

White paper
**Un método para hacer corresponder entre candidatos
y un puesto de trabajo**
Posiciones basadas en un modelado predictivo

Presentado por:



Introducción

Si pregunta a dos directores de recursos humanos cuál es el perfil correcto para un puesto de trabajo en particular, es muy probable que le propongan diferentes combinaciones de rasgos. Esto se debe al hecho que los empleos incorporan una amplia variedad de atributos –algunos no cuantificables, otros irreconocibles para quienes participan de la contratación- que afectan el desempeño en el trabajo de una persona.

Aún más, debido a las diferencias en el estilo de administración, el entorno, los objetivos comerciales y la realidad económica, un perfil de empleo preciso en una organización no siempre es apropiado para el mismo puesto en otra organización. Dado que la generalización del perfil de empleo entre compañías y mercados (tanto horizontal como vertical) es insostenible, es fácil comprender por qué es difícil predecir el desempeño laboral para un puesto de trabajo dado.

Presentación general de la propuesta de un modelado predictivo

Una solución basada en un modelado predictivo se refiere al método de evaluación utilizado para seleccionar al (o a los) candidato(s) apropiado(s) de un conjunto de candidatos para puestos específicos en toda organización. La solución busca superar una de las dificultades predominantes en la contratación de nuevos empleados: la falta de capacidad de realizar una **correspondencia cruzada** entre la personalidad adecuada y las capacidades de un candidato, con los requisitos exigidos por una organización **específica** y posteriormente predecir quién, entre todos los candidatos, será el más apropiado para cierto puesto en circunstancias particulares.

Este tipo de solución ofrecerá una técnica computarizada que identifica la correspondencia especificada, al definir la correlación entre: a) las capacidades de los empleados actuales y b) su éxito (nivel de desempeño) en la organización. Esta correlación constituye una base demostrada para analizar a candidatos, porque esencialmente, la evaluación del desempeño constituye un axioma determinante para la predicción de la compatibilidad del candidato.

La solución de modelado predictivo en comparación con otros enfoques

Una solución de modelado predictivo adopta un enfoque diferente para realizar una mejor predicción, y mejorada, del desempeño del candidato en cierto entorno. Los actuales enfoques para resolver este problema son los siguientes:

1. La realización de una prueba de las capacidades generales del candidato: quien obtiene el mejor puntaje es considerado el mejor.
2. La realización de una prueba de las capacidades del candidato “específicas para la industria” – Por lo general, estas pruebas se basan en la historia de pruebas en diversas organizaciones, por un largo período de tiempo.
3. La realización de una prueba de los parámetros del candidato, previamente recogidos dentro de la organización. Este enfoque supone que las principales capacidades de los **mejores** (los “top performers”, quienes tienen el mejor desempeño dentro de la organización), servirá como base para encontrar los **mejores** en el "futuro" – p.e. si los empleados de mayor éxito son los más asertivos, con una memoria relativamente fuerte y un alto nivel de conocimientos generales. – esto es lo que debería buscarse intrínsecamente, en lo que concierne a candidatos que presentan su candidatura para un mismo puesto de trabajo. Este es el llamado '**enfoque de clasificación lineal**' (o en inglés. 'linear grading approach').

No obstante, las tres técnicas arriba mencionadas **ignoran verdades de fundamental importancia, tales como:**

- a. Cada organización tiene estándares y requisitos diferentes, los que reducen significativamente las predicciones de una evaluación 'estándar'.
- b. La validez predictiva del 'enfoque lineal' no es muy alta. Los seres humanos han demostrado ser un depósito de rasgos intrincados de diversos niveles (incluyendo algunos que no se perciben abiertamente) – y un profesional exitoso no siempre es el que obtiene el puntaje más alto ni siempre es el mejor en todos sus atributos.

La solución del modelado predictivo adopta un '**enfoque no lineal**', al encontrar el conjunto de reglas que crean la mejor correlación entre los empleados existentes y su nivel de éxito en la organización. Para hacerlo, es necesario un programa de modelado computerizado, muy complejo, que produce dicha correlación a partir de una enorme cantidad de combinaciones. **Ésta resultará ser la fórmula predictiva más eficiente para predecir el éxito de nuevas contrataciones.**

Una solución de modelado predictivo: Metodología y procesos

La primera etapa de esta solución implica la puesta a prueba de los empleados a través de un conjunto específico de tests estandarizados singulares y la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo. Luego, se analiza la combinación de atributos considerados necesarios para el desempeño óptimo en el puesto.

Los resultados de este análisis se utilizan luego para generar una fórmula compleja que produce un conjunto de reglas que se pueden aplicar a los candidatos para un puesto específico. A partir de este punto, cada candidato es testeado respecto a los estándares de la organización y evaluado respecto a la población existente que ha formado la base de este estudio.

Al utilizar estos resultados como herramienta de análisis, el personal de contratación puede luego determinar estándares apropiados para la organización, al establecer un marco a partir del cual puedan determinar empíricamente la calidad de un futuro candidato.

El objetivo del método propuesto: ser capaz de predecir la evaluación en el desempeño en el puesto de trabajo para cada candidato (que se aplica para un puesto en particular en una organización en particular) que él/ella obtendrá tras trabajar durante cierto tiempo en la organización.

