección previamente convocados por las empresas, generalmente a través de anuncios de prensa. El segundo procedimiento es la **búsqueda activa**, o presentación de candidaturas espontáneas a empresas que no han anunciado públicamente su intención de cubrir un puesto determinado, pero que, a través de nuestro estudio de mercado, suponemos pueden requerir la contratación de una persona de nuestras características. En el capítulo se te instruirá para participar convenientemente, tanto en una como en otra modalidad de búsqueda.

— El capítulo sexto se titula **Las pruebas**. Pruebas que deben superar los candidatos para conseguir el puesto al que optan. En este capítulo se consideran las **pruebas profesionales**, las **pruebas psicotécnicas (tests)** y **otras pruebas** (exámenes de conocimientos, ejercicios de interacción grupal, juegos de empresa, **in-baskets**...). En el estudio de las distintas pruebas anteriormente mencionadas, se ha seguido un mismo esquema: descripción de la prueba, en qué consiste y qué pretende medir, cómo se desarrolla en la realidad y algunas orientaciones para salir airoso de tales trances.

— El capítulo séptimo, **Las entrevistas o el Tribunal de la Inquisición**, aborda el tema crucial de todo proceso de selección: la superación de las distintas entrevistas. Cómo se desarrolla una entrevista, los distintos tipos de entrevistas (y de entrevistadores) con que te puedes encontrar; cómo prepararse para hacer las entrevistas; qué preguntas te pueden plantear y qué preguntas puedes tú plantear a tu vez son algunos de los puntos más destacados de este capítulo.

— El capítulo octavo, **Las etapas finales, o no naufragar llegando a puerto**, se ocupa del dilema de la decisión final, de las últimas negociaciones, entre las cuales el acuerdo sobre la retribución ocupa un lugar destacado; los distintos tipos de contrato que pueden proponerte; la superación del período de prueba, o cómo hacerte merecedor al puesto que has conseguido; el tema de la formación inicial o de acogida; cómo «aterrizar» de la manera menos traumática posible... son otros tantos puntos de interés de este capítulo.

Al final del libro, en un **Glosario de palabras clave** se recogen en orden alfabético, se definen, comentan y explicitan todos aquellos términos o expresiones utilizados en el libro que, por tratarse de vocablos peculiares de las Ciencias Empresariales, de la Psicología, la Sociología, el Derecho,

o la Internet, pueden ofrecer alguna dificultad de comprensión, dado que la obra se dirige a personas con una formación universitaria, sí, pero heterogénea. La primera vez que aparezca una de estas palabras en el libro, por ejemplo **cooptación**, el signo (⌘) detrás de la palabra te indicará que, si desconoces su significado, encontrarás una definición o aclaración en el mencionado Glosario.

En todos los capítulos se presentan abundantes ejemplos prácticos, unas veces como anexos al propio capítulo, otras veces intercalados en el texto. Algunos de estos ejemplos son documentos reales utilizados por las empresas en los procesos de selección, otros son modelos de cartas o de currículos. En ocasiones se introducen relaciones de preguntas o de criterios de evaluación, ejemplos de ejercicios de selección y algunas digresiones que he juzgado de interés para la formación del **job-hunter**.

La búsqueda de empleo es algo muy serio, pero no tiene por qué resultar dramático. Por ello me he permitido intercalar aquí y allá algunos chistes e ilustraciones gráficas. Tienen la función de romper la posible monotonía del texto y la probable tensión de la búsqueda de empleo con una sonrisa, un guiño, una gota de humor...

## NOTA A LA QUINTA EDICIÓN

Cuando un libro permanece en el mercado diecisiete años, es forzoso que sufra algunos ajustes y modificaciones.

De las anteriores ediciones se han conservado los dibujos que abren capítulo.

Los dibujos humorísticos intercalados en el texto de las restantes ediciones han sido sustituidos por otros más actuales de los que es autor Carlos Ongallo, de quien me honro en haber sido profesor, hace ya años, en Icade, y que actualmente como profesor universitario une la ciencia dura (Matemáticas) con la ciencia blanda (Recursos Humanos) y todo ello con la expresión artística. Carlos me ha aportado las ilustraciones, me ha proporcionado muchas sugerencias útiles acerca de la composición, redacción, etc., y —sobre todo— me ha dado el apoyo cálido de su amistad. Como estas cosas no son fáciles de decir de palabra, prefiero ponerlas en el prólogo, que —como dicen los cínicos— no lo lee nadie, o casi nadie.

