

¡NO CONTRATEN A NADIE SIN MÍ!

Un enfoque revolucionario  
para entrevistar y contratar a  
los mejores

---

¡No  
CONTRATEN  
A NADIE  
SIN  
MÍ!



---

Carol Quinn

Quinn

---

# TABLA DE CONTENIDO

Acerca de la autora	iii
Introducción	ix
<b>Parte I: Contratando Actitud</b>	
Capítulo 1: Contratación	3
Capítulo 2: Actitud	17
<b>Parte II: Motivación</b>	
Capítulo 3: Entendiendo la motivación	29
Capítulo 4: Locus de Control	39
Capítulo 5: Pasión: El jefe interesado	51
Capítulo 6: Colaboración	67
<b>Parte III: Recopilando Información del Solicitante</b>	
Capítulo 7: Cómo recopilar	83
Capítulo 8: Qué recopilar	99
<b>Parte IV: Ensamblando Todo</b>	
Capítulo 9: Evaluación de Locus de Control	129
Capítulo 10: Evaluación del jefe interesado	161
Capítulo 11: Contratar o no contratar Esa es la cuestión	183
Capítulo 12: Llevando la contratación al siguiente nivel	211
Índice	237

---

# INTRODUCCIÓN

Para la mayoría de la gente en el mundo corporativo, contratar es sólo una responsabilidad de muchas. Sin duda alguna para mí es diferente —Contratar es mi pasión—. Lo supe cuando estudiaba en la universidad y me tocó aquel monótono profesor de la clase de Administración de personal. Ustedes saben a qué me refiero. Lo único que le veíamos era la parte trasera de su cabeza, porque siempre estaba de espaldas durante toda la clase escribiendo en el pizarrón y para empeorar aún más las cosas, el libro de texto era aburrido y no tenía ilustraciones. Todos los estudiantes se quejaban unos con otros de que esta clase era “un sedante” pero yo dominé esa clase ya que encontraba el material absolutamente estimulante.

De ahí conseguí trabajo en una agencia de empleo y un año después abrí mi propia agencia. Con el paso de los años, asistí a cada taller y seminario que podía para aprender más acerca de cómo contratar. Me familiaricé con las entrevistas basadas en comportamientos, las selecciones basadas en las calificaciones, la selección de un objetivo y otras técnicas. Los talleres y seminarios prometían que si seguía el proceso prescrito, podría contratar excelentes empleados. ¿Pero adivinen qué? Esto no

siempre funcionó algo parecía estar faltando en el proceso. Era un método de prueba y error.

Posteriormente, durante mis años trabajando en el mundo corporativo, una compañía me contrató para renovar su proceso de selección administrativa. Una secretaria que había sido promovida como la primera reclutante oficial había desarrollado el proceso existente. Entre el desmantelamiento del sistema antiguo y la implementación del nuevo, me convertí en el único método de contratación. Esto significó que yo era la única entrevistadora y la única persona que tomaba la decisión para determinar si un solicitante podía ser contratado o no.

¡Que reto tan emocionante! Una cosa sería si estos aplicantes fueran a ser contratados para trabajar para mí, pero no lo eran. La primera vez que sus jefes los conocerían sería cuando ellos se presentaran a trabajar. Sobra decir que éste no es su proceso de selección normal, pero al menos era mejor en comparación con el antiguo. Si mis contrataciones eran buenas no sobrarían los elogios, pero a la vez, si los supervisores no estaban satisfechos con el desempeño de sus nuevas contrataciones, yo sería la directa responsable.

Bueno, las buenas noticias (y una de las razones por las que pude escribir este libro) es que fueron contrataciones excelentes, el número de renunciadas se redujo y el costo por contratación disminuyó. Uno de los mejores beneficios para mí en lo personal y la mejor oportunidad de aprendizaje, fue la posibilidad de rastrear el desempeño continuo de mis contrataciones. Ya que podía comparar la entrevista previa a la contratación de un solicitante con su desempeño posterior a la contratación.

