

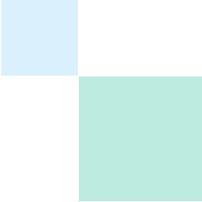


Libro blanco

Predecir el rendimiento y el éxito en el trabajo

Métodos, prácticas, límites, éxitos





Editorial

Predecirlo todo, controlarlo todo... sí, pero, ¿hasta qué punto?

En la selección de personal, como en otras disciplinas, nos gustaría saberlo todo de antemano, predecirlo todo, controlarlo todo. Disponer de todas las competencias y cualidades requeridas para el puesto respecto de cada candidato seleccionado (pero, ¿están realmente definidas o delimitadas?). Asegurarse de no cometer ningún error. Esforzarse por alcanzar la perfección.

Es normal, es lógico, es legítimo... pero, ¿es posible? ¿En qué medida? ¿En qué condiciones? ¿Hasta qué punto podremos estar realmente seguros? ¿A qué tendremos que renunciar?

Estas son las preguntas que queríamos hacernos hoy, contigo, para ti.

De modo que entrevistamos a expertos y a profesionales de la selección y de RR. HH., elaboramos un estudio ad hoc con 851 encuestados y prolongamos la investigación de forma interna, con el fin de ofrecerte una reflexión razonada sobre las posibilidades, y los límites, de un enfoque predictivo de la selección.

Porque intentar predecir es consustancial al ser humano. Porque renunciar a predecirlo todo es probablemente igual de importante.

Esperamos que disfrutes con la lectura.
Atentamente,



Dominique Duquesnoy,
Director General de PerformanSe

¿Qué nos encontramos en este libro blanco?

01

Artículo: Predecir el rendimiento en el trabajo... Sí, pero, ¿según qué métodos? Pág. 8

06

Entrevista: Selección exitosa: predecir la adecuación del candidato con **Laura Alonso- Auren Personas** - Pág. 25

02

Entrevista: Un mejor análisis previo... ¡para una mejor predicción posterior! con **Xabi Borteyrou y Xavier Caroff** - Universidad de Paris Cité - Pág. 11

07

Entrevista: Predecir la competencia... ¡es más fácil que predecir cómo será recibida! con **Cyrille Thouvenot** - Banque Internationale du Luxembourg - Pág. 29

03

Resultados del estudio: ¿Cómo analizamos y predecimos el éxito en el trabajo? Pág. 15

08

Entrevista: Predecir el éxito... ¡preparándolo de forma concreta! con **Florence Jouanneau** - Crédit Mutuel - Pág. 31

04

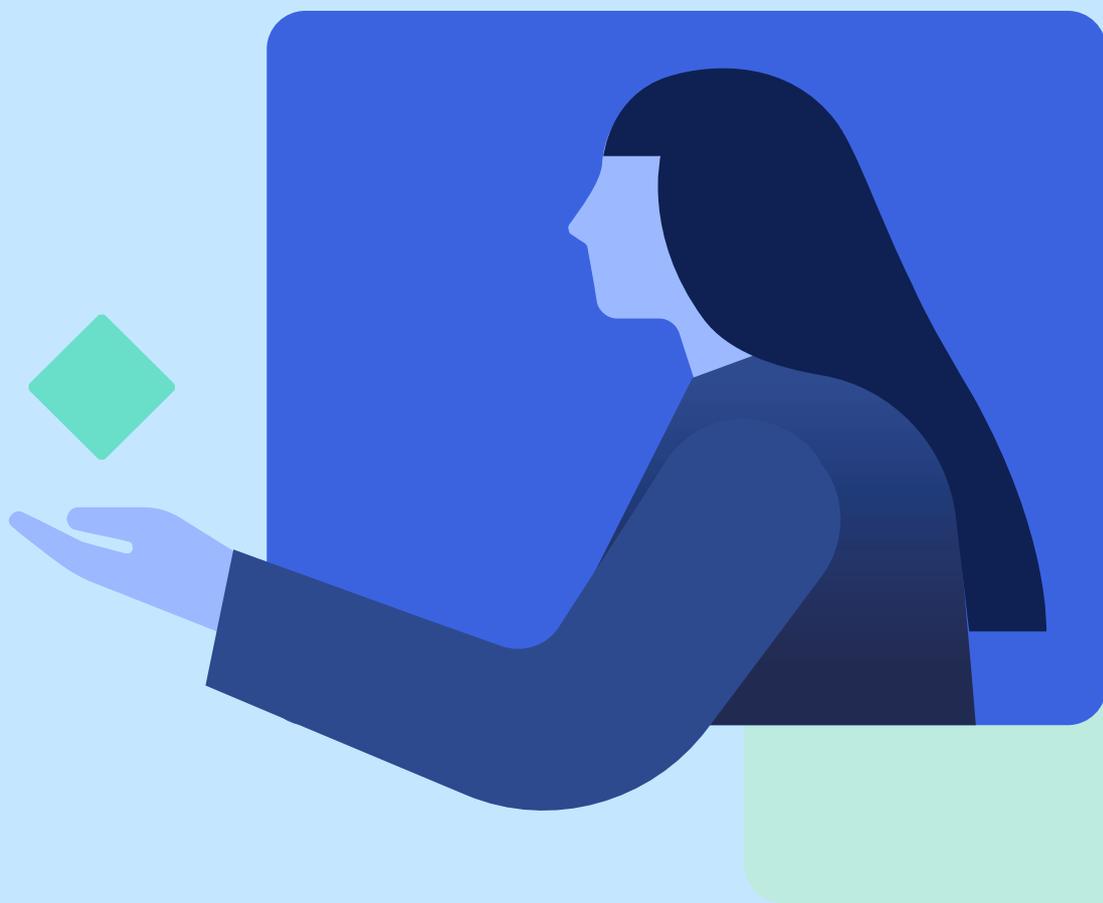
Entrevista: Innovación en la selección de talento... con **Joao Batista** - Teamtailor - Pág. 19

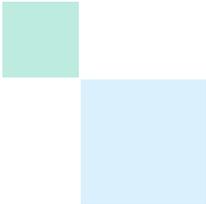
09

Síntesis: Éxito en el trabajo: Predecir... ¡y crear! - Pág. 33

05

Entrevista: ¿En qué medida sirve la personalidad para predecir el éxito en el trabajo? con **Kacper Luscinski** - PerformanSe - Pág. 21





Introducción

Predecir... entre incertidumbre y racionalidad

Prever

(Definición de Larousse)

1. Deducir, a partir de ciertos datos, que un acontecimiento futuro es muy probable: se prevé una mejora del tiempo.
2. Concebir algo en la mente, considerarlo posible y, en particular, tomar medidas para que lo sea: se ha previsto cuáles serán los peligros.

Predecir

(Definición del Centro Nacional del Recursos Textuales y Léxicos francés))

1. Anunciar con antelación un acontecimiento por inspiración sobrenatural, clarividencia o premonición.
2. Anunciar con antelación un acontecimiento utilizando el conocimiento inductivo y racional de las causas y de los efectos.

Las definiciones oficiales de los diccionarios más conocidos lo dejan claro. **En la idea de prever o predecir (pre-ver/pre-decir), siempre hay dos dimensiones en juego:**

- **Una dimensión racional**, constituida por experiencias, observaciones, comprensiones, certezas científicas, relaciones lógicas de causas y efectos...
- **Una dimensión que podría llamarse «intuitiva»**, más misteriosa, algo que oscila entre la iluminación adivinatoria, la profecía, cuando no la clarividencia en la elaboración de un pronóstico...

Por un lado, está lo que sé o puedo saber. Por otro, lo que adivino, presiento, elucubro, calculo, imagino...

Cuanto más ciertos son los datos y más reproducibles son las situaciones, mejor funciona la dimensión racional. Podemos predecir que el agua hervirá a 100 °C, porque así es como ocurre siempre (excepto en altitud, donde hierve a temperaturas más bajas, que también se conocen). Una determinada acumulación de nubes en un determinado contexto de presión creará lluvia a corto plazo, y también podemos predecirlo, aunque no sepamos exactamente cuándo, ni durante cuánto tiempo, ni con qué intensidad. Pero, ¿cómo predecir algo que nunca ha sucedido antes?

