

Al contratar, priorice las asignaciones sobre las entrevistas

Geoff Tuff, Steve Goldbach y Jeff Johnson

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Como gerente de contratación, desea contratar a la “mejor” persona para un trabajo (lo que sea que eso signifique para ese rol en concreto). Sin embargo, ¿cómo sabe quién es la correcta?

Es una pregunta simple sin una respuesta fácil y con un alto riesgo. Los enfoques tradicionales de selección y contratación siempre han sido imprecisos, pero dado el ritmo de cambio la naturaleza misma del trabajo, estas herramientas se vuelven cada vez más limitadas.

Las startups crean un producto mínimo viable, o MVP, para probar la demanda de los consumidores respecto a un concepto antes de invertir en la creación de una versión mejorada. ¿Qué pasaría si las empresas pudieran usar una táctica similar en el proceso de reclutamiento?

Creemos que es posible. Sin embargo, para hacerlo, deberá estar dispuesto a pensar de manera diferente sobre la entrevista de trabajo.

Muchas organizaciones tienen poca idea de qué debería reemplazar el proceso de entrevista, incluso cuando saben que no está funcionando.

Sugerimos un enfoque que llamamos demostraciones mínimamente viables de competencia. Significa reducir cualquier camino hacia la hipótesis comprobable más pequeña y tomar medidas para ver qué sucede. Si va bien, siga adelante; si no es así, corrija el curso.

“Mínimamente viable” significa hacer que la prueba sea lo más sencilla y breve posible sin dejar de proporcionar la evidencia que necesita. “Demostraciones de competencia” significa, simplemente, que la prueba realmente muestra en acción las habilidades esenciales para el trabajo.

Las demostraciones de competencia mínimamente viables suenan demasiado amplias, por lo que a veces usamos un término abreviado para este proceso: La revelación. Se refiere al momento en el póquer cuando los jugadores dan la vuelta a sus manos y muestran lo que tienen. Para muchos tipos de roles, una demostración de competencia mínimamente viable puede ofrecer el mismo momento revelador.

Este artículo es útil para:

- *Priorizar las asignaciones sobre las entrevistas.*
- *Pensar de manera diferente sobre la entrevista de trabajo.*
- *Conocer el enfoque de demostraciones mínimamente viables de competencia.*

Muchas organizaciones tienen poca idea de qué debería reemplazar el proceso de entrevista, incluso cuando saben que no está funcionando.

Por supuesto, las condiciones de trabajo varían enormemente. Es fácil pedirle a un aspirante a escritor una tarea simulada, a un aspirante a consultor que se una a un equipo de proyecto para un taller o a un aspirante a vendedor que ejecute una llamada en frío. Sin embargo, ¿qué pasa con la fabricación, donde el movimiento físico y la capacidad de adaptarse a los imprevistos son primordiales? ¿O la extinción de incendios forestales, donde lucha contra algo que es impredecible en condiciones que pueden ser difíciles de imaginar? Bueno, también funciona allí. A través de la planificación de escenarios y las herramientas de realidad virtual habilitadas con inteligencia artificial, podemos aproximarnos a casi cualquier situación de la vida real, pero la reacción humana a esas situaciones no se puede predecir, solo se puede presenciar a través de la revelación.

Confiar en el juicio humano y una revelación cuidadosamente diseñada es más específico y predictivo que el enfoque de “llenar la tubería y ver qué sale del otro lado” que usan muchas empresas hoy en día. Imaginamos un mundo donde la norma sea que la “entrevista” evolucione hacia un conjunto específico de pasos mínimamente viables, que culminen tal vez en un “paseo” de uno o dos días: El equivalente corporativo tener citas sin ninguna noción de obligación o ataduras. Mejor aún, ¿por qué no convertir la “gig economy” en un canal permanente: Ofrecer un trabajo e invitar a los mejores empleados a puestos de tiempo completo con recompensas premium?

Es un enfoque que más empresas deberían probar.

La reacción humana a diversas situaciones no se puede predecir, solo se puede presenciar a través de la revelación.

Sobre los autores:

Geoff Tuff es director en Deloitte Consulting LLP.

Steve Goldbach es el jefe de estrategia de Deloitte USA.

Jeff Johnson es director general de Deloitte Consulting LLP.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com