¿Adivinen qué? Aquellos que tuvieron la mejor entrevista e incluso aquellos que tenían las mejores aptitudes y experiencias de trabajo no siempre fueron los que se desempeñaron dentro

del 20 por ciento superior. Y dentro del grupo de personas con alto desempeño, estaban aquellas personas que no eran las más aptas o las más experimentadas al momento de ser contratados. Algunos de los mejores ejecutantes del trabajo ni siquiera habían tenido una buena entrevista pero habían sido contratados.

¿Qué fue *exactamente* lo que las personas con grandes logros tenían en común y que no existía en otras, incluso en aquellas que tenían grandes aptitudes?

La duda a este interrogante quedó en mí durante bastante tiempo y lo mantenía presente durante muchas entrevistas. No me conformaba con el proceso de entrevistar en la manera en que estaba. Quería saber como contratar bien y de manera consistente. ¿Qué estaba faltando? El tiempo pasó mientras yo trabajaba en un ambiente propicio de oportunidad, realizando cientos, tal vez miles de entrevistas al pasar de los días.

Entonces, la pieza que faltaba empezó a mostrarse por sí sola. Empecé a darme cuenta que los entrevistadores no miden de manera precisa la motivación de un solicitante para hacer un trabajo en específico. La mayoría de los aplicantes contestan “¡Sí, sí!” cuando se les pregunta durante la entrevista si están motivados —porque, en ese momento en particular, están motivados en obtener el trabajo—. Algunas veces dicen cualquier cosa para tener una oportunidad en la compañía. Pero esa motivación frecuentemente desaparece una vez que las personas son contratadas.

Al parecer, el empleado que posee las mejores aptitudes para hacer el trabajo no siempre es la mejor persona para contratar. en cambio, sabiendo lo que se ahora, podría mi confianza a la persona más motivada.

*PARTE I*

---

**Contratando**

**Actitud**

---

---

# CONTRATACIÓN

**Motivar a los empleados siempre** es un asunto espinoso en el mundo de los negocios. Como supervisores, continuamente estamos tratando de imaginar maneras para hacer que los trabajadores entren en acción, produzcan más resultados y logren metas más altas. Pasamos incontables horas buscando maneras de hacer que los empleados quieran desempeñarse mejor. Les damos incentivos, amenazas y recompensas aun cuando creemos que ninguno de los anteriores es necesario para que los empleados realicen el trabajo por el cual fueron contratados. Los incentivos se crearon para motivar a los no motivados. No es necesario motivar a los motivados.

¿Se han dado cuenta que la palabra *motivación* frecuentemente la precede la palabra *auto*? Uno pensaría que podría decirse que una persona está motivada o no lo está. Pero en alguna parte en el trayecto alguien unió la palabra *auto* con la palabra *motivación* para hacer una distinción.

Cuando uno habla acerca de motivación, uno no solamente está hablando automáticamente acerca de *la capacidad de ponerse uno mismo en movimiento*. Aquí es donde muchos

entrevistadores se desvían. Piensan que todo lo que tienen que hacer es evaluar si un solicitante está o no motivado.

Bueno, solicítele a un aplicante que le hable sobre la motivación. Pregúntele, que califique en una escala de uno al diez, cuánto esfuerzo pone en su trabajo o qué tan importante piensa que es la iniciativa.

Qué decir de un solicitante que puede hablar en detalle acerca de los pasos que siguió para terminar un proyecto difícil. Usted asume que el es un trabajador motivado porque terminó el proyecto. El proyecto se realizó y eso es lo que cuenta, ¿verdad? ¿Qué tal si el jefe le dijo antes de empezar, “si no cumples con el proyecto dentro del plazo previsto así como lo has hecho con otras fechas límites, serás despedido”? o ¿Qué tal si el jefe constantemente tuvo que verificar su progreso y empujarlo cuando se quedaba atrás?, ¿Qué tal si este empleado discutió con su jefe, diciendo que la fecha límite era imposible, que no había manera de que se pudiera hacer, y que el jefe estaba siendo injusto?, ¿Y qué tal si el empleado pareció pasar demasiado tiempo en el teléfono o en descansos demasiado prolongados?. El proyecto se terminó justo a tiempo pero durante la entrevista de trabajo, esta persona puede ufanarse acerca de cómo terminó un proyecto difícil.