Sin embargo, el hombre siempre lo ha intentado! Para organizarse. Para sentirse seguro. O para sacar el máximo partido. Por un lado, se examinaban las entrañas de las aves, el vuelo de los pájaros, los sueños, el I Ching y las runas, y, por el otro, se recurría a la observación precisa, la medición de lo reproducible, el cálculo y el análisis de los acontecimientos pasados...

Los RR HH. no son una excepción a la regla, especialmente cuando se trata de elegir a un individuo para un puesto de trabajo... ¿Cómo predecir el éxito de la selección? ¿Cómo saber si el individuo «A» controlará mejor la gestión que el individuo «B»? ¿Cómo valorar si el candidato «F.» dirigirá mejor este equipo que los candidatos «L.» y «S.», que también se presentan?

El CV me facilita informaciones más o menos significativas, las cualificaciones deben aportar cierta certeza en cuanto a las competencias del candidato, el análisis preciso de un discurso y de un comportamiento en una entrevista me ayuda a crear un perfil y a validar aptitudes precisas, los tests que pueda plantear enriquecerán aún más el sistema... Al mismo tiempo, el responsable de selección profesional está atento a las señales sutiles, al desajuste entre lo verbal y lo no verbal, a la huella, al impacto y al efecto que deja un candidato, así como a todo lo que ocurre en los momentos de transición de la selección de personal. Y el responsable de selección moderno también sabe cómo utilizar todos los recursos de un Centro de Evaluación; por ejemplo, para afinar aún más sus percepciones, combinar los enfoques y limitar los sesgos.

Sin embargo, **al fin y al cabo, la elección es siempre una apuesta**, ya se trate de selección externa o interna, sea cual sea la edad, el nivel o el contexto del trabajo; más aún cuando se confía un nuevo puesto a alguien que nunca lo ha ocupado antes, o lo ha ocupado en un contexto diferente.

Si el futuro no está escrito -y no hay nada a priori que sugiera que lo esté-, en ese caso es imposible, en última instancia, tener certezas. Pero si el futuro de los individuos en el trabajo es sin embargo lógico, entonces una previsión razonada es perfectamente concebible.

El Libro Blanco que te presentamos hoy explora el espacio entre la certeza y la intuición, y plantea cuestiones clave como:

- ¿Qué podemos y debemos intentar predecir hoy en términos de éxito/rendimiento laboral en la selección? Además, ¿qué significa que un candidato tenga éxito en su trabajo? ¿Cuáles serían los

criterios asociados? ¿Y cómo se miden?

- ¿Cuál es la mejor manera de prever? ¿Qué datos necesito? ¿Cómo reducir el riesgo de error? ¿Qué puede ofrecernos la IA a este respecto? ¿Cuáles son los riesgos y los límites?

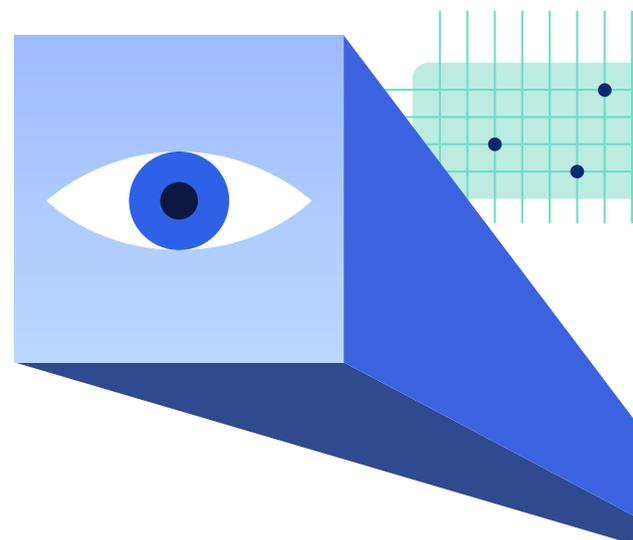
Dado que el ser humano siempre ha intentado predecir el futuro y el futuro siempre le ha sido bastante esquivo, ¿cómo puede planificar hoy su trabajo el responsable de selección del siglo XXI, combinando enfoques e información de la mejor manera posible?

Con curiosidad. Con apertura.

Con humildad.

¡Porque nunca hay nada seguro!

**« Hacer previsiones es difícil,
sobre todo cuando se trata del
futuro».**
Pierre Dac

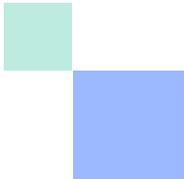




01.

¿Predecir qué?

¿Qué necesitamos saber, prever o predecir para decidir sobre una selección, movilidad o promoción de personal? ¿Cómo definir el rendimiento? ¿El éxito en el trabajo? ¿Según qué lógica? ¿Con qué consecuencias? ¿Para qué modelos de análisis?



Predecir el rendimiento en el trabajo...

Sí, pero, ¿según qué métodos?

Tanto si se trata de una cuestión de selección como de movilidad interna, predecir el rendimiento de un colaborador en un trabajo determinado interesa, por supuesto, a todos los profesionales de RR. HH. y a todos los directores. Pero, ¿resulta posible y cómo ha de hacerse?

En PerformanSe, creemos en la importancia de los modelos predictivos creados científicamente. Veamos a continuación, con algunas ideas sencillas, una aproximación a lo que hace que estos modelos sean válidos y a cómo pueden aplicarse...

¿Qué es el rendimiento?

El rendimiento de una empresa es un reflejo de su salud económica y social. Alcanzarlo y mantenerlo es, por lo tanto, lógicamente una de las principales prioridades de la organización.

Sin embargo, aunque este concepto parece sencillo de formular a primera vista, su definición sigue siendo muy imprecisa en la literatura científica. El rendimiento se percibe de forma muy diferente en las distintas organizaciones. Para algunas organizaciones, por ejemplo, un director de alto rendimiento es aquel que permite a sus colaboradores realizar su trabajo sin dificultad. Para otros, un buen director debe ante todo permitir a sus colaboradores desarrollarse a largo plazo dentro de la organización.

Sin embargo, el rendimiento puede definirse como el conjunto de comportamientos, realizados y controlados por los empleados, que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell y Wiernik, 2015).

Este concepto se entiende generalmente como la combinación de tres dimensiones complementarias (Sackett y Lievens, 2008; Rotundo y Sackett, 2002):

1. Rendimiento en las tareas

Se refiere a los comportamientos enumerados en la descripción de un puesto de trabajo. Es decir, cualquier comportamiento que permita producir directamente un objeto y/o servicio con buenos niveles de fiabilidad, rapidez, productividad y calidad.

2. El rendimiento contextual

Se trata de los comportamientos puestos en práctica por un individuo que favorecen el desarrollo y la mejora del entorno social de la empresa, también conocidos como comportamientos que «trascienden las funciones profesionales» y, a veces, comportamientos de «ciudadanía organizativa». Se basan en la apropiación de los códigos y los principios de funcionamiento de la organización y, por lo general, no se incluyen en la descripción del puesto, pero contribuyen claramente -o no- al rendimiento global.

3. Comportamientos contraproducentes en el trabajo

Son comportamientos desarrollados voluntariamente por los empleados y que tienen un impacto negativo en el bienestar de una organización.

¿Cómo medir el rendimiento?

El reto para una organización es saber si un colaborador está rindiendo bien en un momento dado... y, sobre todo, si seguirá haciéndolo en el futuro. **Por ello, en Performanse creemos en la importancia de un modelo predictivo** para medir el rendimiento presente y futuro.

En nuestra opinión, un modelo predictivo se crea en cinco etapas:

#1. Definir los datos que han de predecirse

Con el fin de medir el rendimiento, primero tenemos que determinar qué es un índice/criterio de rendimiento. El rendimiento puede adoptar, de hecho, distintas formas. **Puede determinarse en un individuo mediante:**

- información sociodemográfica (edad, antigüedad en la organización, cualificaciones, etc.),
- datos sobre su posición en la organización (función, responsabilidades directivas o de otro tipo, etc.),
- criterios objetivos de su rendimiento (consecución de objetivos el año pasado, etc.),
- criterios subjetivos (evaluación del rendimiento general del colaborador por parte del director, evaluación de sus habilidades sociales con otros colaboradores, etc.).