Razonamiento: Dado que la evaluación del supervisor reflejará el nivel de satisfacción del empleador con el desempeño del empleado, sería el único factor más importante para contratar a un candidato en particular para el puesto meta.

• Primer paso: Testear a los empleados existentes

Figura 1 – Puntajes atribuidos a los empleados

Atributo del Empleado	Memoria Visual	Conocimiento	Asertividad	Tolerancia al estrés	Otro ...
John Smith	68	91	46	88	
Patricia Brooks	55	66	78	78	
Ann Gillmor	91	92	45	55	
Otro ...					

- Segundo paso: Cada empleado en la muestra debe recibir una evaluación para uno o más Criterios de éxito en el desempeño del puesto de trabajo. La evaluación deberá reflejar con la mayor precisión posible el éxito del empleado en ese ámbito específico.

Figura 2 – Notas de evaluación para los empleados

Criterios de desempeño del empleado	Desempeño general	Trabajo en equipo	Satisfacción del cliente	Otro ...
John Smith	71	66	76	
Patricia Brooks	45	95	71	
Ann Gillmor	81	63	55	
Otro ...				

- Tercer paso: El programa computerizado busca una fuerte correlación positiva entre los atributos que fueron testeados y las evaluaciones de todos los empleados. La Fórmula de Correlación resultante permite calcular un puntaje de la fórmula de correlación para cada candidato, específico para un puesto en particular.

Figura 4 – Correspondencia de un candidato al grupo de muestra

(Picture)

- Cuarto paso: Testear a los nuevos candidatos respecto a la Fórmula de Correlación, la que fue previamente identificada y luego designada para el puesto. Esto permite a la organización obtener dos resultados de fundamental importancia:

A. La nota dada al candidato, respecto al PUESTO de trabajo EXACTO en esta organización.

B. El (o los) empleado(s) al cual el desempeño en el puesto del candidato será similar (en el ejemplo mencionado: Gina Heart será similar a Patricia Brooks).

Ambos parámetros mejoran considerablemente las capacidades de los empleadores para identificar a los candidatos óptimos para su propia organización, y les permite resolver muchos problemas frecuentes relacionados con el juicio insatisfactorio de los candidatos.

La Solución de Savvy Expert – el primer enfoque no lineal de perfiles de puestos de trabajo

Savvy Expert, la primera solución de evaluación de empleo basada en un algoritmo no lineal para la validez predictiva, busca vincular empíricamente el perfil del puesto de trabajo con las demandas del entorno de trabajo en sí. Esto se logra al incorporar información obtenida de la organización misma acerca de los puntos de referencia de desempeño dentro de la empresa (p.e. estudio del puesto). *Savvy Expert* crea perfiles del puesto específicos de la organización para hacer corresponder los puestos actuales dentro de la organización, al comparar los resultados del test de evaluación con los criterios de desempeño en el puesto de trabajo (tal como fueron clasificados por los empleadores) de un grupo muestra de empleados existentes que trabajan en el mismo puesto. El resultado, obtenido a través de capacidades de modelado de optimización únicas, es un conjunto de reglas hechas a medida que definen los puntos de referencia para el puesto en particular en base a la combinación de rasgos y talentos que el candidato debe poseer para tener éxito en dicho puesto.

Los resultados del estudio del puesto de trabajo producen conclusiones inmediatas y claras acerca de la adecuación del candidato con la compañía, permitiendo a *Savvy Expert* lograr un aumento de entre 50 y 100% de validez respecto a los métodos de evaluación existentes y una mejora de 30 a 40% de la previsibilidad de contratación.

Características y beneficios de Savvy Expert

Características

- Mayor efectividad del sistema con la adición de cada nuevo candidato
- Sistema de evaluación de desempeño incorporado que integra los puntajes de tests con evaluaciones de la organización
- Identificación automática de los tests más importantes que conciernen a cada perfil de empleo
- Rápido tiempo de test
- Detección de excepciones – capacidad de enfocarse en la discrepancia entre las capacidades de los trabajadores y el sistema de evaluación de la organización
- Sistema de creación de informes gráfico claro y a color

Beneficios

- Evaluación definitiva de la adecuación del candidato
- Proyección mejorada previa al empleo
- Mejor evaluación de los empleados existentes para la promoción

- Validez significativamente mayor para el desempeño en el trabajo
- Creación de perfil de empleo según las normas y la cultura de la organización
- Optimización de la idoneidad del candidato frente a varios perfiles de empleo de una vez
- Reducción de los gastos de selección, capacitación y recursos humanos
- Mejora en la efectividad de la descripción del puesto de trabajo

Conclusión:

La investigación de las técnicas de proyección de pre empleo muestran que incluso en la mayoría de los casos es difícil lograr niveles de validez (correlación) de 0,5, a través del uso de combinaciones de todas las técnicas disponibles (una investigación conocida en este tema es: La validez y utilidad de la selección: "Métodos en Psicología de Personal: Repercusiones prácticas y teóricas de 85 años de investigación" (Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No. 2, 262-274)).

Un análisis del método presentado arriba, avala un nivel de validez **superior a 0,65 y hasta 0,88**, el que indica un gran avance en el campo de la selección y la evaluación, y tendrá gran impacto en el enorme mercado de contratación en todo el mundo.

Si desea obtener más información acerca del método de modelado predictivo y SavvyExpert, contacte al distribuidor local de HRVision

www.hrvision.com.mx