Únicamente hablando acerca del éxito del proyecto y dejando de manera conveniente los detalles acerca de la presión del jefe, el solicitante probablemente parezca ser auto-motivado. Pero en realidad no lo es. Él o ella tenía problemas con la parte del “auto”.

Si no diagnostica correctamente la auto-motivación durante una entrevista, usted puede convertirse en el orgulloso supervisor de un nuevo empleado quien requerirá de su asistencia para ser motivado y hacer el trabajo. Demasiadas de estas personas pasan el proceso de entrevista y son contratadas. Ellas son empleados de bajo desempeño. Éstas son las personas que usted *no quiere contratar*.

La motivación tiene que ver con una combinación de influencias como la actitud, interés y ambiente. Los ambientes de trabajo tienen un efecto absoluto sobre la motivación, algunas veces para bien y desafortunadamente otras veces para mal. Los motivadores externos como concursos, comisiones, bonos de empleo y medidas disciplinarias/castigos no son un reemplazo de la auto-motivación. Personalmente pienso que fueron creadas para reducir el impacto de una mala contratación. Sin embargo, estos programas no arreglan o cambian una mala contratación.

La prevención es su mejor defensa en lo que se refiere a malas contrataciones. La mejor manera para crear un personal motivado es contratar personas motivadas. Y contratar empleados altamente auto-motivados se inicia con la evaluación correcta de los mismos.

## ***Motivación:***

### ***La pieza clave del rompecabezas***

Comprendiendo la motivación significa conectarse con la fuente de energía que los empleados invierten en su trabajo. La evaluación precisa de la motivación no siempre coincide con lo que el solicitante dice durante la entrevista.

Saber que la evaluación de la motivación es la clave para contratar bien no es una idea nueva pero determinar que esta evaluación es la razón principal para la mayoría de los resultados impredecibles en la contratación, y darse cuenta cómo mejorarlo, son nuevas maneras de pensar.

Imagine qué emocionante fue descubrir esto para una persona cuya pasión es contratar. Entiendo que la mayor parte de los entrevistadores sólo quieren contratar bien y no quieren dedicar sus carreras a estudiar técnicas de entrevistar. Pero para mí, descubrir la importancia de la motivación en lo que se relaciona

con el proceso de contratación fue algo similar a ser un científico y encontrar una cura para una enfermedad —bueno quizás no tan dramático, pero fue igual de emocionante—.

Después de este descubrimiento, el siguiente paso para mí fue añadir mejoras específicas al proceso de entrevistar para ver si los solicitantes podían ser seleccionados mejor. Lo que me molestó durante un largo tiempo fue qué tan simples eran estos cambios. Algo que funciona tan bien y que mejora la contratación tanto, debe ser complicado. Después de todo, si fuera fácil, podríamos haberlo deducido hace mucho tiempo, ¿verdad? Esto resultó ser exactamente lo contrario.

Logré aceptar que esto era fácil, y ahora era momento de transmitir este conocimiento a otros. Era momento de enseñarlo a las personas que querían aprender cómo contratar bien pero que no necesariamente compartían mi pasión por el proceso de contratación. Esto en realidad fue muy divertido. De muchas maneras, esta información tiene sentido común y la gente lo busca desesperadamente. La luz entra en la mente de las personas cuando aprenden esta información. Piensan en personas que conocen (incluso en ellos mismos) como ejemplos que refuerzan los que están aprendiendo.

