

GUÍA PRÁCTICA PARA LÍDERES

Decidir sobre personas con evidencia

Cuatro ideas y un checklist para contratar mejor: menos intuición, más método.

AUTOR

Francisco Fernández
Psicólogo

EMITIDO POR

Obrii Consulting
Talento crítico, con evidencia.

EDICIÓN

Octubre 2026

LECTURA

8 minutos

ANTES DE EMPEZAR

Una mala contratación rara vez se nota el primer día. Se nota meses después, **en el equipo y en el cliente.**

Las decisiones sobre personas están entre las inversiones más caras y menos medidas de una empresa. Esta guía reúne, en cuatro ideas, lo mejor de la literatura sobre gestión de personas, selección y cultura organizacional, para que la apliques la próxima vez que tengas que decidir sobre un cargo clave.

LAS CUATRO IDEAS

01 Dónde se juega la plata

No todos los cargos pesan lo mismo. Invierte donde el desempeño cambia el resultado del negocio.

02 Define el perfil antes de buscar

Un buen perfil describe conductas observables, no una lista de tareas.

03 Evalúa con método

Lo que predice el desempeño es la estructura del proceso, no el olfato del entrevistador.

04 Mira la cultura sin clonar el equipo

Ajuste no es parecerse: es poder aportar y gestionar las tensiones del equipo.

CÓMO USAR ESTA GUÍA

Cada módulo cierra con una pregunta para tu organización. La última página reúne un checklist de ocho preguntas para llevar a tu próxima decisión de contratación.

BASE DE EVIDENCIA

Síntesis de literatura académica y metaanálisis en gestión de personas, selección y cultura organizacional. Autores: Huselid, Beatty y Becker (2005); Spencer y Spencer (1993); Pucheu (2025); Schmidt y Hunter (1998); Sackett et al. (2022); Tippins et al. (2021); Schein (1990); Cameron y Quinn (1999); Schneider (1987).

MÓDULO 1

1

Dónde se juega la plata

No todos los cargos pesan igual, y equivocarte en uno clave cuesta mucho más de lo que se ve en la planilla.

LO QUE CUESTA UNA MALA CONTRATACIÓN

01

Reclutar y contratar

Búsqueda, selección y contratación formal.

02

Inducir y capacitar

Capacitación inicial, inducción y costos de onboarding.

03

Productividad perdida

La vacancia y la curva de aprendizaje de quien llega.

04

Servicio y riesgo

Deterioro temporal del servicio y exposición a riesgos operacionales.

01 + 02 + 03 + 04

= el costo real de reemplazar un cargo clave

SUPUESTO DE TRABAJO, NO DATO DE MERCADO

En ejercicios de control de gestión de personas se usa, como piso conservador, el 50% de la renta anual por cada reemplazo. Calcula el tuyo: suma en pesos estos cuatro componentes para el último cargo clave que tuviste que reemplazar.

DÓNDE CONCENTRAR LA INVERSIÓN: CARGOS A, B Y C

Huselid, Beatty y Becker (2005) proponen gestionar los cargos como una cartera de inversión, no como una lista pareja. Para clasificar un cargo, hazte dos preguntas:

1

¿Impacta de forma directa en la estrategia del negocio?

2

¿Hay mucha diferencia entre un desempeño promedio y uno sobresaliente?

Si ambas son sí, es un cargo A.

A**Estratégicos**

Impacto directo en la estrategia y alta variabilidad de desempeño entre quienes los ocupan.

Aquí va tu mejor talento y tu mejor proceso de selección.

B**De apoyo**

Indispensables para operar, pero no te diferencian en el mercado.

Busca desempeño sólido, estable y procesos eficientes.

C**Excedentes**

No aportan valor a la estrategia.

Evalúa automatizar, externalizar o rediseñar.

Un cargo A no es necesariamente el de más alto nivel del organigrama. Es aquel donde pasar de un desempeño promedio a uno sobresaliente mueve el resultado del negocio.