En esta quinta edición en lugar de actualizar los contratos de trabajo vigentes, se te remite a unas direcciones de la web que incluyen los formatos oficiales en vigor.

*Se han añadido tres anexos: el primero se titula **Buscando trabajo por Internet** y con él creo aportar el sistema más actual para encontrar un puesto de trabajo.*

*Con el segundo anexo **Crear tu propia empresa** intento introducir la idea de que un titulado universitario no tiene forzosamente que convertirse en un asalariado, puede ser un emprendedor. En este anexo se exponen los puntos fundamentales para la creación de la propia empresa, y se dan datos para contactar con organizaciones que tienen como misión fundamental el ayudar a los emprendedores a crear sus propias empresas.*

*El tercer anexo lleva por nombre **Tu currículum en inglés**. A lo largo de los últimos años cada vez son más los estudiantes y profesionales que pretenden trabajar en otros países de lengua inglesa. El currículum en inglés tiene algunas especificidades que conviene conocer. Aparte, no es lo mismo el currículum habitual en Gran Bretaña que el utilizado en los Estados Unidos.*

*El currículum en inglés es conocido y aceptado en otros muchos países, al ser el inglés, mal que nos pese a los españoles, la lengua internacional de los negocios. Por consiguiente, todo profesional que piensa desarrollar su actividad en la arena internacional debe tener siempre preparado y al día su currículum en inglés. Por todos estos motivos he creído interesante introducir este anexo. A continuación en esta edición se incluye por primera vez el currículum europeo propugnado por el CEDEFOD European Center for the Development of Vocational Training, organismo oficial de la Unión Europea. Con este currículum se pretende acercar los puntos de vista de los Estados en materia de CV, a menudo muy divergentes.*

*Cierra el libro el **Glosario de palabras clave**, una despedida y una semblanza del autor.*

## **Una observación especialmente dedicada a las mujeres**

*Este libro va dirigido por igual a varones y a mujeres. Como padre de un hijo y una hija, ambos universitarios y ambos en el mundo empresarial, entiendo que debe existir una igualdad absoluta tanto en contratación, trato, promoción y retribución para varones y para mujeres. Quienes me conocen saben que procuro excluir palabras sexistas de mi lenguaje habitual (sin que lo haya logrado del todo) y, por ejemplo, ya no digo **hombres de empresa**, sino **personas de empresa**. En las ilustraciones del libro he procurado que aparecieran tanto hombres como mujeres en puestos directivos, que los currículos y las cartas de remisión fueran tanto de varones como de mujeres...*



*Sin embargo, encuentro poco ágil desde el punto de vista tanto estilístico como de economía del lenguaje el repetir a cada paso **el estudiante o la estudiante, el juez o la jueza, el director o la directora, él o ella, etc.** En algunas ocasiones, las suficientes desde mi punto de vista para que quede clara mi intencionalidad, empleo este estilo testimonialmente, pero me niego a escribir en la forma que vi hace algún tiempo en el tablón de avisos de un hospital: **Los enfermeros o enfermeras interesados o interesadas en participar en este seminario<sup>1</sup> se lo harán saber a su supervisor o supervisora para que éste o ésta organice las suplencias.***

*Aunque estoy casi seguro de que esta aclaración será mal interpretada por parte de algunas personas, me quedo más tranquilo redáctandola, en contra de la opinión de ciertos amigos (y amigas) que opinan que era mejor no entrar en el tema.*

---

<sup>1</sup> ¡O seminario!

*Mi agradecimiento a Unilever España, S.A. y a don Guillermo Tena, Director de Recursos Humanos de dicha empresa, que nos autoriza amablemente a reproducir la solicitud de empleo que figura en la página 97 y siguientes.*

