

# La evaluación previa asegura el éxito en la selección del candidato

Miguel Ángel García Borja, FACTHUM



En estos últimos años, nos estamos encontrando con situaciones paradójicas en el mundo de la selección de personal.

Por un lado, los efectos de la crisis económica hicieron que la tasa de desempleo de nuestro país ascendiera hasta cotas inimaginables. Fruto de reestructuraciones, se producían grandes salidas al mercado laboral de profesionales preparados, a la vez que los jóvenes talentos que se incorporaban a la búsqueda de empleo no encontraban huecos donde crecer profesionalmente. Se producía un desfase entre oferta y demanda laboral, quedando amplitud de talento disponible en el mercado.

En términos de operaciones de reclutamiento, esto parecería facilitar las labores de búsqueda de profesionales cuando se generaban vacantes en las empresas, por lo que a priori no sería difícil encontrar talento y además tener dónde elegir. Ante ello, bastaría con publicar anuncios en las web apropiadas y fiarse de las entrevistas personales, guiándose por la experiencia profesional sobre la función desarrollada nada más. Habría que invertir poco tiempo y un razonable análisis personal para tener éxito en la selección. La idea de que contratar no sería difícil ha estado muy extendida.

La realidad, en cambio, nos ha ido mostrando con la lenta recuperación económica otras situaciones: no siempre se encuentra lo que se busca, o al menos no de manera completa. Además, surgen a la vez posiciones para las que objetivamente el mercado ofrece escasez de talento. Los puestos cambian y seguirán cambiando, desaparecerán roles actuales y surgirán otros nuevos. Con ello, la idea anteriormente comentada se muestra equivocada e ineficiente: se alargan los procesos de búsqueda, no se tiene seguridad sobre el desempeño posible del candidato, no se tiene seguridad en el proceso de selección emprendido.

Sobre este hecho, las grandes corporaciones han sido conscientes y se han puesto en marcha para crear sistemas de atracción del talento, con marca diferenciadora de empleador. A la vez, han creado sus modelos de desarrollo del potencial para incorporar e invertir en el talento que pueda evolucionar hacia las

nuevas competencias que exige el entorno. Y en medio de estos programas, revisan sus procesos y protocolos de selección de personal.

En las redes, podemos buscar información sobre los costes de una "mala selección" de personal. Hay diferentes estudios, por ejemplo:

- Havard Bussiness School dice que "el coste de una mala contratación supone entre 3 y 5 veces el salario de esa persona",
- Peter Druker afirma que "3 de cada 10 decisiones de contratación son erróneas",
- Saratoga Institute (de PwC) concluye que "el 25% del salario es el coste mínimo cada vez que se frustra una posición".

Algunos aspectos pueden ayudarnos a concretar y entender mejor estas afirmaciones. Entre los costes que se pueden imputar, podemos apreciar:

- ✓ Gastos de reclutamiento: webs de empleo, tiempo de contacto en redes...
- ✓ Costes de consultora de selección en el caso de que se contrate.
- ✓ Tiempo de filtrado de currículum, entrevistas telefónicas y presenciales.
- ✓ Gastos administrativos de contratación (internos o de asesoría externa).
- ✓ Costes imputados a la formación y acogida del nuevo empleado o promocionado.
- ✓ Costes derivados de la falta de productividad en las primeras semanas de adaptación del colaborador al puesto y a la empresa.
- ✓ Costes de reposición y desvinculación si no se supera el "periodo de prueba".

Además, hay otros costes intangibles para la empresa, como la pérdida de oportunidades ante clientes y el mercado, así como posible efectos en el clima laboral interno por la percepción de rotación existente. También se producen costes no deseables en la persona afectada, como insatisfacción, falta de adaptación, conflictos de rol, estrés, pérdida del compromiso, etc.

Para prevenir estos costes y efectos no deseados, fruto de una mala selección, ¿qué pueden hacer los departamentos de selección y gestión del talento?

- Incorporar métodos profesionales de evaluación previa del talento.
- Anticiparse a las demandas que la economía digital y del conocimiento suponen para el talento futuro, en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.
- Identificar las competencias y aptitudes tanto actuales como próximas, para buscar y explotar las herramientas profesionales que ayuden a evaluar su nivel de presencia en el talento actual, para uno o varios roles en la organización.
- Identificar en el talento los motivos y aspiraciones presentes, que casen con los valores y propósitos de la organización.
- Identificar el potencial individual del talento y proyectar sus oportunidades futuras.
- Tomar decisiones integrando toda esta información previa.
- Dar continuidad al proceso de atracción y retención del talento con una gestión atractiva y profesional del proceso de evaluación y selección.
- Dar feedback a los participantes una vez finalizado el proceso de selección.

En definitiva, armar y asegurar las mejores decisiones sobre la incorporación de personas partiendo de sistemas profesionales de evaluación previa del talento.

La selección de personal sigue siendo un pilar fundamental en la estrategia de permanencia y sostenibilidad de las empresas. Identificar y dotar el capital humano necesario en cada momento requiere rigor, análisis y ofrecer confianza en las decisiones de inversión sobre las personas.

Volver a [FACTHUM](#)