Por supuesto, es perfectamente posible combinar varios de estos criterios para crear un cuadro de evaluación del rendimiento completo y adaptado al contexto de la organización.

#2. Definir el contexto y la población de interés

Aunque hay muchas formas de medir el rendimiento, no todas son adecuadas para todos los contextos organizativos. Hay muchos parámetros, en efecto, que pueden tenerse en cuenta. La cultura de la organización, el papel encarnado en el

puesto y las actividades de la descripción del puesto son algunas de las características (entre otras) que puede ser necesario estudiar para medir con precisión el rendimiento en el trabajo.

Una vez determinado el contexto, también hay que identificar a la población destinataria. ¿Vamos a centrarnos en los directores? ¿Directores de directores? ¿Expertos técnicos? ¿Jefes de proyectos? ¿Colaboradores sin responsabilidad directiva? Los estudios deben basarse en una población homogénea para garantizar que los individuos tengan características comunes. De este modo, garantizamos que las diferencias observadas en el rendimiento no se explican por factores vinculados a los puestos y/o a las responsabilidades. Se trata de **comparar lo que es comparable**.

#3. Informar sobre los datos de rendimiento de la población destinataria (según criterios objetivos y subjetivos)

También es importante determinar quién se encargará de medir el rendimiento. ¿Debe confiarse esta tarea al director? ¿Al directivo? ¿Al colaborador cuyo rendimiento estamos midiendo? ¿A sus colegas? La valoración del rendimiento de un individuo varía considerablemente según quién la evalúe (Murphy, 2008).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la evaluación del rendimiento del colaborador por parte del director, utilizando indicadores objetivos y subjetivos, nos parece la más adecuada.

Por supuesto, en un mundo ideal con recursos ilimitados, el rendimiento de un colaborador debería medirse a 360°; es decir, combinando una autoevaluación del colaborador, una evaluación del director, una evaluación de los compañeros y una evaluación con cifras objetivas. Pero este tipo de evaluación requiere demasiados recursos como para que la desplieguen todas las empresas, y tal nivel de precisión no siempre es útil...

#4. Realizar los tests asociados

(personalidad, patrones, aptitudes)

Una vez determinados los indicadores de rendimiento, **el candidato o empleado en cuestión responde a los cuestionarios psicométricos** que permiten predecir el rendimiento: cuestionario de personalidad, cuestionario de aptitudes cognitivas, cuestionario de patrones cognitivos, etc.

Cabe señalar que, aunque la personalidad no es el factor de predicción más eficaz, los estudios muestran vínculos entre la personalidad y los tipos de rendimiento mencionados anteriormente. Existen vínculos entre la personalidad y el rendimiento global/de la tarea (Barrick y Mount, 1991; Schmidt y Hunter, 1998; Sackett et al., 2022); la personalidad y el rendimiento contextual (Chiaburu et al., 2011); la personalidad y los comportamientos contraproducentes (Mount et al., 2006).

En todos los casos, la combinación de enfoques complementarios suele ser

todavía el método más eficaz de evaluación predictiva.

#5. Estudiar los vínculos causales

(contribución de los datos de los tests al rendimiento y al no rendimiento)

Por último, debemos realizar análisis estadísticos entre los predictores y los indicadores de rendimiento, que nos permitan identificar los perfiles que probablemente obtengan los mejores resultados dentro de una organización dada. Así podemos identificar y elegir los perfiles que cumplen los criterios de rendimiento para un puesto determinado, basándonos en un método adecuado, fundamentado y normalizado,

Lo que nos proporciona un modelo predictivo del rendimiento.

Creación de un modelo predictivo en 5 etapas:

01.

Identificación de indicadores de rendimiento (criterios objetivos y subjetivos)

02.

Definición de la población de referencia

03.

Evaluación del rendimiento de la población de referencia

04.

Evaluación psicométrica de la población de referencia (personalidades, patrones, aptitudes)

05.

Estudio de los vínculos causales entre los indicadores de rendimiento y los datos psicométricos

Un mejor análisis previo... ¡para una mejor predicción posterior!

Para nosotros era importante contar con el asesoramiento de expertos científicos reconocidos en esta materia. Hemos pedido a Xabi Borteyrou y Xavier Caroff, profesores e investigadores de psicología del trabajo en la Universidad de París Cité, que nos ilustren al respecto. He aquí el animado relato de una entrevista compartida.



Cuando hablamos de éxito en el trabajo, ¿en qué piensas espontáneamente?

El éxito en el trabajo -para nosotros- ya significa rendimiento en el trabajo. No es el único componente, por supuesto, pero sí uno esencial. **Y el análisis del rendimiento siempre empieza con un análisis detallado del trabajo en cuestión y sus diversos aspectos. Teniendo en cuenta las siguientes tres dimensiones complementarias:**

- **El rendimiento en las tareas**, en su dimensión fáctica objetiva, lo más cercana posible a la actividad de que se trate.
- **El rendimiento contextual** o de comportamiento; es decir, la capacidad de trabajar positivamente en equipo, de proponer soluciones creativas, etc.
- **El rendimiento adaptativo:** los comportamientos que permiten adaptarse, gestionar situaciones nuevas o complejas que requieren nuevos aprendizajes o salir de su entorno habitual. A menudo descritos como cualidades esperadas, necesarias en contextos de cambio, estos comportamientos no son suficientemente precisos en su utilización en el puesto cotidiano ni se transponen suficientemente en competencias útiles para disfrutar de un alto rendimiento.

Así que, si queremos predecir el éxito, primero tenemos que entender con precisión los componentes del rendimiento

en cuestión. No puede haber predicción sin un análisis detallado pertinente previo.

¿Y cuando hablamos de predecir el rendimiento?

A riesgo de ser un poco provocador, podríamos decir que la inteligencia general sigue siendo un buen predictor del rendimiento, pero, ¿acaso esta inteligencia no se expresa a través del comportamiento? Comprender el mundo que nos rodea y las situaciones a las que nos enfrentamos es la clave para tomar las decisiones correctas, pero no basta en un entorno laboral cada vez menos vertical y más interconectado. La forma en que respondes, abordas tus opciones, legítimas tus posturas y reaccionas requiere que tengas en cuenta otros factores. La dimensión comportamental permite ir más allá y describir con cierta agudeza los modos de interacción preferidos, la manera de afrontar la complejidad y las emociones, los modos de influencia y, sobre todo, los modos adaptativos.

En nuestro Libro Blanco sobre la selección, hablamos mucho de la idea de combinar enfoques para mejorar el rendimiento predictivo... ¿Qué opinas?

Sí, por supuesto. Combinando tests de capacidad cognitiva, tests de personalidad y ejercicios situacionales, por ejemplo,

podemos crear un marco de referencia muy interesante para la predicción. Pero, una vez más, con la condición de haber evaluado correctamente el puesto de trabajo que ha de cubrirse. Los ejercicios situacionales -debidamente preparados, observados y evaluados- pueden producir resultados muy relevantes porque se centran directamente en las competencias clave, pero sólo tendrán sentido si el análisis se ha realizado previamente de forma adecuada. Es muy importante no equivocarse en los criterios que marcan la diferencia en un contexto determinado.

En tu opinión, ¿cuáles son los límites de cualquier forma de predicción del rendimiento y del éxito en el trabajo?

En primer lugar, la predicción es, por su propia naturaleza, una cuestión estadística; siempre es un pronóstico, por lo que el error siempre es posible. Nunca habrá una certeza absoluta.

En segundo lugar, las predicciones a corto plazo -sobre el trabajo concreto que se realizará mañana- son siempre más fáciles y fiables que las predicciones a más largo plazo; por ejemplo, sobre el rendimiento a largo plazo de un individuo dentro de la organización. Lo anterior se debe a que en la predicción intervienen un gran número de parámetros, que son prácticamente imposibles de controlar en la realidad. El modo en que evolucionará la organización, el modo en que cambiará la gestión, el modo en que cambiará el contexto vital del individuo, etc., son todos ellos factores desconocidos.