*Madrid, octubre de 2004*

---

## CAPÍTULO I

---

# LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

*Los buenos abogados empiezan por escribir  
la defensa de la parte contraria.*

PETER DRUCKER

## SUMARIO

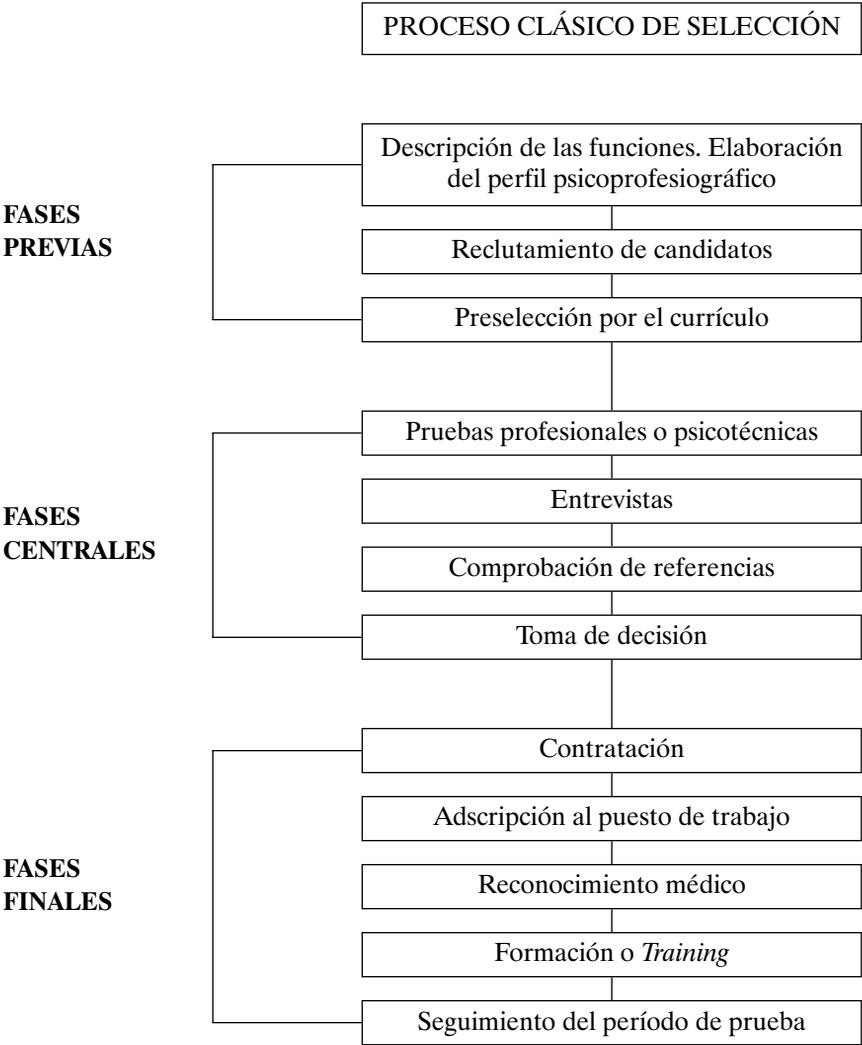
Esta primera parte pretende describir de forma sintética cómo son los procesos de selección de personal de las empresas. Posteriormente se analiza cada una de las fases que componen dicho proceso. Con esta descripción se pretende:

- Familiarizarte con los procesos en los que vas a tomar parte.
- Que el conocimiento obtenido te brinde la tranquilidad del que *ya sabe de qué va la cosa*.
- Que, conociendo lo que buscan, tanto la empresa como las personas encargadas de realizar materialmente la selección, seas capaz de colaborar con ellos en la forma más interesante para tu candidatura, mostrando *tu lado más favorecido*.
- Que la visión de los procesos de selección, desde el punto de vista de la empresa, te permita realizar una actuación empática (F<sup>2</sup>).



*Los seleccionadores no experimentados tienden a perpetuar el tipo de empleado existente en la empresa.*

Cuando una empresa necesita cubrir uno o varios puestos de trabajo, suele seguir un esquema operativo similar al que se reproduce a continuación.



Se ha comparado el proceso de selección a una carrera de obstáculos en la que, en cada fase, van quedando eliminados una parte de los participantes, de modo que, al final del proceso, sólo llega un porcenta-

je reducido de aquellos que tomaron juntos la salida en la etapa de reclutamiento. Sobre esta población de *finalistas* se adopta la decisión final.



*El proceso de selección es como una carrera de obstáculos.*

No siempre el proceso sigue exactamente estos pasos. A veces se omite alguno de ellos, otras veces se procede en un orden diferente. El esquema pretende ser simplemente eso, **un** esquema, no el esquema único e insustituible.

Las personas poco familiarizadas con el mundo empresarial suelen asombrarse ante la relativa complejidad del proceso, ya que suponen que es un procedimiento largo y costoso. Las dos apreciaciones son ciertas, pero la empresa no lo suele considerar como un **gasto**, sino como una **inversión**. Una selección apresurada o chapucera puede originar a la empresa pérdidas importantes de tiempo y de dinero. Por eso se extreman las precauciones para cerciorarse de haber hecho una elección adecuada <sup>1</sup>.

Vamos, seguidamente, a analizar una por una cada fase del proceso.

