



# EQUIPOS VIRTUALES Y ACERTIJOS EN ENTREVISTAS DE TRABAJO. Dos Temas de la Administración Actual

## **R** esumen

Los equipos virtuales han generado una nueva forma del trabajo en equipo. A las ventajas del trabajo en equipo, los equipos virtuales agregan otras derivadas de las características del empleo de moderna tecnología de las comunicaciones. En esta breve nota el autor examina las peculiaridades de un equipo virtual, aporta un conjunto de recomendaciones para la gerencia de estos equipos y establece algunas diferencias básicas entre el trabajo tradicional en equipos y los grupos virtuales.

Agrega el autor una serie de apreciaciones acerca del empleo de acertijos en el momento de escoger al candidato para ocupar un puesto. Aunque los acertijos o los juegos han sido utilizados para reconocer el temperamento y la capacidad de respuesta de un candidato sometido a presión, no siempre esta capacidad es directamente proporcional a sus capacidades para ejercer como profesional en un entorno laboral.

## **A** bstract

Virtual teams have given place to new ways of doing things within organizations. Besides the very well known advantages of having working teams, new virtual working teams have added many others derived from the characteristics of new communication technology. In this little note, the author examines the specific characteristics of virtual teams, listing some suggestions to manage these virtual groups and establishing some differences between traditional working teams and this new virtual methodology.

The author adds a series of considerations about how to use puzzles and quiz games in the process of personal selection. Even though puzzles can show how a person can resolve a problem under pressure. This method does not guarantee (one hundred per cent) that this same capability can be used in professional contexts.

Por  
**Guillermo S. Edelberg D.B.A.**  
Profesor Pleno, INCAE  
E-mail:  
edelberg@mail.incae.edu.ni

### **Palabras clave:**

*Equipos virtuales,  
selección de perso-  
nal, entrevistas de  
trabajo.*



## EQUIPOS VIRTUALES

En los últimos 10 o 15 años uno de los cambios –relacionado con la Gerencia de Calidad Total- que más se hizo notar en la estructura de numerosas empresas fue la organización del trabajo basado en equipos. Esto tiene su explicación. Según los expertos los equipos de trabajo se caracterizan por producir, entre otros, los siguientes beneficios: responder en forma rápida y eficiente a las exigencias de las tareas que se les asignen; ejercer un efecto profundo en el crecimiento y desarrollo de sus integrantes; e impactar en forma positiva en la calidad de vida de éstos últimos. También se menciona que los equipos de trabajo brindan la oportunidad para que “a) los trabajadores se sientan ‘dueños’ de sus tareas; b) el entrenamiento les brinde la posibilidad de comunicarse con los gerentes; y c) tengan la sensación de haber alcanzado logros importantes”.

Durante esos 10 o 15 años, mientras se profundizaba el proceso de globalización, también tuvo lugar el extraordinario progreso de las comunicaciones que todos conocemos y que dio lugar a la aparición de otro tipo de equipos. Son los llamados equipos virtuales, menos mencionados que los anteriores aunque no menos importantes y, quizás, más numerosos. Muchos de los lectores y lectoras, con toda seguridad, ya habrán formado parte de uno o más de éstos.

¿Cómo se define un equipo virtual?

Dicho en forma simple, es un equipo que se caracteriza por lo siguiente:



- La distancia que separa a sus integrantes es generalmente importante. Se hallan con frecuencia en distintos países y, a veces, en distintas organizaciones;

- La comunicación entre ellos no es frente a frente, sino por medio de equipos de telecomunicaciones (la tecnología utilizada puede proveer sólo texto, sólo audio, texto y video o audio y video, por ejemplo); y

- El objetivo del equipo virtual es compartido por sus integrantes por lo cual éstos, a tal efecto, son interdependientes.

Dada la relativa novedad de los equipos virtuales, la literatura que los describe y analiza es menos abundante que la que trata sobre los equipos de trabajo convencionales. Por ejemplo: pensemos en el tema -aparentemente inagotable- de liderazgo. Para liderar un equipo virtual ¿se requieren las mismas características que se espera tenga un líder de un equipo de trabajo habitual? En la literatura no se encuentra mucho al respecto. Este interrogante daría lugar a una discusión que no corresponde hacerla en esta oportunidad; pero conviene tenerlo presente al momento de integrar un equipo virtual. Lo menos que se puede decir es que alguien que no lidere bien un equipo de trabajo convencional difícilmente lo haga mejor en un equipo virtual.