Por último, sea cual sea el potencial que tratamos de evaluar, las herramientas de evaluación nunca van a decir cómo se acogerá ese potencial en la situación real, cómo se gestionará, cómo se supervisará, cómo se incorporará... ¿Fomentaremos o no su expresión? ¿Crearemos o no las condiciones necesarias para su éxito?

Tomemos un ejemplo clásico y sencillo: el potencial creativo de un individuo. Sabemos predecir con cierta eficacia la

capacidad de innovación de un individuo, midiendo su inteligencia, su apertura a las ideas, su agilidad intelectual, etc., pero el potencial correspondiente sólo podrá aflorar, y, por lo tanto, lograr un éxito real en el puesto de trabajo, si el contexto en su conjunto (el director, el equipo, los valores de la organización...) resulta propicio para esta expresión creativa. Puedes buscar el potencial, seleccionarlo de forma justa prediciendo correctamente sus principales cualidades y el uso que puede hacer de ellas, pero quizás no sepas crear las condiciones concretas para su expresión...

Entonces, ¿cuál crees que sería el mejor uso de las herramientas de predicción del rendimiento?

Para nosotros, siempre es muy **interesante comparar los resultados que ofrecen las herramientas actuales con la experiencia de los responsables de selección y las opiniones de los profesionales interesados**. El objetivo no es enfrentar a un grupo contra otro, ni favorecer una visión en detrimento de otra, sino obtener la mayor cantidad de información posible de esta confrontación, resolver los desacuerdos y hacer avanzar la reflexión... Lo que también confiere al responsable de la toma de decisiones un sentido de la responsabilidad. Ése es el papel del responsable de la toma de decisiones, pero con un acceso más amplio y dinámico a una mayor cantidad de información a su disposición, a fin de limitar el sesgo y, por lo tanto, el riesgo.

En este contexto, ¿qué opinas del desarrollo de herramientas integradas de inteligencia artificial?

Actualmente estamos asistiendo al desarrollo de herramientas complejas basadas en sofisticados modelos de regresión. Y es lógico. Pero debemos mantener la cautela. No existe una fórmula mágica para la predicción. Y no corresponde a la herramienta decidir por nosotros... sobre todo cuando no sabemos realmente

cómo funciona. Una caja negra opaca -por muy elaborada que sea- no puede ser el único analista de una situación real. Existe el riesgo de que, si lo hace, el usuario renuncie a toda responsabilidad sobre la herramienta. Además, aunque la inteligencia artificial puede utilizarse para modelizar los mejores predictores de rendimiento para un puesto determinado, no tiene en cuenta el contexto organizativo y sus cambios. Y sin embargo, como ya hemos dicho, este punto es esencial para predecir el rendimiento en el trabajo. Además, este rendimiento puede adoptar diversas formas, según el puesto y el sector. En la actualidad, la inteligencia artificial y los algoritmos aún no han alcanzado este nivel de complejidad, pero la modelización puede servir de apoyo a los responsables de la toma de decisiones, con

la ventaja de establecer lógicas pertinentes y estructurantes.



Xabi Borteyrou

Profesor e investigador en psicología del trabajo en la Université de Paris Cité.



Xavier Caroff

Profesor e investigador en psicología del trabajo en la Université de Paris Cité.

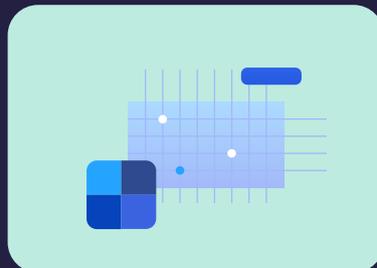
Si tuvieras algún **consejo** concreto que dar a nuestros lectores a modo de conclusión, ¿cuál sería?

Si se quiere predecir el éxito de una persona en un trabajo determinado, creemos que es importante:



01.

Haceos una idea detallada y precisa del puesto de trabajo en cuestión.



02.

Combinad los enfoques potencialmente más predictivos: tests de inteligencia generales, tests de aptitudes específicas, ejercicios situacionales basados en las competencias clave buscadas.



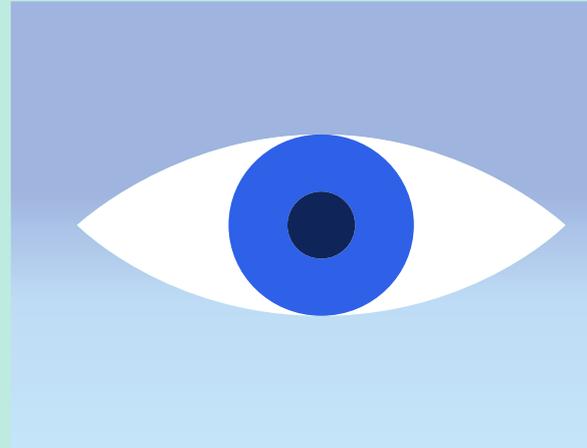
03.

Comparad los datos obtenidos con las opiniones de los responsables de selección y directores interesados, creando al mismo tiempo las condiciones organizativas para un éxito real... ¡Y sabiendo mantener la humildad y la prudencia!

Herramienta de enfoque: Twob-R, el test de evaluación cognitivo-comportamental

Desarrollado sobre la base de un enfoque cognitivo-comportamental, Twob-R ha sido diseñado para aportar una perspectiva única sobre dimensiones críticas que actualmente son esenciales en un entorno organizativo:

Influencia - Decisión - Eficacia - Agilidad. Cada una de estas 4 dimensiones se evalúa desde dos ángulos (o prismas): el comportamental y el cognitivo.



Twob-R utiliza 4 tipos de potencial para ayudarte a interpretar los aspectos comportamentales y cognitivos complementarios de tu evaluado:

- #1. Potencial optimizado
- #2. Potencial cognitivo subexplotado
- #3. Potencial cognitivo compensado
- #4. Potencial por desarrollar

Una sección «práctica» ilustra el nivel de comodidad del evaluado en situaciones de trabajo concretas, características de cada dimensión del modelo IDEA, y propone consejos prácticos cuando los comportamientos del evaluado no se ajustan a su potencial cognitivo.

innovador y único en el mercado, Twob-R es un verdadero soporte de ayuda para la detección y desarrollo de los potenciales!

¿Cuáles crees que son los índices que permiten predecir mejor el éxito profesional?

He aquí la clasificación de los 7 índices por orden de importancia según los 200 españoles que respondieron al estudio.

#1. Experiencia en el campo de actividad

#2. Nivel de estudios

#3. Pruebas de personalidad

#4. Referencias/recomendaciones

#5. Opiniones basadas en la entrevista

#6. Juegos de rol

#7. E-reputación

Para el

55%

de los encuestados, «La experiencia en el sector de actividad» es el índice más fiable para predecir el éxito profesional.

Para el

63%

de los encuestados, «Los juegos de rol» es el índice menos fiable para predecir el éxito profesional.

¿Cómo analizamos y predecimos el éxito en el trabajo?



Junto a las opiniones de expertos y los testimonios de responsables de selección profesionales, también hemos querido entrevistar a una amplia muestra de profesionales en activo: directivos, directores, colaboradores, profesionales de RR. HH. y especialistas en selección.

Confiamos al instituto Panelabs la tarea de realizar la encuesta a nivel Europeo. Recogimos **1467 respuestas** en línea para conocer mejor la opinión colectiva actual sobre los criterios de predicción que se consideran más importantes...

Surgieron varias ideas interesantes, algunas lógicas y predecibles, otras quizás no tanto... ¡y, sin embargo, mucho más significativas!

He aquí un resumen del estudio, centrado en España:

A la hora de predecir el éxito profesional, los encuestados se decantan en general por la experiencia en el sector de actividad y el nivel de estudios.