---

<sup>1</sup> Los directores de Recursos Humanos mencionan a menudo un refrancillo cínico que dice: *Un cura reza por sus errores, un médico entierra a sus errores, al abogado le encierran sus errores, al arquitecto se le hundan sus errores, el empresario paga por sus errores, el político cobra por sus errores... y el director de Recursos Humanos, si se equivoca al seleccionar, se encuentra a sus errores todos los días en la cafetería a la hora del bocadillo.*

Descripción de las funciones. Elaboración del perfil psicoprofesiográfico
---

La empresa parte del principio de que *si no se sabe lo que se busca no es probable que se encuentre*. En consecuencia, las compañías bien organizadas suelen tener un Manual en el que se describen los objetivos, la autoridad delegada, las funciones, las subfunciones e incluso las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo.

Pero, tanto si una empresa en concreto posee este Manual, como si carece de él, lo más probable es que, antes de cubrir un puesto en concreto, se reúnan el jefe del que dependerá el futuro contratado y el encargado de realizar materialmente la selección, que puede ser un miembro del departamento de Recursos Humanos, o bien un asesor externo, al objeto de fijar los requisitos que debe reunir el futuro ocupante del puesto. Este *retrato robot* suele incluir los siguientes puntos:

- Edad preferible (mínima y máxima).
- Sexo (si existe preferencia).
- Formación general y específica:
  - Titulación (con indicación de si es o no indispensable).
  - Experiencia laboral general.
  - Experiencia laboral específica.
  - Experiencia en dirección.
- Conocimientos, aptitudes, destrezas particulares.
- Exigencias físicas (sentidos, resistencia a la fatiga, a la monotonía, coordinación visomanual (H), salud general, aspecto exterior...)
- Exigencias aptitudinales:
  - Inteligencia general (H).
  - Inteligencia factorial (H):
    - Razonamiento abstracto (H).
    - Razonamiento numérico (H).
    - Aptitud verbal (H).
    - Aptitud espacial (H).
    - Aptitud mecánica (H).

- Aspectos o rasgos de la personalidad:
  - Actitud (☞) ante el trabajo, ante la empresa.
  - Dotes de organización, de iniciativa, de liderazgo, de reflexión...
  - Adaptación social (colaboración, gusto por el trabajo en equipo o por trabajo independiente, disciplina, firmeza de carácter, responsabilidad).
- Otros: sensatez, reflexión, capacidad de análisis y síntesis...
- Disposición a viajar, a residir en ciudades distintas de la que hasta ahora ha sido su domicilio habitual...

Algunos de estos factores son apreciables a simple vista (edad, sexo, apariencia general...). Otros requieren una entrevista rutinaria (formación general y específica, manejo del léxico técnico, historial profesional...); otros factores pueden requerir una entrevista en profundidad o la aplicación de pruebas psicotécnicas (☞) (coordinación visomanual, aptitud numérica, madurez). No faltan los factores que sólo son detectables tras un reconocimiento médico, y —por último— otros rasgos de los conocimientos profesionales o de la personalidad del sujeto requieren incluso la observación en situación real o simulada de trabajo. Lógicamente, si se pretende diagnosticar la aptitud de un candidato para un puesto, es preciso someterlo a todo este tipo de pruebas.

### Reclutamiento de candidatos

Esta palabra, de resonancias castrenses, designa el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección.

Aunque el puesto a cubrir sea uno solo, la empresa no se contenta con elegir entre cuatro o cinco candidatos, sino que intenta seleccionar sobre una base más amplia, quizás de veinte, de cincuenta o de cien candidatos. De este modo, al aumentar la población reclutada, se incrementan correlativamente las posibilidades de encontrar a la persona idónea para el puesto que se pretende cubrir.



*El reclutamiento de candidatos.*

Para conseguir un buen reclutamiento, y según los casos, la empresa recurre a determinadas **fuentes** de candidatos, como son:

- Los propios trabajadores de la empresa. Es política común en muchas empresas el preferir la promoción de un trabajador a un reclutamiento externo.
- Las Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo.
- Universidades, Escuelas Superiores, Facultades, Centros de Formación Profesional.
- Colegios Profesionales. En todos ellos existe una bolsa de trabajo o una relación de colegiados en paro.
- Presentación en las Facultades y Escuelas. Algunas empresas, generalmente multinacionales, propician conferencias de reclutamiento para alumnos de los últimos cursos de las Facultades y Escuelas más relacionadas con su campo de actividades. En estas conferencias, que suelen incluir la proyección de algún vídeo o diaporama institucional, se suele entregar algún folleto que «vende» la idea de una carrera profesional en tal Compañía. Estas presentaciones son más frecuentes en las Facultades de Ciencias Empresariales, Químicas y en la Escuelas de Ingeniería Superior y Técnica.
- El anuncio en prensa diaria o en revistas profesionales.
- Las respuestas a los anuncios insertados en las web de empleo, o en la propia página web de la compañía.

