

Perfil de éxito

Cómo construirlo a partir de tus empleados actuales

Una herramienta de Ciencia con conciencia, el newsletter de Psicotest sobre psicometría aplicada al reclutamiento.

Evalúa con ciencia.

Antes de empezar

Esta plantilla sirve para responder una sola pregunta: **¿qué significa tener éxito en este puesto, en esta empresa?**

Es la pregunta que una evaluación necesita tener contestada antes de aplicarse. Si el criterio de desempeño no está definido, no hay nada contra qué validar los resultados: el instrumento va a medir con precisión algo que quizá no es lo que necesitas.

Lo que necesitas para llenarla

- ✓ El jefe directo del puesto, en la misma sesión que tú. No funciona por correo.
- ✓ Dos horas sin interrupciones.
- ✓ Los nombres de las personas que hoy hacen bien ese trabajo y de las que no funcionaron en él.

Lo que se hace una sola vez

El perfil de un puesto se construye una vez y sirve para todas las vacantes siguientes de esa posición. Se revisa cuando el puesto cambia de verdad, no cada vez que se abre una vacante.

Paso 1 · Elige a tus referentes

Anota entre 3 y 5 personas que hoy hacen bien este puesto, y entre 2 y 3 que ocuparon el puesto y no funcionaron.

Los casos que no funcionaron son la mitad del ejercicio. Sin ellos no puedes saber qué distingue al buen desempeño: solo puedes describir a quienes se quedaron.

Grupo	Persona (iniciales o clave interna)	Tiempo en el puesto	Por qué está en este grupo
Funciona bien			
Funciona bien			
Funciona bien			
Funciona bien			
Funciona bien			
No funcionó			
No funcionó			
No funcionó			

Regla de selección: el criterio para clasificar a alguien como "funciona bien" tiene que ser un resultado, no una impresión. Si la única razón es que cae bien o que lleva mucho tiempo, no entra.

Paso 2 · Define el éxito en términos observables

Escribe entre 3 y 5 indicadores de qué significa hacer bien este puesto. Cada indicador tiene que poder observarse o medirse. Si no puedes decir cómo lo verificarías, todavía no es un indicador.

Prueba rápida: si el enunciado sirve igual para un puesto de otra empresa o de otra industria, es demasiado genérico. Vuelve a escribirlo con los números, los tiempos y los clientes reales de tu operación.

#	Indicador de éxito	Cómo se verifica	Cada cuánto
1			
2			
3			
4			
5			

Ejemplos de la diferencia:

En vez de escribir	Escribe
Es proactivo	Detecta y escala desviaciones de inventario antes del cierre semanal, sin que se lo pidan
Tiene tolerancia a la frustración	Sostiene el estándar de calidad en semanas de doble volumen, sin aumentar la tasa de error
Buena comunicación	Deja documentado el estatus de cada cuenta de forma que otra persona pueda retomarla sin llamarlo
Orientado a resultados	Cierra el mes dentro del rango de cobranza acordado en al menos 9 de 12 meses

Paso 3 · Identifica lo que distingue a un grupo del otro

Lista las conductas que observas en el grupo que funciona bien y no en el grupo que no funcionó.
Las conductas que aparecen en los dos grupos no discriminan: pueden ser deseables, pero no sirven para seleccionar, porque no separan a quien va a rendir de quien no. Sácalas de la lista aunque cueste trabajo.

Conducta observada	¿Está en el grupo que funciona?	¿Está en el grupo que no funcionó?	¿Discrimina?

Al terminar: te deberían quedar entre 3 y 6 conductas que sí discriminan. Si te quedaron más de ocho, el ejercicio todavía está describiendo al empleado ideal en abstracto. Vuelve al paso 2.

Paso 4 · Traduce a dimensiones evaluables y ordena el filtro

Cada conducta diferenciadora apunta a algo que puede medirse. Decide con qué se mide y en qué momento del proceso.

Ordenar el filtro importa tanto como elegirlo: lo breve y descartante va al inicio, con todos los candidatos; lo profundo va al final, solo con los finalistas. Así se evalúa mejor y se gasta menos.

Conducta diferenciadora	Qué dimensión la refleja	Con qué se evalúa (prueba, entrevista estructurada, ejercicio, referencias)	Momento del proceso
			Filtro inicial / Etapa media / Finalistas

Última pregunta de control: con este perfil en la mano, ¿podrías explicarle a alguien de dirección por qué contrataste a la persona que contrataste, sin apelar a que te dio buena espina? Si la respuesta es sí, el perfil está listo.

Los límites de esta herramienta

Esta plantilla construye una hipótesis estructurada sobre qué predice el desempeño en tu puesto. No es un estudio de validación: con cinco personas no hay potencia estadística para afirmar que una conducta predice un resultado.

Tiene además un sesgo que conviene declarar: si describes el éxito a partir de quienes ya están, puedes terminar replicando tu selección actual, con sus errores y su homogeneidad. Las dos formas de acotarlo están incorporadas en el método —incluir siempre los casos que no funcionaron y definir el éxito por resultados observables, no por parecido con la plantilla existente— pero no lo eliminan.

Úsala como lo que es: la mejor definición disponible del criterio, escrita y compartida, en lugar de una definición implícita que cambia según quién esté en la sala.

Créditos

Herramienta de la edición #5 de Ciencia con conciencia.

Método: Ma. Luisa Garza, especialista en gestión de talento de Psicotest.

Dirección editorial: Rubén Ruiz, Director de Psicotest.

Psicotest · 25 M+ evaluaciones · 25 países · 15 años de psicometría aplicada al reclutamiento.

Evalúa con ciencia.

 <https://psicotest.mx/unete-a-nuestro-newsletter>