Lo atractivo de mi método de entrevistar, la entrevista basada en motivación, es su simplicidad. Si usted es un entrevistador, usted no tiene que deshacerse de su estilo de entrevista o cambiar su proceso. Usted puede empezar a utilizar la entrevista basada en motivación durante su siguiente oportunidad de contratación y ver sus beneficios instantáneamente.

En un taller reciente, un participante a nivel ejecutivo se acercó después para agradecerme. Dijo que había estado entrevistando durante 19 años y admitió que nunca se había sentido seguro de saber lo que estaba haciendo cuando había que contratar. Dijo que no era malo entrevistando, pero que él había

cometido errores de contratación. Finalmente sintió que había recibido la capacitación que lo podría ayudar a contratar mejor y me dijo que él hubiese querido aprender esta información mucho antes.

## ***¿Que tan bien se está llevando a cabo la contratación?***

Cuando analizamos nuestra eficacia de contratación, todo lo que podemos hacer es analizar el desempeño de aquellos solicitantes que hemos contratado. No tenemos manera de comparar el desempeño de los solicitantes que contratamos contra aquellos que no contratamos. Honestamente, realmente no sabemos si se contrató al mejor solicitante ya que todo lo que sabemos es cómo se está desempeñando el solicitante que fue contratado.

Ya sea que usted cuente con sus propias historias de guerra o haya escuchado las historias de otros, los errores de contratación pueden darle escalofríos. Siempre he tenido problemas aceptando que una mala contratación fue el mejor de los solicitantes y que aquellos rechazados fueron incluso peores, o si el entrevistador fue lo suficientemente hábil para captar información que le pudo haber advertido los problemas y que conscientemente contrató a la persona de bajo desempeño en vez de pasar por alto. La verdad es que se pueden evitar las malas contrataciones.

Los entrevistadores frecuentemente no cuentan con el conocimiento para regular la información del solicitante que ellos recopilan durante la entrevista. Al no estar conscientes, aceptan información que no es confiable para predecir el futuro desempeño en un trabajo.

Es por eso que la entrevista basada en motivación es tan importante. Su éxito como gerente depende de la capacidad de su personal para desempeñar el trabajo de la manera correcta,

lograr resultados y cumplir con las metas. ¿Entonces porque querría alguien en su equipo diferente a una persona con alto desempeño?

No hay sustitutos para contratar bien. Las compañías no pueden permitirse continuar ignorando la importancia de educar a los entrevistadores sobre como seleccionar de manera precisa únicamente a los mejores empleados. Quizás usted quiera refutar esto y decir que en un mercado laboral con un bajo desempleo, en donde la mayor parte de las personas que pueden ser empleadas ya están trabajando, usted se siente con suerte con tan sólo llenar las vacantes de su trabajo. Durante tales ocasiones, usted puede tener la percepción de que el problema real no se trata del proceso de selección, sino más frecuentemente del contar con una reserva limitada de solicitantes de dónde escoger.

Incluso en un mercado laboral con un alto desempleo y múltiples solicitantes, determinar a la persona con mejor desempeño para el trabajo no necesariamente es más fácil. Conforme aumenta el número de solicitantes para un trabajo dado, puede ser más difícil distinguir a los solicitantes con experiencia en entrevista de las genuinas personas con alto desempeño.

Culpar a cualquier mercado laboral evade el problema esencial. Los patrones siempre están luchando por mantener puestos ocupados debido a la rotación, y el competitivo mundo de negocios nunca desacelera. Aquellos que son contratados aún mantienen sus ojos abiertos por nuevas o mejores oportunidades de trabajo. Contratar personas con alto desempeño tiene que ver menos con la tasa de desempleo nacional y en realidad más sobre cómo atraer aquellos que están listos para una nueva oportunidad y que están entrando nuevamente al mercado laboral.