Cualquiera que sea la fuente por la que un candidato haya tenido conocimiento de la oferta de un puesto de trabajo, la fase de reclutamiento concluye en cuanto el candidato manifiesta a la empresa su disponibilidad y su deseo de participar en el proceso de selección.

Aunque la comunicación de este deseo de participación puede, en algunos casos, hacerse personalmente, lo habitual es que se haga por escrito, cumplimentando un formulario de solicitud de empleo o mediante la remisión de un *curriculum vitae*.

### Preselección por el currículum

El producto final de la fase de reclutamiento consiste en una colección de currículos o de formularios de solicitud de empleo, algunos de los cuales se adecuan a los requerimientos del puesto al que optan, otros se adaptan sólo en parte y algunos se alejan mucho del perfil (P) deseado.

La fase de preselección puede ser considerada como una **fase negativa**, en el sentido de que se emplea para depurar la población reclutada eliminando aquellas candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos del puesto. Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia del interesado, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por éste.

Los datos recogidos por los diferentes documentos aportados por los candidatos en la fase de reclutamiento pueden agruparse en tres grandes grupos:

- Datos **excluyentes**.
- Factores **valorables** o **ponderables**.
- Informaciones meramente **indicativas**.

Datos **excluyentes** son aquellos que motivan la eliminación inmediata del candidato, por grandes que puedan ser sus merecimientos a otros niveles. Por ejemplo, si en el perfil del puesto aparecía la necesidad inexcusable de un dominio fluido del inglés hablado, se elimina de entrada a aquellos candidatos que indican que *no dominan el inglés, pero que están dispuestos a aprenderlo*, o aquellos que manifiestan que su dominio es sólo a nivel de lectura y traducción. Una vez aplicados los criterios excluyentes, se ponderan los factores valorables, y por último los indicativos.

Finalizada esta tarea, un grupo de unas trescientas solicitudes puede quedar reducido a veinte o treinta nada más. Algunas empresas, en este punto, comunican a los candidatos rechazados que *su perfil no se ajustaba a los requerimientos del puesto*, y otras ni siquiera se toman estas molestias.

### Pruebas profesionales o psicotécnicas

Finalizada la fase de preselección, lo que habrá reducido considerablemente la población reclutada, se inicia la fase de aplicación de pruebas.

Las pruebas en el proceso de selección son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato en relación con el puesto que se pretende cubrir.

Bajo cualquier forma que adopten, las pruebas de selección pretenden poner de manifiesto, y medir, la posible coincidencia existente entre el perfil de los candidatos y los requerimientos del puesto.

Por otra parte, las pruebas siempre tienen un carácter **prospectivo**, ya que tratan de predecir cómo se comportará una persona en el futuro, interpretando y extrapolando los resultados que alcance en las pruebas que se le apliquen hoy.

Clasificaremos las pruebas empleadas en selección, en tres grandes grupos bien diferenciados:

- a) Pruebas profesionales.
- b) Pruebas psicotécnicas.
- c) Otras pruebas.

#### a) Pruebas profesionales

Las pruebas profesionales son ejercicios que, de una u otra forma, simulan las condiciones reales de trabajo.

Ejemplos de pruebas profesionales:

- En la selección de una secretaria, pedirle que tome una carta al dictado y que posteriormente la mecanografíe.

- Indicarle al aspirante a un puesto de arquitectura de interiores que diseñe la decoración de un salón cuyas dimensiones y características se le dan.
- Pedirle al candidato a un puesto contable que realice una serie de asientos, a la vista de un supuesto complejo.