Quienes han estudiado el tema de equipos virtuales formulan algunas recomendaciones para que desde un comienzo funcionen con éxito en pos de su cometido, a saber:

1. Contar, como en tantos otros proyectos, con el apoyo de la gerencia. Esto significa tener en claro quién solicitó la constitución del equipo y quién dará las instrucciones para poner en práctica las recomendaciones que surjan de éste.

2. Saber a quién invitar a formar parte del equipo. Aparte de sus conocimientos técnicos, debe ser una persona que sepa, por ejemplo, trabajar a distancia sin crear conflictos con sus compañeros de equipo.

3. Asegurarse de que no haya discrepancias entre los integrantes del equipo acerca del

contenido y los objetivos de la tarea a llevar a cabo así como de los aportes de cada uno.

4. Verificar el desarrollo de confianza recíproca entre los integrantes del equipo para, entre otras cosas, facilitar el intercambio de información.

5. Comprobar que los integrantes del grupo estén cómodos con la tecnología a utilizar y, en caso necesario, proveer el entrenamiento necesario con la debida anticipación.

6. Desarrollar un sistema de recompensas equitativo que sea sentido como tal por los integrantes del grupo; y

7. Mantener una comunicación constante con y entre los integrantes del equipo para evitar el sentido de aislamiento y lograr una mayor familiarización entre ellos.

En contraste con el formidable desarrollo de la tecnología, la constitución y el funcionamiento de equipos virtuales presenta ciertas dificultades. Algunas, sin que ésta sea una lista exhaustiva, son las siguientes:

1. Problemas de comunicación. En los equipos convencionales, donde sus integrantes están frente a frente, el mensaje que se comunica se ve influido por la expresión y los gestos de la persona que lo emite. En los equipos virtuales, si la tecnología utilizada excluye sonido o imagen o ambas cosas, la comunicación es más imprecisa y requiere ser reforzada;

2. Falta de confianza. Se tiene confianza en otra persona (no estoy seguro que éste sea el mejor ejemplo) cuando se cree que no va a divulgar información confidencial. Para que ello ocurra debe existir, entre los miembros de una organización o un equipo convencional, una relación "frente a frente" desarrollada a lo largo de los años. Como esto no ocurre entre los integrantes de un equipo virtual es difícil, se señala, que se desarrolle entre ellos un cierto nivel de confianza mutua. No obstante, un estudio contradice esta opinión y afirma que la confianza puede lograrse a través de demostrar confiabilidad en el trabajo realizado como integrante del equipo virtual; y

3. Evaluación del desempeño. ¿Se puede evaluar a alguien que no se conoce personalmente? Para muchos líderes de equipos virtuales ésta puede ser una dificultad insalvable. Sin embargo, los autores del estudio señalado en el párrafo anterior dicen que la evaluación puede lograrse mediante el desarrollo de procesos administrativos apropiados.

En el "management" a distancia esto último me parece importante para evitar lo señalado, entre humorística y satíricamente, en un artículo incluido en una revista inglesa:

*El mundo de los negocios está compuesto por tres clases de personas: las competentes, las incompetentes y las políticas. Las competentes ascienden gracias a sus méritos personales; las incompetentes, gracias a la escasez de gente competente; y las políticas, atribuyéndose los éxitos de las competentes y asignando los fracasos a las incompetentes.*



### ACERTIJS EN ENTREVISTAS DE TRABAJO

Usted tiene ocho bolillas iguales, excepto una que es algo más pesada que las otras, y una balanza de dos platillos. Ésta puede ser utilizada dos veces como máximo. Dispone de tres minutos para decirme cuál es la bolilla más pesada.

Seleccionar a la mejor persona para un puesto de trabajo no es una tarea sencilla. Siempre



está latente la posibilidad de equivocarse: seleccionar a un candidato inadecuado y rechazar inadvertidamente al mejor.

Esta realidad contribuye a la aparición, de tanto en tanto, de nuevos enfoques o herramientas que intentan perfeccionar el proceso de selección. Los nuevos instrumentos, con el correr de los años, sufren altibajos en su "popularidad". Tal podría ser el caso de la grafología, cuya utilización en el proceso de selección no ha estado libre de controversias. Como es público y notorio, quienes analizan un texto manuscrito de un aspirante a un puesto de trabajo -el tamaño e inclinación de letras, palabras o números, los espacios entre palabras y líneas, los márgenes y la presión ejercida al escribir, por ejemplo- tratan de obtener información acerca de su personalidad y, a través de ésta, predecir cómo será su eventual inserción y desempeño en la organización.