A todos les hicimos la misma pregunta: *«¿Cuáles piensas que son los índices que permiten predecir mejor el éxito profesional?»*

He aquí las clasificaciones:

- experiencia en el sector de actividad,
- nivel de estudios,
- tests de personalidad,
- referencia/recomendación,
- opiniones basadas en la entrevista,
- ejercicios situacionales,
- e-reputación.

Como es lógico, la experiencia en el sector de actividad es el criterio más importante.

Del mismo modo, en segundo lugar, el nivel de estudios se considera -unánimemente- una herramienta importante para predecir el posible éxito futuro.

Zoom sobre la e-reputación:

- Los jóvenes de 20 a 30 años dan más importancia que los demás a la e-reputación en línea. Han crecido en un entorno digital donde la imagen en las redes sociales y las opiniones en línea juegan un papel importante en la percepción y las oportunidades profesionales.
- Por el contrario, los colaboradores y directivos (fuera de RRHH) dan menos importancia que los demás a la reputación en línea. Acostumbrados a métodos tradicionales de evaluación profesional, pueden percibir la reputación en línea como menos fiable o menos representativa de las competencias reales.

Enseñanzas:

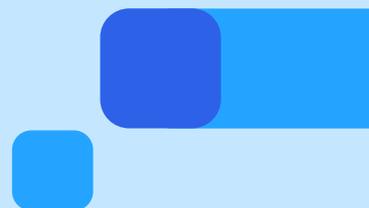
- Los CV aún tienen un brillante futuro por delante.
- Las pruebas de personalidad son aclamadas como una herramienta muy eficaz para predecir el rendimiento.
- Los ejercicios situacionales no se consideran herramientas predictivas del rendimiento. Sin embargo, forman parte de las herramientas de evaluación más predictivas en la selección, como lo demuestran los estudios científicos sobre el tema.

De ahí el interés -una vez más- por combinar enfoques... ¡y también puntos de vista!



«Puedes **buscar** un potencial, seleccionarlo prediciendo correctamente sus principales cualidades y el uso que puede hacer de ellas, **pero quizás no sepas crear las condiciones concretas para que aflore**».

Xavier Caroff,
Profesor e investigador,
Universidad de París Cité





02.

¿Cómo se predice?

Quando intentamos predecir el éxito de un individuo en el trabajo y, por lo tanto, su rendimiento presente y futuro, ¿cómo podemos hacerlo? ¿En qué se puede confiar? ¿Según qué condiciones?

Innovación en la selección de talento...

Joao Batista, Talent Acquisition Partner en Teamtaylor, se dedica plenamente a los desafíos de selección: como responsable de la adquisición de talentos en una empresa dinámica y en crecimiento, pero también, y sobre todo, como usuario de una plataforma de gestión de candidaturas innovadora y altamente eficaz. ¡Tuvimos la oportunidad de hacerle algunas preguntas precisas sobre su experiencia y sus mejores prácticas!



¿Para ti, qué hace que un proceso de selección sea exitoso?

Un proceso de selección es exitoso cuando se logra atraer y contratar al mejor talento disponible que se ajuste tanto a las competencias requeridas como a la cultura organizacional. La claridad en los requisitos del puesto, la transparencia en la comunicación, la agilidad en las etapas del proceso, y una experiencia positiva para el candidato son elementos clave. Además, la capacidad de evaluar de manera objetiva a todos los candidatos para garantizar la mejor decisión.

¿Cómo se puede prever el éxito potencial de un candidato en un trabajo?

Prever el éxito potencial de un candidato implica evaluar tanto sus habilidades técnicas como sus competencias blandas. Las entrevistas basadas en competencias, los case studies, y la revisión de antecedentes laborales proporcionan una visión integral del candidato. Además, la adaptación cultural, evaluada a través de preguntas situacionales y pruebas de personalidad, puede indicar la capacidad del candidato para prosperar en el entorno de trabajo y contribuir para la cultura de Teamtaylor.

¿Qué te parece lo más difícil de prever al final?

Lo más difícil de prever al final es cómo el candidato se adaptará a la cultura específica de la empresa y cómo se comportará en situaciones reales del día a día laboral. La adaptación cultural y la dinámica interpersonal en un entorno de trabajo son sumamente importantes para Teamtaylor pero son aspectos que solo pueden ser verdaderamente evaluados con el tiempo. Incluso un candidato con excelentes credenciales puede tener dificultades si no se ajusta bien al equipo y a la cultura de la empresa.

¿Cómo puede ayudar un software como TeamTailor a prever mejor el éxito en un proceso de selección?

Teamtaylor optimiza el proceso de selección al permitir a los reclutadores automatizar flujos de trabajo, programar entrevistas y gestionar candidatos de manera eficiente. Esto agiliza el proceso y aumenta la probabilidad de encontrar al candidato adecuado. Además, busca siempre crear una experiencia positiva para los candidatos con un proceso de selección transparente y amigable, mejorando la percepción de la empresa y atrayendo a los mejores talentos.

El análisis y seguimiento de datos clave también es fundamental. Con Teamtailor, el hiring team puede identificar patrones, evaluar la efectividad de las estrategias y ajustar el proceso según sea necesario. Finalmente, la plataforma facilita la colaboración entre reclutadores, gerentes de contratación y otros miembros del equipo. La comunicación fluida y la visibilidad compartida mejoran la toma de decisiones.

«Un proceso de selección exitoso no solo encuentra al candidato ideal, sino que también ofrece una experiencia positiva y transparente para todos los involucrados.»

Si tuvieras una idea y/o un consejo para destacar al fina, ¿Cuál sería?

Sin duda, diría que contar con una herramienta de sistema de seguimiento de candidatos, es algo que ha cambiado mi forma de trabajar. Al igual que un equipo de ventas necesita un CRM o un equipo de Marketing una herramienta de edición y planificación; los departamentos de RRHH necesitan contar con los mejores sistemas para que su trabajo sea impecable y poder seleccionar así al mejor equipo para su empresa.



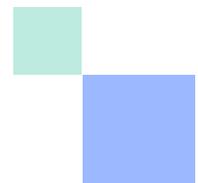
Joao Batista
Talent Acquisition Partner
Teamtailor

Teamtailor

Teamtailor lleva desde 2013 innovando en tecnología de RR. HH. y cambiando la forma de reclutar de las empresas.

Nuestro sistema de seguimiento de candidaturas todo en uno es muy completo y fácil de utilizar. Teamtailor te proporciona las herramientas necesarias para ofrecer una experiencia inolvidable a tus candidatos y desarrollar relaciones con el mejor talento para tu empresa.

Con más de 9.500 clientes en todo en más de 90 países mundo y más de 150.000 usuarios, nuestra misión sigue siendo clara: hacer que los equipos de RRHH vayan a trabajar con una sonrisa...



¿En qué medida sirve la personalidad para predecir el éxito en el trabajo?

Lógicamente, las herramientas de personalidad se utilizan cada vez más en la selección. Aportan, de hecho, una percepción más precisa, completa y objetiva de las soft skills de cada uno de los candidatos considerados. Pero, ¿qué hay de su valor predictivo?

Respuestas de Kacper Luscinski, miembro del equipo de I+D de PerformanSe y doctorando en psicología del trabajo (Universidad de Paris - Cité).



Lo que dice la literatura científica...

La literatura científica no es muy favorable en lo que respecta al valor predictivo de los tests de personalidad. Por ejemplo, si nos fijamos en los «Big Five», probablemente el más conocido de todos, ninguna de las 5 dimensiones medidas/estudiadas (apertura a la experiencia, conciencia, extraversión, amabilidad, neuroticismo) explica realmente el rendimiento. Sólo la dimensión «Conciencia», utilizada en el sentido de capacidad para organizar el propio trabajo y llevarlo a cabo de forma rigurosa y concienzuda, puede tener un valor predictivo, pero en proporciones que siguen siendo muy relativas.

Cuando se trata de predecir el rendimiento en el trabajo, la literatura científica es mucho más favorable a los tests cognitivos. De este modo, desde una perspectiva estrictamente predictiva, resulta más lógico y más eficaz realizar tests de «inteligencia».