Una de mis maneras favoritas para alcanzar solicitantes de calidad, que frecuentemente se pasa por alto, es un programa de referencia interno de calidad. Esto funciona bien para la

mayoría de los trabajos y es muy costeable. Convierte a todos sus empleados en reclutadores y llega a sus amistades, vecinos, conocidos y más. Podrá obtener mucho provecho de un programa de referencias si éste se realiza correctamente. Por supuesto, no puede olvidarse acerca de ser capaz de identificar de manera precisa cuál de las referencias es una buena contratación, porque no todas lo son.

Usted nunca debe rendirse al quedar satisfecho por menos que lo mejor. Contratar empleados sub-motivados, con habilidades o sin habilidades, y posteriormente tratar de aumentar sus niveles de motivación no tiene sentido en los negocios. Proporcionar capacitación en aptitudes luego de la contratación a aquellos empleados que están altamente motivados generará un gran retorno en la inversión en cualquier mercado laboral.

## ***Contrate bien...o***

### ***!Aténgase a las consecuencias!***

¿Cómo nos asegurarnos de contratar a los mejores? En el taller de Hire Authority, *Capacitación para entrevistadores para Contratar a personas de alto desempeño*, más de 80% de los asistentes admiten que aunque tengan autoridad para contratar, no tienen una capacitación formal sobre cómo seleccionar a los mejores empleados. Aquellos quienes recibieron cierta capacitación aprendieron únicamente acerca de los aspectos legales al hacer o al no hacer la contratación o algunos elementos básicos de entrevista.

Desafortunadamente, incluso la experiencia práctica en entrevistar no enseña a los entrevistadores lo suficiente. De hecho, muchos entrevistadores han aprendido información incorrecta acerca de cómo identificar a personas con desempeño elevado. Esto no llega sin un costo. El resultado es una deficiente contratación o una contratación menos efectiva lo cual se refleja en el ambiente de trabajo mediante una baja moral,

baja productividad, ausentismo, alta rotación u otros aspectos administrativos complicados.

Uno de los errores más comunes en contratación es que el creer que el nivel de destreza es igual al nivel de desempeño en el trabajo —*es decir, entre mejores sean las habilidades, mejor será el desempeño en el trabajo*—. Una ausencia del conjunto perfecto de habilidades no es un indicador de que una persona esté desmotivada o que no sea una persona con altos logros. Aunque la evaluación de habilidades es importante, no es el criterio más crucial en la contratación. Pedir que los solicitantes que tengan el conjunto de habilidades perfectas para el trabajo disponible al momento de la entrevista frecuentemente quiere decir rechazar a personas con altos logros.

Las habilidades son inútiles sin la iniciativa para aplicarlas. El mundo está lleno de personas que no cuentan con la iniciativa o motivación para utilizar todo su potencial. Algunos empleados con habilidades pueden no contar con motivación; de igual manera, algunos empleados sin habilidades o con habilidades inferiores pueden estar altamente motivados a tener logros. Contratar bien es más que medir las habilidades. Si usted se basa en las habilidades como el factor determinante para contratar, el resultado puede ser un empleado con un desempeño del trabajo en una escala que va de muy bueno a muy malo. Las habilidades y la motivación van cogidas de la mano, pero son diferentes y *deben evaluarse por separado*.

### ***El entrevistador que evoluciona***

La entrevista y selección de empleados están evolucionando y mejorando constantemente y todavía tenemos mucho más que aprender. No hace mucho tiempo que los psicólogos industriales introdujeron la entrevista basada en comportamiento en la

selección de empleados, mejorando enormemente la contratación. La entrevista basada en comportamiento se basa en el principio que comportamiento pasados son la mejor manera para predecir comportamientos futuros.

El problema con la entrevista basada en comportamiento es que asume que todos los comportamientos son consistentes, que nunca varían. Se deduce que cada comportamiento pasado se repetirá de la misma manera en el futuro, que cada comportamiento es constante. Los comportamientos no son consistentes. Algunas personas pueden mostrar ciertos comportamientos únicamente cuando piensan que pueden salirse con la suya. Las personas pueden estar en su mejor o peor comportamiento y este puede ser que se muestre frecuentemente o casi nunca y todos estos factores varían de persona a persona.