Los estudiosos utilizan los criterios de confiabilidad y validez para evaluar estos instrumentos. Una herramienta es confiable si, por ejemplo, los resultados que obtengan distintos expertos que la utilicen no difieren entre sí; válida, si realmente mide lo que dice medir. En el caso de la grafología los estudiosos no la han avalado en relación al proceso de selección, no obstante lo cual se sigue utilizando en muchas empresas. (¿Por qué sucede esto? ¿Se desconfía de los expertos? ¿O la intuición es más importante? Tenemos aquí un tema de discusión. Ver



S.L.Thomas y S.Vaught, *The write stuff: What the evidence says about using handwriting analysis in hiring*. *Advanced Management Journal*, Cincinnati, Otoño de 2001).

Algo parecido sucede con la inclusión de acertijos en el proceso de selección, un ejemplo de los cuales -no demasiado nuevo- aparece más arriba. Microsoft fue una de las primeras empresas en utilizarlos. En la actualidad lo hacen muchas otras; no obstante, no he visto datos que cuantifiquen este hecho. Una reunión en la *Montana State University*-octubre de 2003- dedicó parte de su tiempo al "arte de entrevistar por medio de acertijos".

La discusión acerca de si es conveniente o no utilizar acertijos para observar el razonamiento, la rapidez y el comportamiento bajo "presión" de los aspirantes a empleo se actualizó con motivo de la publicación en los primeros meses de 2003 de un libro titulado *How would you move Mount Fuji?* ("¿Cómo mudaría usted el Monte Fuji?") cuyo autor es William Poundstone.

Este escritor publicó un resumen de sus conclusiones en el número de mayo de 2003 de la *Harvard Business Review*. El artículo comienza con un acertijo utilizado en Wall Street, a saber:

*A la persona entrevistada se le dice lo siguiente (en sentido figurado ...): "Juguemos a la ruleta rusa. Usted está atada a una silla. Tengo un revólver con sus seis recámaras vacías. Observe como introduzco sendas balas en dos recámaras adyacentes. Cierro el cilindro y lo giro. Apoyo el revólver en su cabeza y aprieto el gatillo. ¡Clic! No le pasó nada. ¡Qué suerte tiene! Ahora, antes de comenzar a conversar acerca de su curriculum vitae, apretaré el gatillo por segunda vez. ¿Qué prefiere? ¿Que lo apriete ya o que antes haga girar el cilindro?"*

La persona entrevistada, para causar una buena impresión, deberá razonar en forma rápida y correcta cuál de las dos opciones le conviene más.

Según el autor citado, las empresas que utilizan acertijos o preguntas "difíciles o impo-

sibles de contestar” -¿ cómo diseñaría usted el baño de Bill Gates?- lo hacen porque creen que las personas que los resuelvan o contesten bajo presión serán mejores empleados que aquéllas que no lo hagan. Los expertos, por su parte, cuestionan la validez de tal creencia porque, dicen, no es posible comparar el desempeño de quienes tuvieron éxito en este tipo de entrevistas con el de quienes que no lo tuvieron y trabajan en otro lado.

Las entrevistas por medio de acertijos, señalan, no son mejores que las tradicionales para predecir comportamientos futuros. En realidad, lo que más influye en la decisión de un entrevistador, dicen, es la primera impresión que éste se forma acerca de un entrevistado, lo cual ocurre en los primeros minutos de la conversación. Por este motivo recomiendan diseñar y utilizar entrevistas “situacionales” o de “inmersión” (emparentadas éstas con el viejo “método del incidente”) que, según se afirma, aciertan en sus predicciones en un 50 % de los casos, o un *assessment center*.

W. Poundstone ofrece los siguientes consejos a los entrevistadores:

- No hacer preguntas cuyas respuestas no sirvan para tomar o rechazar a un postulante;

- Hacer preguntas cuyas respuestas pudieran poner en duda las primeras impresiones;

- No formular preguntas bajo condiciones de *stress*; y

- Utilizar acertijos con precaución.

No quisiera terminar sin antes dar la respuesta al acertijo citado al comienzo. Aquí está: a) poner tres bolillas en cada platillo de la balanza. Si los brazos no se inclinan, esto es señal que la más pesada es una de las otras dos. Se pesan éstas y se identifica la más pesada; b) si los brazos se inclinan, tomar las tres bolillas del brazo más pesado, seleccionar dos y pesarlas. Si los brazos permanecen horizontales, la más pesada es la tercera; si no lo hacen, la inclinación identificará cuál de las dos lo es (una variación: en ocasiones, el acertijo puede mencionar 12 bolillas y utilizar la balanza tres veces ). Según aclaran los conocedores del tema, Microsoft utiliza acertijos en el caso de gente joven. Cuando se trata de postulantes de más edad utiliza el método tradicional basado en la experiencia de cada uno.

Hace tiempo dejé de estar en la primera de estas categorías. ¡Me salvé de los acertijos!

