Logo talento y efectividad

Evaluaciones no convencionales y su aplicabilidad

Innovación en los procesos de selección de talentos

Jaime A. Cardozo, MA[[1]](#footnote-1)

[*jacardozo@jac-coach.com*](mailto:jacardozo@jac-coach.com)

Jorge I. Restrepo, MPA, MA[[2]](#footnote-2)

[*info@talentoyefectividad.com*](mailto:info@talentoyefectividad.com)

Cuando buscamos seleccionar al candidato ideal para una vacante, lo tradicional es validar si las personas cumplen con el perfil del cargo, práctica que se compone de revisión de factores tales como educación, experiencia, competencias y toma de referencias. Una evaluación más avanzada determina en qué nivel de desarrollo están las competencias, así como el potencial del candidato.

Los métodos tradicionales más utilizados para evaluar a los candidatos en los procesos de selección son las entrevistas, las pruebas psicotécnicas -que desde hace algún tiempo están disponibles en línea- y el *assessment center* por su origen en inglés. Como parte de los *assessment* centers más comúnmente utilizados se cuentan los juegos de roles, estudios de caso, discusiones en grupo, canasta de papeles, presentaciones y ejercicios prácticos. Todos estos elementos aportan importantes insumos para la toma de decisión en la contratación de un nuevo colaborador.

A través de nuestra experiencia hemos aprendido que un método para evaluar a las personas es observar evidencias conductuales en espacios reales, que permiten que la persona se comporte de la manera más cercana posible a como lo haría en su vida cotidiana. Es por esto que la mayoría de nuestras entrevistas en profundidad -de selección- las hacemos en espacios distintos a una oficina, ya sea en un restaurante, en un parque o viajando en un vehículo de transporte público…sí, una vez conocimos a un candidato en una avioneta rumbo al Vichada (Colombia)...

En este artículo presentaremos una forma de evaluación que hemos llamado “El Desafío”, descrita a continuación y sobre la cual citaremos dos ejemplos recientes:

***El Desafío***

***Objetivo.*** Con “El Desafío” propiciamos una situación real de vida donde observamos evidencias conductuales correspondientes a las competencias críticas requeridas para el cargo.

**Pasos:**

* Basados en el perfil, seleccionar las competencias críticas del cargo.
* Definir una situación real donde se pudieran observar y medir las competencias seleccionadas.
* Diseñar el ejercicio, por medio de un guion. Esto incluye la matriz de calificación.
* Realizar los ejercicios con los candidatos.
* Documentar los resultados.
* Analizar la información recolectada para la generación del informe de resultados.

***Metodología***:

Observación de conductas a partir de las variables definidas, invitando al candidato a asumir un reto.

***Caso organización del sector financiero, Colombia***

Esta búsqueda se enfocó en un directivo gremial. Las competencias críticas del cargo son: negociación, influencia y comunicación asertiva. El desafío consistió en hacer durante un tiempo limitado (una hora), compras de alimentos en la Central de Abastos del Norte “CODABAS” de Bogotá. CODABAS es un mercado que se rige por algunos elementos tradicionales que permiten negociar precios.

***Guión***

1. Citación a candidatos, sin ofrecerles explicación sobre lo que ocurriría.
2. Encuentro con el candidato en el sitio de la prueba.
3. Explicación de la prueba al candidato, lo que incluye:
   * Relato sobre qué alimentos compra la familia para la cual haría el mercado.
   * Solicitud de necesidades puntuales: qué necesita la familia el día de hoy.
   * Límite de tiempo para que el candidato haga las compras (una hora).
   * Presupuesto para las compras.
4. Recorrido acompañado por el evaluador, quien tiene la función de llevar el carrito de compras.
5. Término de tiempo.
6. Solicitud de explicación de cómo tomó las decisiones de compra.
7. Cierre del ejercicio.
8. Escritura del reporte (posterior).

***Caso EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO, Colombia[[3]](#footnote-3)***

Esta búsqueda se enfocó en el cargo Jefe de Puntos de Venta. Las competencias críticas del cargo son: orientación a resultados, análisis y orientación del cliente y liderazgo de equipos. El desafío consistió en hacer durante un tiempo limitado (dos horas), el papel de administrador de un local comercial de venta de alimentos llamado JUGS en la ciudad de Bogotá.

***Componentes***

1. Citación al sitio, sin explicación de lo que ocurriría.
2. Encuentro con el candidato.
3. Explicación de la prueba, lo que incluía:
   * Reglas del juego.
   * Objetivos a cumplir en el tiempo establecido.
   * Limitaciones.
   * Tiempo para dedicación al ejercicio.
4. Desarrollo del ejercicio (dos horas).
5. Presentación de un informe de gestión al final de ejercicio por parte del candidato.
6. Cierre del ejercicio.
7. Escritura del reporte (posterior).

Los resultados obtenidos en estos desafíos nos permitieron acercarnos en profundidad a cada candidato, en relación con los métodos tradicionales. Estos resultados se complementaron con la entrevista de preselección, la autoevaluación técnica, la entrevista en profundidad, las pruebas DiSC y ASSESS de HRTools (esta última correlaciona la personalidad con las competencias), reunión en un restaurante. Igualmente se verificaron las referencias laborales.

En el mundo competitivo de hoy se requieren profesionales preparados para afrontar los retos del ámbito corporativo globalizado. Es por esto que este tipo de prácticas toman cada vez más fuerza en el mundo corporativo al crecer la necesidad de encontrar el perfil más adecuado para un cargo. Steve Jobs, co-creador de Apple Inc., hacía todas las entrevistas de trabajo dando un paseo por el vecindario con los candidatos, y la mayoría de sus decisiones las tomaba a partir de ese contacto.

Bogotá, octubre de 2016

[info@talentoyefectividad.com](mailto:info@talentoyefectividad.com)

[www.talentoyefectividad.com](http://www.talentoyefectividad.com)

1. Máster en Liderazgo y Desarrollo Organizacional, de Saint Louis University, EEUU. Experto en diseño de programas de formación y desarrollo de líderes. Coach profesional. [↑](#footnote-ref-1)
2. Máster en Administración Pública de la Universidad Harvard, Máster en Administración de la Universidad ICESI. Experto en creatividad, innovación y Talento Humano, además es artista enfocado en performance colectivo. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ejercicio diseñado y aplicado en asocio con la firma consultora Gente Capaz liderada por Lina María Santana. [↑](#footnote-ref-3)