Pero, por supuesto, hay otros factores en juego, empezando por la aceptabilidad de la herramienta, tanto por los equipos internos como por los candidatos. Describir la personalidad suele ser más aceptable hoy en día que evaluar la inteligencia, que

se basa mucho en modelos y situaciones escolares, y que clasifica a los individuos según un criterio aún discutido... Algunos candidatos pueden tener una experiencia muy negativa al suspender un test de aptitud cognitiva. Desde el punto de vista de un responsable de selección, informar de este tipo de resultados a un participante también puede ser complicado.

Predecir comportamientos... que explican el rendimiento

Entonces, ¿los tests de personalidad no tienen nada que ver con la evaluación del rendimiento futuro? Por supuesto que sí tienen que ver. Pero hay que ser claros. El test no puede predecir directamente el éxito. En cambio, **sí puede predecir eficazmente comportamientos individuales que, a su vez, pueden explicar potencialmente el rendimiento futuro.**

¿Un ejemplo? El rigor con el que un individuo realiza su trabajo, llevando a cabo meticulosamente la tarea encomendada, no es predictivo en sí mismo. Sin embargo, en determinados tipos de puestos de trabajo es una soft skill esencial para el éxito: en contabilidad, por ejemplo... o en la industria nuclear. Lo mismo ocurre con los ítems de

amabilidad y extraversión, que darán pistas muy positivas sobre la manera en que el candidato interpretará su puesto de trabajo al servicio de la organización, y la mayor o menor probabilidad de que encaje con éxito en el equipo... Por lo tanto, el uso de tests de personalidad puede permitir la detección de rasgos de personalidad deseables, pero también detectar aquellos que podrían tener un impacto negativo dentro de una organización, o a menor escala, dentro de un equipo de trabajo.

Así pues, el uso predictivo de las herramientas de personalidad requiere comprender muy bien el contexto de los puestos de trabajo en cuestión. Antes de realizar un test de personalidad en el marco del procedimiento de selección, es perfectamente posible plantearse realizar un análisis de las características de la organización (el funcionamiento de la jerarquía, sus valores, etc.), y del puesto para el que se está seleccionando (actividades, papel, parte de teletrabajo, etc.). Al identificar cierta información sobre el contexto en el que trabajará un futuro empleado, es posible especificar las características personales necesarias para tener un alto rendimiento en este contexto específico. Es el análisis detallado del puesto de trabajo y, por lo tanto, la elección precisa de los comportamientos que deben evaluarse, lo que permite establecer vínculos eficaces entre el éxito y la personalidad.

Combinar los enfoques es siempre la mejor clave.

En cuanto a la predicción eficaz, todos los autores coinciden en que los mejores resultados se obtienen siempre combinando distintos enfoques.

«Si hablamos de predicción eficaz, todos los autores están de acuerdo. Los mejores resultados se obtienen siempre combinando distintos

enfoques».

Por lo tanto, es imprescindible combinar, por ejemplo:

- Análisis detallado del CV
- Entrevista estructurada según las competencias requeridas para el puesto de trabajo
- Ejercicios situacionales
- Tests cognitivos
- Tests de personalidad

Pero la proliferación de herramientas y enfoques también tiene un precio, y ese precio no siempre es aceptable...

Ponderar según los retos y los recursos

A fin de cuentas, cuanto más información se genere y cuanto mejor se analice y combine, más eficaces seremos. Pero también más tiempo, recursos y energía consume el proceso, tanto para la empresa como para el candidato. Sin embargo, la empresa no dispone de recursos ilimitados. Y los candidatos no disponen necesariamente del tiempo exigido...

Por lo tanto, la decisión de utilizar una herramienta concreta, de crear o no un proceso completo, o incluso de recurrir a un Centro de Evaluación, dependerá en gran medida de los retos asociados. Cuanto más importante sea el puesto, más escasos los candidatos, más crítica la selección y más difícil la elección final, más justificado estará el uso de técnicas de previsión afinadas.



Kacper Luscinski,
ingeniero de I+D de
PerformanSe, doctorando en
psicología del trabajo

Ventajas de los tests de personalidad

Un test de personalidad puede predecir sólo indirectamente o muy bien el éxito real a largo plazo en un puesto de trabajo... ipero no todo es predecir! Una herramienta moderna como Echo de PerformanSe, por ejemplo, puede ofrecer a sus usuarios corporativos una serie de ventajas.

01 Por supuesto, no sólo ofrece una **lectura detallada de la personalidad del candidato**, sino también de patrones cognitivos y motivaciones en un enfoque multidimensional, y por lo tanto de la posible puesta en práctica de tal o cual comportamiento que puede favorecer o no el rendimiento en el trabajo. Esto es tanto más eficaz cuanto más clara y precisa sea nuestra visión de los comportamientos clave en el puesto de trabajo.

02 Al mismo tiempo, aporta un **enfoque coherente y justo para comparar a los candidatos**. A diferencia de los enfoques basados en entrevistas, por ejemplo, el test puede plantearse exactamente de la misma manera a todo el mundo. Se administrará y analizará de la misma manera para todos los candidatos, con lo cual constituye una base muy sólida y objetiva para la comparación.

03 Por último, permite que la propia **entrevista de selección se desarrolle en un ambiente**, ofreciendo un marco de conversación basado en los resultados de los tests, y animando así al candidato a participar sobre una base diferente a la de una entrevista tradicional.

Herramienta de enfoque: IDONEO, de PerformanSe.