## b) Pruebas psicotécnicas

Yela considera al test ( $\mathbb{P}$ ) *como una situación problemática previamente dispuesta y ordenada a la cual el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones, y de cuyas respuestas se estima, por comparación con las del grupo normativo, la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad.*

Los tests habitualmente usados en los procesos de selección pueden clasificarse de acuerdo con el siguiente cuadro sinóptico:

Tipos de tests	Mide	Variantes
De aptitud	Características potenciales ( $\mathbb{P}$ )	<p><i>Inteligencia general</i> (establece el cociente intelectual).</p> <p><i>Inteligencia factorial</i> (mide el nivel del sujeto en distintos factores de la inteligencia, como pueden ser: aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, razonamiento abstracto...).</p> <p><i>Aptitud burocrática</i> (establece la aptitud del sujeto para desarrollar trabajos de oficina).</p> <p><i>Aptitudes especiales</i> (establece la aptitud del sujeto para la música, el arte etcétera).</p>
De rendimiento	Conocimientos o rendimientos actuales ( $\mathbb{P}$ )	<p><i>Pruebas de conocimientos teóricos</i> (exámenes abiertos o pruebas objetivas del tipo verdadero/ falso, de elección múltiple, etc.).</p> <p><i>Pruebas de ejecución práctica</i> (pruebas profesionales).</p>

Tipos de tests	Mide	Variantes
De personalidad	Afectos, inclinaciones, actitudes	<p><i>Subjetivos</i> (cuestionarios, inventarios, en los que hay que responder a unas preguntas sobre las preferencias del sujeto, modo habitual de comportarse, etc.)</p> <p><i>Expresivos</i> (pruebas en las que hay que dibujar algo, también la grafología (F)) puede considerarse como una prueba expresiva).</p> <p><i>Objetivos</i> (pruebas ejecutivas, perceptivas o sensoriales en las que generalmente se mide con aparatos, por ejemplo, la agudeza visual, la coordinación visomanual).</p> <p><i>Proyectivos</i> (F) (sobre un material poco estructurado como, por ejemplo, unas manchas de tinta, el sujeto dice lo que percibe en ellas).</p> <p><i>Situaciones</i> (se da una situación de interacción personal, y se pide al sujeto que exprese cómo reaccionaría ante ella).</p>

Respecto del uso de los tests psicotécnicos, en la selección de personal existen criterios bastante divergentes. Algunos directores de Recursos Humanos y algunas empresas o consultoras de selección los emplean en todos los casos, mientras que otros los dejan completamente de lado, o sólo los usan en muy contadas ocasiones, como pueden ser:

- Para selección de personal joven sin experiencia.
- En la selección de trabajadores de oficio (pruebas psicotécnicas y psicosenoriales (F)).
- En la selección de personal de oficina (test de aptitudes burocráticas también llamado test **clerkal** (F)).

### c) Otras pruebas

**El examen de conocimientos.** Este tipo de pruebas, tanto en su forma oral como escrita, tienen todas las virtudes y todos los defectos de los exámenes empleados para evaluar los rendimientos académicos <sup>2</sup>.

**La grafología** (𐄂). La grafología es la ciencia o el arte que estudia el contenido expresivo de la escritura y, a partir de ahí, intenta extraer su significación psicológica.

Para ello el grafólogo suele demandar un escrito de unas quince líneas, sobre papel liso, sin rayas, redactado en forma de carta en la que figuran fecha, firma, etc.

Aunque en España la grafología no ha alcanzado la implantación de que goza en otros países, sobre todo en Francia, existe un sector de empresas, generalmente francesas, que son fieles a este sistema de pruebas.

**Ejercicios de interacción grupal.** Se parte de una situación problemática, normalmente relacionada con las funciones del puesto que se desea cubrir, y se reúne a una serie de candidatos alrededor de una mesa, para debatir el problema y adoptar decisiones en torno al mismo. Se evalúa tanto la calidad de las aportaciones personales como las dotes de liderazgo, la capacidad de escucha, la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad de negociación, el saber limar asperezas...

## Entrevistas

La entrevista es una fase clave en el proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros medios de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con su futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no? Es muy normal desear

---

<sup>2</sup> Como muestra de lo que no debe hacerse, citaré una anécdota que referían los periódicos hace algún tiempo. En la selección que el Ayuntamiento de cierta ciudad realizó para cubrir plazas de policías municipales se preguntaba entre otras cuestiones no menos apropiadas: *¿Dónde vive el molusco llamado peripato?, ¿De qué se alimenta la foca peletera de Alaska?*

verlo, hablarle, plantearle preguntas, escucharlo, ver cómo *respira* y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto que se desea cubrir.

Una definición muy conocida de los autores Bingham y Moore conceptúa a la entrevista como *una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación*. Los citados autores reconocen a toda entrevista una triple finalidad:

- Recoger hechos.
- Informar.
- Motivar o influir.

