

Selección de personal: cómo separar el grano de la paja



Por Gabriel Giordano, profesor del IESE

Septiembre 2008

Con frecuencia los candidatos a un puesto laboral mienten o enmascaran datos importantes y, de hecho, un 40% de los currículos que reciben las empresas contienen inexactitudes. El resultado de esta picaresca es que a menudo las empresas terminan eligiendo a los profesionales equivocados, con los consiguientes perjuicios que ello acarrea. Por fortuna, los técnicos de recursos humanos cuentan con diversas fórmulas para evitar contrataciones inadecuadas, ahorrarse reclamaciones vergonzosas y mejorar la eficiencia de la plantilla. Entre ellas el filtrado previo de los currículos dudosos y las entrevistas presenciales, que siguen siendo la mejor opción ya que permiten mirar directamente a los ojos del candidato para tratar de comprobar si lo que éste afirma es verdad.

Sin embargo, en las entrevistas presenciales los técnicos de RRHH sólo consiguen desenmascarar las deformaciones de la realidad en el 35% de los casos. Este problema se agrava a medida que se popularizan las herramientas de selección de personal a través de Internet, que efectúan una gran parte de la comunicación inicial con el candidato vía on line, de modo que resulta más difícil detectar si un candidato miente. En un estudio de un proceso de selección basado en la web los técnicos sólo fueron capaces de identificar un 8% de las mentiras de los candidatos.

Ahora bien, la comunicación con el candidato realizada en formato audio o texto puede ser analizada por terceras personas –los revisores externos– aumentando la posibilidad de detectar mentiras que puedan haberse escapado a los comunicadores –también denominados receptores– que intervienen en el proceso. La pregunta clave es si en realidad son los revisores más hábiles que los receptores a la hora de detectar imposturas.

La *Interpersonal Deception Theory*, o teoría de la mentira en las relaciones interpersonales, afirma que la mentira es un proceso dinámico, y la decisión de mentir, un

proceso estratégico. De ese modo, según sus autores, Buller y Burgoon, el “mentiroso” puede modular su estrategia en la entrevista basándose en las reacciones del receptor, lo que sitúa a los revisores en ligera desventaja. En caso de sospecha, éstos no pueden preguntar al candidato y además no tienen una visión de conjunto del contexto comunicativo en el que se ha celebrado la entrevista.

A cambio, los revisores son menos propicios a dejarse seducir por las estrategias que despliegan los mentirosos y pueden centrarse mejor en el contenido de la entrevista, ya que se ahorran los esfuerzos de atención que los entrevistadores emplean para escuchar a su interlocutor.

En la práctica, sin embargo, también los revisores muestran una cierta inclinación a creer en las versiones que dan los entrevistados debido al “efecto honestidad”, que predispone a los examinadores presenciales a juzgar favorablemente a los candidatos, a menos, claro está, que descubran razones para no hacerlo, como dejaron claro en 1992 Stiff, Kim y Ramesh, en su trabajo *Truth biases and aroused suspicion in relational deception*. Es importante señalar que las advertencias que se hacen a los revisores sobre posibles aspectos dudosos son una buena forma de contrarrestar esta tendencia a creer en la honradez del candidato.

Las herramientas on line

El actual auge de las sedes web especializadas impulsa a los técnicos de recursos humanos a hacerse otra pregunta clave: hasta qué punto los canales de comunicación de audio o texto ayudan a los revisores a detectar mentiras. Según nuestro estudio *Detecting Deception in Computer-Mediated Interviewing*, (Cómo detectar mentiras durante una entrevista mediante herramientas informáticas), actualmente en fase de revisión y elaborado por quien firma este artículo, junto a Joey George, Kent Marett y Brian Keane, los revisores obtienen un 20% de éxito a la hora de detectar una mentira.

Además, los revisores que han sido advertidos de la existencia de posibles incongruencias del candidato obtienen mejores resultados que el resto –casi el doble– sin que generen más falsas alarmas que el resto. Otro dato importante que señala este estudio es que el tipo de canal de comunicación utilizado en la entrevista (audio o texto) no parece influir

de modo significativo en las capacidades de detección ni aumenta el número de falsas alarmas.

Así pues, los técnicos pueden mejorar su capacidad para detectar falsedades utilizando herramientas sencillas pero efectivas del tipo de las que proporcionan sedes web como Fitability.com o SelectPro.net, por ejemplo. Con estos recursos y con un equipo de trabajo bien preparado, las empresas están en mejores condiciones de separar el grano de la paja y conseguir de esta forma una excelente plantilla