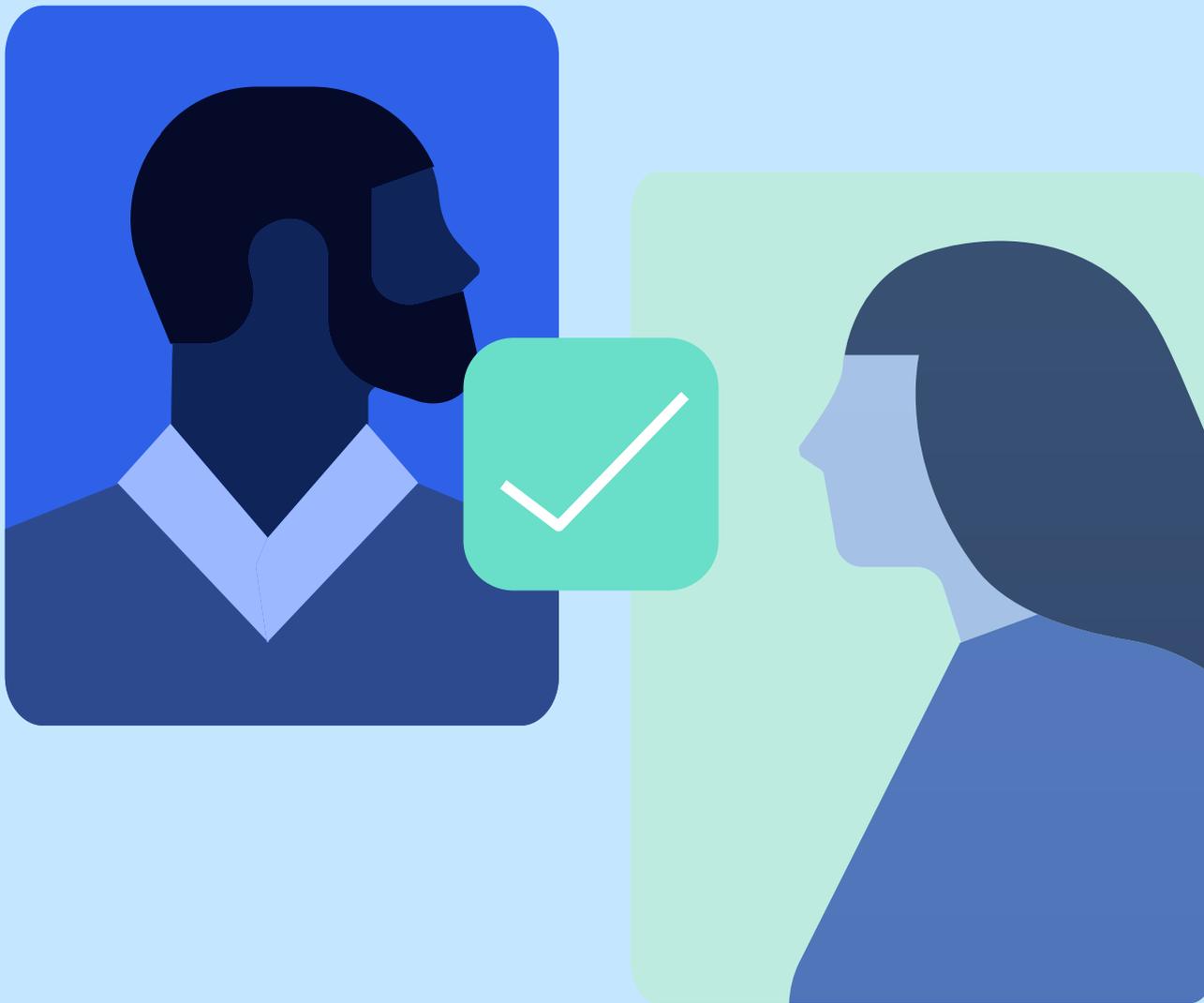
Contextualizar para predecir mejor

El éxito de un candidato depende de su rendimiento, por supuesto... pero también de lo bien que se adapte al contexto. La selección es siempre un arte establecer **matching (coincidencias)**.

Por eso PerformanSe lanza IDONEO, un nuevo enfoque de la evaluación de las soft skills basado en el matching contextual.

La idea:

- Analizar el contexto específico del puesto de trabajo en cuestión (tipo de organización, tipo de actividades, papel, dimensión híbrida...)
- Evaluar las soft skills del candidato
- Sopesar las soft skills evaluadas... con el contexto definido del puesto de trabajo
- Ofrecer una contextualización directa del análisis
- Para una selección más eficaz y un matching mejor preparado



Reclutamiento exitoso: predecir la adecuación del candidato

Gerente de Consultoría en Auren Personas, Laura Alonso Casado, con una carrera de más de 25 años en el sector y una base sólida en psicología, destaca por su enfoque en la satisfacción del cliente y del candidato. Su experiencia y calidad humana son esenciales para el éxito de Auren, una firma que valora la excelencia y la innovación en sus prácticas de RRHH.



**¿Cómo se manifiesta el éxito en la selección?
¿Qué te hace decir que un proceso de
selección será exitoso? ?**

Hay muchos factores que nos indican que un proceso de selección ha sido un éxito. En nuestro caso, en consultoría, algunos son diferentes a los de una empresa final. Estos aspectos son:

- Reducción de los tiempos establecidos para cerrar el proceso.
- Cuando el candidato permanece un tiempo en la empresa y incluso promociona.
- Cuando todos los candidatos presentados han sido válidos en la entrevista con el cliente incluso incorpora a más de un candidato dentro de un mismo proceso de selección.
- Cuando el candidato sale de una sola terna presentada.

Pero un aspecto muy importante para Auren es cuando tanto el cliente como candidato te felicitan por la ejecución del proceso, el trato, la comunicación, la agilidad, la transparencia, etc. para nosotros es fundamental la satisfacción del cliente y el candidato.

«La clave del éxito es la satisfacción del cliente y el candidato.»

¿Y qué lo hace posible, según tu opinión?

Lo hace posible conocer bien al cliente, cultura, requisitos del puesto, competencias, etc ; conocer bien aquellos canales de reclutamiento o técnicas de Executive Search que nos ayudan a encontrar a los potenciales candidatos; la experiencia del Técnico de Selección no solo en el tipo de posición y sector sino en evaluación de competencias; la perseverancia y otras actitudes del técnico; y el disponer de alguna herramienta fiable que nos ayude tanto a orientar la entrevista como a validar nuestra evaluación. Finalmente un aspecto importante es saber gestionar bien las expectativas del cliente así como contarle bien cómo es el candidato, hacerle ver por qué se ajusta bien a la posición, a su empresa y a él.

¿Cómo buscas predecir la adecuación entre el puesto y el candidato?

A través de una buena entrevista por competencias y herramientas en las que pueda apoyarme para contrastar mi criterio, en nuestro caso la prueba Idóneo de Performanse. Además conociendo bien los incidentes críticos de la posición así como la cultura de la empresa, la persona a la que va a reportar, etc, puedo predecir la adecuación de un candidato a esa posición buscando situaciones por las que haya pasado el candidato y si se ha comportado

de manera similar a lo que requerimos para el puesto. Si conozco bien lo que necesito conozco lo que busco y por lo tanto podré focalizar mi proceso.

¿Qué herramientas utilizas para respaldarte en este proceso?

Lo primero contrastar el CV, contrastar que tiene la misma experiencia que buscamos a través de la trayectoria profesional buscando aquellas funciones y conocimientos relevantes para el puesto. Después, contrastando a través de una entrevista en profundidad las competencias relevantes para el puesto y finalmente apoyándome en pruebas de Performanse para contrastar lo obtenido en la entrevista antes o después de la misma. Utilizamos una y otra prueba dependiendo del tipo de perfil y compañía ya que esta herramienta tiene diferentes aplicación que se adaptan según la necesidad.

A veces, a pesar de tomar precauciones, las cosas no funcionan como se espera. ¿Qué crees que podría explicar esto?

Puede deberse a muchas cosas:

- Una mala recogida del perfil, no haber tenido en cuenta algunas cosas claves como cultura de la empresa.
- No haber previsto cambios estructurales en la empresa que puedan afectar a esa posición en el futuro inmediato.
- No tener claro por parte de la empresa cómo está el mercado y por lo tanto pedir un perfil "imposible".
- Hacer inferencias a partir de la experiencia del candidato sin contrastar esta con alguna situación concreta de su posición anterior.
- No contrastar la entrevista con una buena herramienta de competencias, de idiomas, etc
- Haber gestionado mal las expectativas del cliente.

En definitiva son muchos motivos por los que un proceso puede torcerse pero la mayoría de las veces es por una mala praxis.

Si tuvieras un consejo o idea destacada para concluir, ¿cuál sería?

Creo que si se siguen las pautas que hemos descrito en los puntos anteriores y se evitan los motivos de fracaso lo más probable es que se este haciendo bien el proceso de selección.



Laura Alonso Casado
Gerente,
Auren Personas



Auren Personas es una compañía con 25 años de experiencia en Consultoría de RRHH cubriendo con sus servicios todo el ciclo de vida del empleado y con más de 100 personas en la empresa.

Entre los servicios que ofrece está el de Selección y Executive Search con más de 40 profesionales en su plantilla, 1000 posiciones cubiertas al año con éxito y 100 clientes, la mayoría de ellos recurrentes.

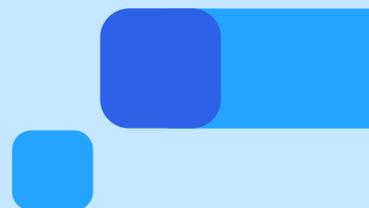
Los sectores con lo que trabaja en mayor demanda son los de IT, Industrial, Seguros, Pharma, Salud y Financiero.

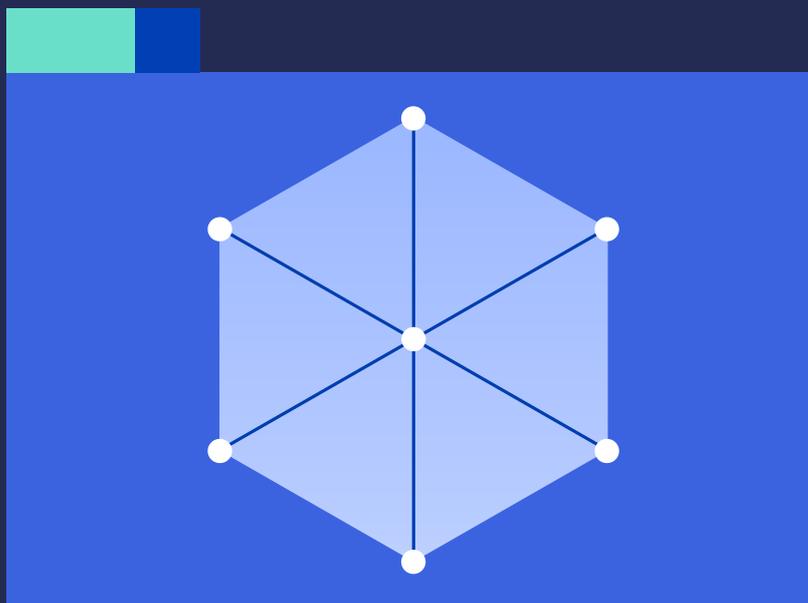
AUREN está certificada y trabaja bajo la normativa ISO 10667 de Evaluación de Personas en las Organizaciones.