ERROR FRECUENTE

Celebrar que baja la rotación general mientras pierdes a quienes más rinden.

PREGUNTA PARA TU ORGANIZACIÓN

¿Qué porcentaje de nuestros cargos A está cubierto por personas con desempeño sobresaliente?

MÓDULO 2

2

Define el perfil antes de buscar

Un buen perfil describe lo que la persona hace y logra, y también lo que no se ve en el currículum.

LO QUE SE VE Y LO QUE EXPLICA LA CONDUCTA



Modelo del iceberg de competencias (Spencer y Spencer, 1993).

ESCRIBE CADA FUNCIÓN CON ESTA FÓRMULA

VERBO + OBJETO + CONDICIÓN DE CALIDAD

EN VEZ DE

Responsable de la cartera de clientes.

ESCRIBE (EJEMPLO ILUSTRATIVO)

Gestiona la cartera de clientes corporativos y logra renovaciones dentro de la política comercial.

Así el perfil se puede observar, evaluar y verificar con ejemplos reales, en vez de quedar como una lista de tareas.

UN CARGO ES UN PORTAFOLIO DE ROLES

Pucheu (2025) lo describe así: la persona no solo ejerce su especialidad, también responde en una red de relaciones.

1

Técnico

Resuelve y decide en su área.

2

Con su jefatura

Se relaciona hacia arriba.

3

Líder

Dirige personas.

4

Equipo

Colabora con sus pares.

5

Cliente-proveedor

Cumple y exige estándares de servicio.

CÓMO APLICARLO

1

Parte por tus cargos A: son los que más se benefician de un perfil riguroso.

2

Reescribe tres funciones con la fórmula y confirma con la jefatura que describen lo que realmente se espera.

3

Revisa los cinco roles y marca en cuáles el cargo exige más, antes de abrir la búsqueda.

ERROR FRECUENTE

Copiar un diccionario genérico de competencias: mezcla resultados con conductas y termina describiendo a cualquiera.

PREGUNTA PARA TU ORGANIZACIÓN

¿Nuestros descriptores de cargo reflejan lo que la persona realmente tiene que hacer, o son un documento de archivo?

3

MÓDULO 3

Evalúa con método, no con intuición

Lo que predice el desempeño no es el entusiasmo del entrevistador: es la estructura del proceso y la validez de sus herramientas.

QUÉ RESPALDO TIENE CADA HERRAMIENTA

CON RESPALDO

Entrevista conductual estructurada · Pruebas de capacidad cognitiva · Simulaciones y assessment center

RESPALDO BAJO

Entrevista no estructurada, la conversación libre

SIN SUSTENTO

Grafología · Pruebas proyectivas · Test de colores en contextos laborales

PARA TENER A MANO

Una revisión de 2022 (Sackett et al.) corrigió a la baja varias de las estimaciones clásicas de validez (Schmidt y Hunter, 1998), pero dejó a la entrevista estructurada en el primer lugar. Ningún método predice por sí solo, por eso conviene combinarlos.

ORDENA EL PROCESO POR COSTO

MUCHOS CANDIDATOS

POCOS

1. Filtro masivo y económico

Requisitos mínimos y trayectoria.

2. Pruebas estandarizadas

Capacidad cognitiva y otras pruebas con validez demostrada.

3. Terna final

Entrevista conductual estructurada y simulación del puesto.

PREGUNTA POR HECHOS, NO POR HIPÓTESIS

HIPOTÉTICA

“¿Qué harías si un cliente importante reclamara?”

Mide lo que la persona cree que haría, o lo que sabe decir.

CONDUCTUAL

“Cuéntame de una vez en que un cliente importante reclamó. ¿Qué pasó, qué hiciste tú y qué resultado tuviste?”

Se apoya en conductas pasadas y se puede contrastar con ejemplos.

SI USAS INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA FILTRAR

Exige al proveedor evidencia de validez, transparencia con el candidato y ausencia de impacto adverso (Tippins et al., 2021).

