

Valorar un Candidato



Angel Solà
Profesor de EADA Business School
Barcelona, España



Describir las cualidades que sobresalen a la hora de seleccionar a un trabajador, no debería ser una tarea muy compleja. De hecho es fácil llegar a un consenso para enumerarlas. Con un clic de internet, podemos cotejar nuestra lista con los resultados de decenas de páginas temáticas sobre esta cuestión. Por tanto, no vamos aquí a repetir un listado más o menos comentado e incluso estandarizado.

De una forma clara y diáfana a la hora de valorar a un candidato, solemos centrarnos en tres aspectos que combinados, y solo combinados, correlacionan con talento: Aptitudes, Actitud y lo que denominamos IE (Inteligencia Emocional, Liderazgo y también su estructura de valores).

Mucho más que valorar una lista de cualidades deseadas, la clave es asegurar el equilibrio entre estas tres categorías ya que es la combinación de las tres la que nos proporcionará la máxima capacidad predictiva en la evaluación.

Así que, no solo vamos a preguntarte sobre lo que sabes, sino cómo vas a transformarlo en resultados que supongan valor en nuestra organización. No solo vamos a observar tu actitud sino que también hablaremos de lo que realmente te interesa y de lo que quieres ser y que fortalezas posees de manera intrínseca para conseguirlo. No solo vamos a contemplar tus emociones, sino que vamos a hablar de hasta qué punto eres consciente de ellas y cómo las gestionas o que uso haces para causar impacto en los demás y hasta qué punto eres capaz de compartir valores con el resto de la organización

Y la organización, ¿qué aspectos son vitales? Una estrategia de selección ha de contemplar el análisis y valoración de estos tres niveles, con un protocolo bien estructurado para cada nivel, incrementarán, seguro, nuestra capacidad de predicción del rendimiento del candidato en la organización.

Algo más difícil, desde el punto de vista técnico, puede ser observarlas, cuantificarlas y valorarlas de la manera más objetiva posible. Tres aspectos son claves para poder hacerlo: formación, práctica y experiencia.

Pero, lo que sí es realmente difícil y complicado, es asegurar que estas cualidades estén incorporadas al candidato de manera consolidada, es decir, que las posea de forma intrínseca, que sean estables en el tiempo y que esté dispuesto a aportarlas a la organización, convirtiéndolas en resultados. Para ello, la selección ha de ser capaz de predecir el rendimiento de un candidato en la organización y asegurar su capacidad operativa durante el máximo de tiempo posible. Tarea nada fácil. Ni más, ni menos.

¿Qué tipo de rendimiento queremos predecir? ¿A corto plazo? En este caso no será muy difícil, posiblemente con simples preguntas y algún tipo de prueba podremos averiguarlo. Pensar de este modo es pensar en recursos. Necesito un recurso para cubrir una necesidad concreta en un momento preciso. Como una mina de carbón: hay una cantidad de material a extraer y la necesito mientras haya mineral. Cuando el mineral se acaba, se acaba la mina. Las posibilidades que tiene de ser otra cosa aparte de mina no serán muchas, o por lo menos no tantas como una persona.

Hemos de ser conscientes de que el rendimiento a medio y largo plazo es el que aporta más valor a la empresa. Por un lado, para asegurar la cobertura de

puestos con amplio impacto en la organización y por otro, porque no estamos hablando de minas de carbón, de recursos, sino de personas, que todas, absolutamente todas, tienen un potencial, una capacidad de crecimiento y de performance, es decir de transformar conocimientos en resultados. Lo que de manera habitual llamamos talento.

Y para tenerlo en una organización, no es suficiente con salir de compras, seleccionar y evaluar una lista de cualidades, sino que hemos de "reclutar" —quizá suene mejor seducir— en el sentido de atraer el talento hacia nuestra organización y saber cómo gestionarlo cuando se incorpore. Eso incluye toda la gestión de la cadena de valor. Desde mucho antes que las personas sean candidatos hasta, incluso, después de su paso por la organización.

Para poder captar este talento lo esencial es tener un claro y profundo conocimiento de lo que supone "valor" en el puesto a cubrir, cuáles son sus métricas de rendimiento, y cuáles las características de las personas que consiguen un alto performance en este puesto. Del conjunto de las características de estas personas conseguiremos un arquetipo contra el cual podremos comparar al candidato y nos permitirá identificar los grupos normativos de potenciales candidatos a este puesto, es decir, donde están, que les interesa, como son, que piensan. Y sobre todo ¿Quién los proporciona? ¿Dónde están las fuentes?

Esta es una de las claves del éxito. Trabajar con grupos que ya posean una buena parte de las características competenciales críticas para la predicción de su rendimiento en la organización. Y por supuesto, poder elegir de este grupo normativo, aquellos que más rendimiento a corto, medio y largo plazo, van a aportar a la organización. Vaya, a los mejores de entre los mejores. ☘