Un comportamiento inconsistente, un comportamiento que ocurre únicamente de manera ocasional, tan sólo proporciona pistas para un comportamiento futuro que probablemente no sea frecuente. Aún tiene que determinarse el comportamiento normal y cotidiano del solicitante.

Aquí hay una analogía que puede ayudar: imagine cada comportamiento mostrado por un solicitante durante una entrevista como una pelota de color verde o una pelota de color azul. Las pelotas verdes representan únicamente el comportamiento ocasional o inconsistente del solicitante. Las pelotas azules representan el comportamiento diario y común del solicitante. Las pelotas azules son más importantes porque representan el comportamiento que probablemente continúe presentándose de manera regular —en otras palabras, el comportamiento predominante de una persona—.

Si queremos predecir cómo se desempeñará un solicitante diariamente como una norma, debemos ser capaces de ver las

pelotas respectivamente y no ser daltónicos frente a ellas. Los entrevistadores se extravían porque no pueden ver las diferencias o no saben que existen diferencias. Asumen que todos los comportamientos mostrados reflejarán un desempeño futuro igual. Sin saberlo, utilizan la información de una pelota verde para tomar sus decisiones y debido a que esta información es menos confiable para predecir el futuro desempeño entonces la contratación se convierte inconsistente.

La entrevista basada en comportamiento requiere que ejemplos de comportamientos reales sean utilizados. Esto es bueno porque ejemplos verdaderos son mejores que respuestas hipotéticas. Pero aún esto no nos informa cómo distinguir la consistencia del comportamiento, cual comportamiento es predominante, o a qué pelota pertenece el comportamiento mostrado. Aunque la entrevista basada en comportamientos es más efectiva que contratar por “corazonada”, aún no es suficiente para calibrar el desempeño futuro de una persona de la manera en que se utiliza actualmente.

Las pruebas previas al empleo son otro avance en la contratación. Ellas fueron diseñadas para ayudar a los entrevistadores a identificar personas de alto desempeño aunque no son precisas en un cien por ciento. Las pruebas son una herramienta diseñadas para ayudar al entrevistador, no para remplazarlo en determinar si un solicitante es ideal para el trabajo. Esto pone un enfoque en la habilidad del entrevistador para poder seleccionar a los mejores. Para contratar bien, usted como entrevistador debe ser capaz determinar el comportamiento predominante del solicitante. Si el tiempo que usted pasó entrevistando al solicitante no le ayuda a predecir de una manera precisa su desempeño futuro, y esto ocurre constantemente, entonces cada minuto que usted pasa entrevistando es una pérdida de su tiempo.

## ***Entendiendo la relación de la entrevista***

Para entender por qué ejemplos de comportamientos pasados no son suficientes para pronosticar el comportamiento futuro, usted debe entender la interacción que hay entre el entrevistador y el solicitante durante la entrevista. La relación es un juego de control sobre una oferta de trabajo. Inicialmente, el entrevistador tiene el control y el solicitante lo quiere. Para ganar, el solicitante debe recibir una oferta (pero no tiene que aceptarla).

Este juego de cierta interdependencia se conoce como *La relación de la entrevista* y existe automáticamente entre entrevistador y solicitante. Afrontémoslo, ningún solicitante quiere ser rechazado. El solicitante se ve forzado en el papel de comercializarse al acentuar sus aspectos positivos y reducir al mínimos sus aspectos negativos para hacer las cosas aún más complicadas, el entrevistador tiene un período limitado para recopilar información relevante para tomar una buena decisión de contratación. Los entrevistadores ven únicamente la punta del iceberg en este lapso. Los entrevistadores no capacitados no siempre añaden valor a este escenario y en vez de alentar un diálogo abierto, lo sofocan. Si un entrevistador muestra el tipo erróneo de respuesta, el solicitante se cierra o enmienda su historia para obtener una respuesta más aprobadora.

