

## **Entrevistar al puesto de trabajo antes de entrevistar a los candidatos**

El escenario suele ser familiar para los profesionales de los recursos humanos y responsables de selección. Se produce una vacante en la empresa e inmediatamente se abre un archivo con descripciones y requisitos, a partir de los cuales se va a tener que empezar la tarea árdua de encontrar al candidato ideal.

Es posible que en la empresa exista una descripción por escrito del puesto de trabajo que le proporcione al departamento de RRHH el perfil del candidato ideal en cuanto a experiencia, formación, habilidades y competencias.

Sin embargo, si RRHH empieza entrevistando a los candidatos antes de hacer una valoración interna crítica, es posible que una hipotética contratación que puede parecer idónea sobre el papel, en realidad sea una equivocación.

Primero, el departamento de RRHH debería "entrevistar" al puesto de trabajo antes de entrevistar a los candidatos y definir un perfil del puesto. Este perfil debería incluir información acerca de las áreas clave para la obtención de resultados, conexiones críticas dentro de la compañía, comportamientos, valores, formación y experiencia requeridos para el desempeño del trabajo.

Tener un perfil del puesto de trabajo proporciona más información útil que una simple descripción del mismo. Mientras que una descripción del puesto de trabajo establece funciones, formación y experiencia requeridos, un perfil de puesto de trabajo da información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la empresa. Perfila qué conexiones va a tener la persona que va a desempeñar el trabajo, con las demás personas de la organización. Considera cómo va a impactar el puesto en la organización, así como criterios concretos de evaluación del desempeño.

Con la creación de un perfil del puesto de trabajo, la empresa conecta ese puesto de trabajo a toda la organización. Es necesario que los profesionales de los RRHH y los managers o supervisores del departamento trabajen juntos para establecer un perfil consistente y establezcan qué tipo de persona es la que mejor desempeñaría el trabajo.

Tradicionalmente, el proceso de selección y entrevistas se ve como algo que ocurre al margen de cualquier otra actividad de la empresa. Pero, al crear un perfil de puesto de trabajo, se utilizan los inputs de todas las personas relacionadas con el mismo, por lo que los que han de tomar la decisión pueden tener una visión más amplia y completa.

El segundo paso crítico en el proceso de selección y entrevista, es desarrollar un perfil del candidato. Basado en el perfil del puesto de trabajo, el perfil del candidato va a proporcionar a los responsables de selección una visión clara de la persona que buscan antes de entrevistarlo .

El perfil del candidato es crítico porque es más difícil encontrar a alguien que encaje con el puesto de trabajo en toda su extensión que alguien simplemente con la formación y experiencia adecuados. Dos candidatos pueden tener la misma formación, experiencia similar y habilidades similares. Pero si el trabajo requiere a alguien con iniciativa y capacidad de decisión, alguien que corra riesgos y se responsabilice de los resultados, alguien que pueda moverse en un entorno rápido y cambiante, entonces los dos candidatos pueden no ser tan iguales. Uno de ellos pudiera ser que trabajara mejor en un entorno seguro y predecible, por lo que no sería adecuado para abrir mercados o estar al frente de proyectos novedosos. El otro puede que tenga el nivel de iniciativa y rapidez requeridos, pero que sea demasiado temerario o imprudente.

No existe el candidato ideal en relación a un determinado puesto de trabajo. Siempre existen "*gaps*" entre los requisitos del puesto de trabajo y la persona que va a desempeñarlo. Pero no siempre se puede esperar a que aparezca ese candidato ideal.

Para que el proceso de entrevistas sea un éxito, debe determinar :

- Los *gaps* existentes entre el candidato y las necesidades del puesto y de la compañía.
- Y si hay *gaps*, obtener más información del candidato para poder determinar si la empresa puede hacerse cargo de dichos *gaps*. Quizás el candidato simplemente necesite formación adicional o más tiempo por parte de sus futuros colaboradores en el proceso de aprendizaje.

Muchas empresas cometen la equivocación de creer que los *gaps* que claramente han reconocido en el candidato elegido, ya se solucionarán por sí solos gracias a la capacidad de adaptación de las personas a nuevos entornos y culturas. Dicha perfecta adaptación, raramente ocurre y la empresa acaba reprobando al nuevo empleado , cuando en realidad debería reprobarse a sí misma. Cuando existen importantes *gaps* entre el candidato y los requisitos del trabajo, la empresa puede seguir adelante con la contratación pero teniendo una idea clara de cuales van a ser los mecanismos para superar esos *gaps* :

- la empresa puede absorber dichos *gaps* a partir de otros recursos existentes dentro de la propia empresa.
- O puede redefinir el trabajo para ajustarlo a la capacidad y habilidades del nuevo empleado, siendo consciente de que las funciones excluidas deberán ser absorbidas por otras personas dentro de la organización.

Es decir, en los casos en que existan importantes *gaps* y no se disponga de más tiempo para encontrar al candidato ideal o , por las razones que sean se quiera seguir adelante con la contratación, generalmente es más eficaz y se obtienen resultados más rápidos cuando és el puesto de trabajo el que se adapta a la persona y no la persona al puesto de trabajo.

Muchos de los fracasos en los procesos de selección provienen del hecho de que quizás al seleccionador le gusta, la educación, formación o expresión oral del candidato, pero no tiene una visión global del cuadro, por lo que puede tomar decisiones sobre contratación a partir de criterios equivocados.

Más importante aún, los profesionales de la selección deben evitar caer en la tentación de comparar a los candidatos entre sí. Lo que realmente deben hacer es comparar cada candidato con el puesto de trabajo.

Creando un perfil de puesto de trabajo y un perfil del candidato, los responsables de selección aumentan muy considerablemente las posibilidades de hacer contrataciones que sean un éxito a largo plazo.

El **Predictive Index** trabaja principalmente con dos herramientas :

- El PRO (Performance Requirements Options) que proporciona el perfil del puesto de trabajo a partir de una metodología propia.
- Perfil personal de los candidatos que proporciona información de las personas.

Ambos perfiles miden los mismos factores y se representan gráficamente de la misma forma, por lo que la comparación de cada candidato con el puesto es muy fácil. Dicha comparación permite determinar si hay gaps entre candidato y puesto de trabajo, su naturaleza y evaluación del grado de dificultad para superarlos a través de un proceso normal de adaptación o si van a ser necesarias acciones adicionales por parte de la empresa.