ERROR FRECUENTE

Decidir por la corazonada de una entrevista informal, o por pruebas sin validez demostrada.

PREGUNTA PARA TU ORGANIZACIÓN

¿Podemos mostrar la evidencia de validez de cada prueba que aplicamos a un postulante?

4

MÓDULO 4

Mira la cultura sin clonar el equipo

Ajuste cultural no es contratar a alguien parecido a quienes ya están. Es saber si la persona puede aportar y gestionar las tensiones reales del equipo.

CUATRO CULTURAS (OCAI)



Cameron y Quinn (1999). Seis preguntas: se reparten 100 puntos entre cuatro alternativas para mapear la cultura actual y la deseada a cinco años. La distancia entre ambas orienta dónde hay que cambiar.

TRES NIVELES DE CULTURA



- Artefactos**
Rituales y estructuras visibles.
- Valores declarados**
Lo que la organización dice de sí misma.
- Presunciones básicas**
Lo que se da por hecho y rige en silencio.

Schein (1990). Lo que realmente rige el día a día suele estar en el núcleo, y es lo que más cuesta ver desde fuera.

Cuando preguntes “¿encaja?”, pregunta también: ¿qué le falta a este equipo y puede esta persona aportarlo?

Atracción-Selección-Atrición (Schneider, 1987): las organizaciones tienden a atraer, elegir y retener a personas parecidas, y con el tiempo se vuelven homogéneas e inflexibles.

CÓMO APLICARLO

1

Mide la cultura actual y la deseada con un instrumento estandarizado.

2

Identifica los supuestos implícitos sobre tiempo, espacio y relaciones que de verdad rigen al equipo.

3

Evalúa si la persona tiene la flexibilidad para dialogar con esa cultura sin paralizarse ni generar fricción destructiva.

ERROR FRECUENTE

Descartar talento diverso en nombre del “ajuste cultural” y terminar contratando solo a quienes piensan como la jefatura.

PREGUNTA PARA TU ORGANIZACIÓN

¿Usamos el ajuste cultural para sumar diversidad de pensamiento o para repetir nuestros propios sesgos?

PARA LLEVAR

Checklist: ocho preguntas antes de decidir una contratación clave



¿Sabemos si este es un cargo A, B o C, y cuánto justifica invertir?

MÓDULO 1



¿Calculamos lo que costaría una vacante larga o una contratación fallida?

MÓDULO 1



¿El perfil describe conductas observables, con condiciones de calidad, en cada uno de sus roles?

MÓDULO 2



¿Cada herramienta de evaluación tiene evidencia de validez para predecir desempeño?

MÓDULO 3



¿La entrevista es estructurada y pregunta por hechos pasados, no por hipótesis?

MÓDULO 3



¿Cada evaluador califica por separado antes de comparar opiniones?

MÓDULO 3



Si usamos IA o algoritmos, ¿verificamos transparencia y ausencia de impacto adverso?

MÓDULO 3



¿Conocemos la cultura real que enfrentará esta persona, y buscamos que aporte, no solo que encaje?

MÓDULO 4

**Obrii Consulting**

¿Tienes una contratación clave por delante?

Si quieres aplicar este checklist a un cargo concreto, a una búsqueda o a un proceso de evaluación, conversemos.

CORREO

ffernandez@obriiconsulting.com

WHATSAPP

+56 9 8603 2391

WEB

www.obriiconsulting.com

Francisco Fernández

Psicólogo, fundador de Obrii Consulting.
Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones, Universidad Diego Portales (en curso).

Evaluación psicolaboral

Entrevista conductual estructurada, tests psicométricos y referencias laborales, con la evidencia detrás de cada conclusión.

Headhunting ágil

Búsqueda personalizada, a tarifa plana y sin comisión sobre la renta.

Diagnóstico organizacional

Para entender cómo funciona realmente tu organización antes de decidir.