Algunos entrevistadores, incluso sin saberlo, sabotean a sus solicitantes o a ellos mismos por su manejo de la entrevista. Por ejemplo, un entrevistador que habla demasiado o da mucha información desde el principio puede estar dando pistas al solicitante de lo que le gustaría escuchar.

Los solicitantes dan entrevistas en su mejor comportamiento y con la guardia arriba, revelando únicamente una pieza pequeña de quienes son. Los solicitantes leen libros y páginas de internet

que ofrecen asesoría y consejos sobre cómo ser contratados. Utilizan respuestas preparadas y ejemplos particulares de comportamiento pasado que demuestran solo éxitos, frecuentemente no revelar un comportamiento menos que estelar sólo hasta que son contratados.

Una amiga cercana recientemente compartió conmigo varias experiencias que había tenido como solicitante con la popular pregunta, “hábleme acerca de sus debilidades”. Ella dijo que la primera vez que le hicieron esta pregunta, la respondió honestamente, proporcionando información dañina acerca de ella. Después de leer artículos sobre cómo conseguir un trabajo y tener más experiencia durante las entrevistas, aprendió a dar respuestas que desviaban la atención de sus áreas débiles. En vez de mencionar que llegaba tarde, declaró que es una persona adicta al trabajo que algunas veces tiene problemas en manejar todo lo que está tratando de lograr. Además añadió cómo había mejorado al encontrar mejores maneras para hacer más cosas, toda una estrategia de mercadeo preparada para evitar divulgar sus verdaderas debilidades.

Ella recientemente me envió una página de internet de una compañía de reclutamiento popular que suministra información gratuita sobre cómo destacarse durante las entrevistas. Incluye las preguntas comunes que se realizan durante una entrevista más la respuesta que el entrevistador está buscando. También tenía una lista de consejos acerca de qué hacer y qué no hacer durante la entrevista y una serie de preguntas que el solicitante debería preguntar al entrevistador. Esta asesoría daba en el clavo sobre lo que tiene que hacer cómo solicitante.

Los solicitantes están aprendiendo más sobre cómo obtener un trabajo que lo que los entrevistadores están aprendiendo sobre cómo hacer buenas contrataciones.

Al tener experiencia de entrevista, los solicitantes comparten ejemplos de sus mejores y más brillantes comportamientos, sus mejores historias de éxito y sus debilidades no son tan malas. Usted, como entrevistador, necesita determinar si estos ejemplos son parte del comportamiento diario del solicitante. ¿Pero cómo? Algunos entrevistadores han estimado que los empleados de alto desempeño, aquellos que se desempeñan dentro del 20 por ciento superior, comparten ciertas características y actitudes de comportamiento. Algunos entrevistadores tratan de determinar si los solicitantes poseen tales características en particular. Características comunes como iniciativa, motivación, persistencia, actitud positiva y habilidades para solucionar problemas son buscadas en las respuestas y ejemplos de comportamiento de los solicitantes.

Existe un problema con esto. La interpretación errónea de que si se encuentran todos estos rasgos entonces el solicitante es una persona de alto desempeño. Pero estas características comunes en personas de alto desempeño no son exclusivos sólo son más abundantes o predominantes en ellas. El concepto va por buen camino, pero hay algo más al evaluar a las personas con grandes logros. Recuerde que cada solicitante es una persona de alto desempeño o pretende ser una. Usted no debe aceptar ciegamente que cada ejemplo de comportamiento pasado es el comportamiento de todos los días, porque al hacer una excepción a la regla, usted podría generar juicios incorrectos que favorezcan al solicitante. En otras palabras, ese gran ejemplo de iniciativa que su solicitante acaba de proporcionar podría significar que siempre toma la iniciativa —o podría no significar nada—.

End of E-book Preview for

**DON'T HIRE ANYONE  
WITHOUT ME!**

**A Revolutionary Approach to Interviewing  
and Hiring The Best**

**Close this window to purchase and continue  
reading this great book.**