Limitándonos a la entrevista de selección, objeto de nuestro estudio, ciertamente en ella el entrevistador persigue la consecución de informaciones que le ayuden a formarse un juicio acerca del candidato y de su capacidad para ocupar el puesto al que opta. También es lógico que el candidato pretenda conocer detalles acerca del futuro trabajo. Por último, cuando el entrevistador cree estar delante de la persona idónea, se esfuerza por *venderle* la empresa en general y el puesto en particular y las ventajas que el candidato obtendría si llegara a ingresar en la organización.

## Clasificación de las entrevistas

Las entrevistas pueden clasificarse en virtud de varios criterios:

a) Según la **modalidad**:

- Entrevista **estandarizada**. Es una especie de cuestionario (☞) oral que se aplica indistintamente a todos los candidatos. El entrevistador suele leer las preguntas y anotar las respuestas que va recibiendo. Tiene como función la obtención de datos objetivos acerca del sujeto (formación, experiencia, situación familiar, etcétera).
- Entrevista **libre**. Aparentemente es una charla de carácter informal, pero que persigue la obtención de datos subjetivos acerca del candidato (emociones, actitudes, opiniones, motivaciones...).

- Entrevista **mixta**. Es una síntesis de las dos anteriores. No utiliza un cuestionario fijo, ni plantea un cuestionario idéntico para todos los candidatos, pero se suele servir de una especie de guía de entrevista en la que se detallan, no las preguntas que se han de plantear, sino las áreas que han de ser exploradas.

b) Según el **momento**:

- Entrevista **preliminar**. Cuando son muchos los candidatos que permanecen en el proceso de selección, se suele recurrir a una entrevista rápida y poco profunda para reducir la población a dimensiones manejables. Este tipo de entrevistas se suele fundamentar en el análisis conjunto del currículo del candidato a quien se le invita a que lo comente. Los datos que afloran en una entrevista de veinte minutos o, a lo sumo, media hora es suficiente generalmente para reducir la población a un tercio.
- Entrevista de **selección propiamente dicha**. Más profunda y larga que la anterior, no persigue eliminar candidatos, sino determinar el valor de cada uno de ellos en relación con el puesto a cubrir. Cuando no va a realizarse más que una entrevista en todo el proceso se suele reservar una primera parte al análisis del currículo (entrevista biográfica), y otra parte, más profunda, a analizar aspectos de la personalidad del sujeto implicado. Normalmente, al finalizar esta entrevista, el encargado de la selección redacta un informe acerca del candidato en el que se incluye la recomendación de que sea considerado, o no, como *finalista*.
- Entrevista **final**. En la etapa final, cuando sólo quedan tres o cuatro candidatos, se suele realizar una entrevista en la que, de uno en uno, cada finalista se reúne con el entrevistador que le atendió hasta entonces y el futuro jefe que tendría, caso de ser contratado. En esta entrevista se suele tratar de temas más profesionales que personales: organigrama, funciones y esponsabilidades concretas, objetivos que se desea que alcance la persona contratada, etc. También es el momento en que se suele abordar la negociación económica, fecha de incorporación y otros extremos. El primer entrevistador apenas interviene en esta ocasión, permitiendo que la entrevista sea conducida por el futuro jefe al que ayuda, si es necesario, con preguntas breves y puntuales.

c) Según el grado de **tensión**:

- Entrevistas **normales**. En ella se persigue la suscitación de un clima sereno, relajado, de confianza. A partir del saludo inicial, el entrevistador trata de disipar la ansiedad que todo candidato lleva consigo.
- Entrevistas **duras**. Existen puestos de trabajo en los que la actividad se desarrolla en un clima de tensión, que requiere del ocupante del puesto de trabajo un perfecto control emocional y una sangre fría a toda prueba. Si se desea valorar a los candidatos en estos puntos, es posible introducir en la entrevista factores ansiógenos (⌘) tales como la presión del tiempo, el cansancio, las interrupciones, las preguntas deliberadamente agresivas, expresar dudas acerca de la capacidad del candidato para el puesto, etc.

d) Según las **personas que intervienen**:

- Entrevistas **individuales**. Son, con mucho, las más frecuentes. En ellas hay un solo entrevistador y un solo entrevistado. Esta confidencialidad favorece el establecimiento de un *rapport* (⌘) positivo, que redundará en la espontaneidad de la entrevista.
- Entrevistas de **panel**. Varios entrevistadores, un entrevistado. Este tipo de entrevistas *concelebradas* han tomado cierto auge en los últimos tiempos, especialmente para cubrir puestos por concurso (promoción interna) en organismos dependientes de la Administración Pública.
- Entrevistas de **grupo**. Un entrevistador, varios entrevistados. Este tipo de entrevistas no es demasiado frecuente. Si lo es, en cambio, la situación en que un grupo reducido de personas (entre cuatro y ocho) se sientan alrededor de una mesa con un objetivo común: normalmente la discusión o debate de un punto, o la adopción de una decisión sobre un tema determinado. El entrevistador/observador, a veces auxiliado por uno o varios ayudantes, se reduce a dar las instrucciones iniciales para, a continuación, limitarse a observar los fenómenos que tienen lugar en el grupo, anotando las actuaciones que crea más relevantes. Terminada la reunión, los observadores unifican sus notas y redactan un informe acerca de cada uno de los candidatos que partici-

paron en la reunión. Aunque a los participantes se les induzca a creer que se va a juzgar la calidad técnica de sus aportaciones o la brillantez de sus ideas, lo cierto es que casi lo único que se tiene en cuenta es el conjunto de rasgos de personalidad que afloran durante la reunión.

Esta técnica, bastante utilizada en la selección de titulados universitarios, se fundamenta en la idea de que *cuando una persona habla de algo, más que de ese algo, está hablando de sí misma*. La elección de temas apropiados ayuda a que afloren los rasgos que se pretende poner de manifiesto. Aunque los candidatos saben que van a ser evaluados, sorprendentemente «se olvidan» de este hecho y, a los pocos minutos, dejan de representar un papel para pasar a expresarse de una manera más abierta y comprometida.

- **Entrevistas sucesivas.** Cada candidato es entrevistado sucesivamente, en distintos despachos, por varias personas. La primera lo enjuicia desde el ángulo, por ejemplo, comercial; la segunda desde el punto de vista financiero; la tercera bajo un enfoque técnico, y la cuarta, que suele ser un miembro del departamento de Recursos Humanos, bajo el punto de vista psicológico. Finalizada cada entrevista, el entrevistador emite un informe por escrito, que cierra en un sobre. El sobre es inmediatamente recogido antes de iniciar la entrevista siguiente. De este modo cada candidato es juzgado por cuatro evaluadores. Al final de la jornada, se reúnen los entrevistadores, abren los sobres que contiene sus informes y, sin posibilidad de influirse mutuamente, leen lo que escribieron al cabo de cada entrevista. Las divergencias se discuten, y se trata de alcanzar un consenso. En general, el veto de uno solo de los entrevistadores suele ser suficiente para eliminar a un candidato.

Esta técnica es empleada por más de un banco internacional de los que operan en España, para seleccionar ejecutivos jóvenes.

- **Entrevistas informales.** A veces, en la fase final, el candidato cuya incorporación en la empresa es casi segura, puede ser invitado a reunirse con sus futuros compañeros, reunión que suele terminar en una comida de trabajo. Bajo una apariencia de informalidad, los comensales van a evaluar sus conocimientos, sus

modales, su *filosofía* empresarial... No sería la primera vez que un *fichaje cantado* se viniera abajo como consecuencia de una actuación desafortunada del candidato después del segundo whisky.

Seguramente al llegar aquí te preguntarás cómo se desarrolla una entrevista, qué áreas pretende cubrir el entrevistador, qué preguntas se suelen formular, etc. Las respuestas a éstas y a otras preguntas las encontrarás en el capítulo séptimo, limitándonos ahora a obtener una visión general del proceso de selección desde **el punto de vista de la empresa.**

### Comprobación de referencias

En la solicitud de empleo, en el currículum o en el curso de las distintas entrevistas, el candidato habrá citado nombres de personas con las que ha trabajado en el pasado, o que han sido sus profesores en la Facultad o Escuela y que pueden dar información acerca del aspirante. La comprobación de referencias se fundamenta en el reconocimiento del principio que afirma que, hasta cierto punto, *el pasado del candidato es el mejor predictor de su futuro.*

En consecuencia, es posible, incluso probable, que el encargado de desarrollar la selección se dirija a estas personas: profesores, antiguos empleadores, conocidos comunes (al entrevistador y al entrevistado). Posiblemente inquiera acerca de la personalidad del candidato, su rendimiento académico y/o profesional, su honradez, su moralidad, etc.

### Toma de decisión

La responsabilidad final de la toma de decisión acerca de la conveniencia de contratar o desestimar a un candidato no suele recaer sobre el departamento de Recursos Humanos o sobre el asesor externo encargado de los procesos de selección, sino sobre el jefe directo del que va a depender el nuevo empleado. La razón de proceder así se fundamenta en el principio de que *no se debe nunca imponer un subordinado a un*