*«El éxito en el trabajo ya significa rendimiento en el trabajo. Y este rendimiento puede adoptar distintas formas según las **profesiones** y los **sectores**».*

Xabi Borteyrou

Profesor e investigador,
Universidad de París Cité





03.

¿Cómo se predice?

Las herramientas, los modelos y la lógica teórica se utilizan para tomar decisiones concretas en el mundo real. ¿Cómo pueden utilizarse en la práctica? ¿Cuáles son los éxitos y las limitaciones? Testimonios de profesionales del desarrollo de RR. HH.

Predecir la competencia... es más fácil que predecir cómo será recibida!

Cyrille Thouvenot es actualmente Leadership Capability Manager en Banque Internationale du Luxembourg, una institución bancaria de larga tradición con unos 2000 empleados.

En un contexto de transformaciones profundas (dimensiones normativas y digitales, en concreto), está a cargo del desarrollo de soft skills, la gestión de herramientas de coaching y mentoring y la creación de centros de evaluación y desarrollo.

Cada día se enfrenta a la necesidad de anticiparse a las necesidades de la organización, prever las competencias necesarias y predecir el éxito potencial de una persona concreta. Por eso le pedimos que compartiera con nosotros sus reflexiones y convicciones operativas.



¿Qué crees que define el éxito en el trabajo? ¿Qué factor demuestra el éxito de la selección o la movilidad interna?

Para mí, sería una situación en la que **todos ganan**, donde conviven la experiencia positiva del colaborador con la alineación entre su papel y su rendimiento con las expectativas de la organización.

Si el candidato seleccionado produce los resultados definidos, alcanza los objetivos asignados y, al mismo tiempo, encuentra sentido a lo que hace, se mueve con confianza dentro de la organización y se siente reconocido por su verdadera valía, entonces sí, la selección es un éxito!

¿A qué tipo de perfiles das prioridad hoy en BIL?

Para hacer frente a estas transformaciones, **damos prioridad claramente a los perfiles con una dimensión «empresarial»**. El banco busca perfiles más ágiles, a veces menos expertos, pero más colaborativos,

capaces, por ejemplo, de liderar proyectos o procesos sin gestionar necesariamente de forma jerárquica...

¿Y cómo predecir su éxito con precisión?

Para definir mejor los perfiles que buscamos y las soft skills que los caracterizan, hemos trabajado en colaboración con el Instituto de Neurociencias para **crear un modelo ad hoc en torno a 3 dimensiones explicativas:**

- **las fuerzas motrices** del individuo. Con especial atención a los impulsores de la autonomía, la responsabilidad, la colaboración y la ayuda mutua...
- **Las emociones** del individuo, su inteligencia emocional; es decir, su capacidad para generar confianza a su alrededor, suscitar adhesión y proporcionar feedback,
- **La adaptación**, o inteligencia adaptativa, es decir, la capacidad de distanciarse, de hacer gala de serenidad, de demostrar flexibilidad y agilidad comportamental... Sobre esta base precisa, podemos entonces buscar -tanto interna como externamente-

candidatos que respondan a nuestras expectativas, y que sean capaces de tener éxito en los contextos en los que operamos hoy en día.

¿Cómo evalúas estas diferentes dimensiones clave?

Utilizamos diversas herramientas para apoyar nuestras elecciones, en particular herramientas de PerformanSe como Manage-R, Evolution e Idoneo.

Los tests desarrollados por PerformanSe me parecen especialmente eficaces para los apartados de «motivaciones» y «adaptación». Para el apartado de «inteligencia emocional», utilizamos otras herramientas más específicas.

¿Qué te resulta más difícil de predecir, en definitiva?

Creo que vamos por buen camino en lo que se refiere al análisis de perfiles y competencias, con la ayuda de herramientas como PerformanSe, pero el éxito real sólo se conseguirá si estas competencias pueden aplicarse sobre el terreno en las condiciones oportunas. Y ahí es donde a veces podemos sufrir daños, sobre todo en un contexto de profundas transformaciones en el que a menudo integramos estos nuevos perfiles en equipos más tradicionales. Con directores muy operativos que siguen muy apegados a los valores del puro saber hacer,

por ejemplo, la integración puede resultar delicada.

Además de las competencias comportamentales clave necesarias para alcanzar nuestros objetivos estratégicos, la intención es un factor determinante, razón por la cual intentamos desarrollar esta cultura de mentalidad positiva.

«Creo que vamos por un camino bastante bueno en lo que se refiere al análisis de perfiles y competencias, con la ayuda de herramientas como las de PerformanSe, pero el éxito real sólo se conseguirá si estas competencias pueden aplicarse en las condiciones oportunas.»

Si tuvieras que destacar una idea para terminar, ¿cuál sería?

Para maximizar el éxito de cada individuo y explotar todo su potencial, creo que es muy importante crear las condiciones para el rendimiento y, en particular, ser muy claro tanto en las expectativas como en la medición del rendimiento. Necesito que me digan lo que se espera de mí, y necesito poder evaluarlo con mucha precisión. Una vez más, aunar **las necesidades de la organización y las del individuo en una verdadera relación ventajosa para todos.**



Cyrille Thouvenot
Leadership Capability Manager
en Banque Internationale du
Luxembourg,

Predecir el éxito... preparándolo de forma concreta!

Florence Jouanneau es responsable de Desarrollo de RR. HH. en Crédit Mutuel Maine-Anjou-Baja Normandía. Con sede en Laval, supervisa los equipos de Formación, Selección y Marca de Empleador de un banco de unas 1500 personas.

Como todos los días se enfrenta a problemas de selección y movilidad, en puestos de trabajo muy diferentes, en la sede central o en las sucursales, le pedimos que nos hablara de su experiencia...



En tu opinión, ¿cómo se manifiesta el éxito en la selección de personal? ¿Qué te lleva a pensar que la selección será un éxito?

Si tomo el ejemplo de la red comercial -que representa la mayor parte de nuestras selecciones anuales-, el éxito es una combinación de dos cosas: la satisfacción del cliente y la satisfacción del colaborador. Si el colaborador seleccionado se siente bien en su trabajo y los clientes de su cartera también están satisfechos, entonces sí, podemos decir que la selección ha sido un éxito...

¿Cómo consigues predecir la adecuación entre empleo y candidato?

En lo que respecta a los asesores de clientes, buscamos a la vez capacidad comercial, capacidad de aprendizaje técnico y una gran adecuación a la cultura de la empresa. Nos gustan las personas que saben escuchar, pero que también tienen espíritu de lucha. Concedemos gran importancia a las capacidades cognitivas, porque el negocio bancario es complejo, con una fuerte dimensión reguladora. Y la cultura mutualista de la empresa también exige una gran capacidad de ayuda mutua y trabajo en equipo. Los que van por libre

o los desarrolladores solitarios, ique se abstengan!

¿Qué herramientas de apoyo utilizas?

Utilizamos dos herramientas de PerformanSe -Echo y Mindkeys- combinadas, por supuesto, con una doble entrevista (RR. HH./director). ECHO2 nos ayuda a identificar mejor las personalidades, sobre todo en cuanto a su capacidad para escuchar, intercambiar ideas y ayudarse mutuamente. Mindkeys nos da una imagen muy completa de las capacidades cognitivas (lógica, memoria, comprensión global...). En cuanto a la entrevista, nos permite hacer una sesión informativa de todo el proceso y evaluar mejor la adecuación del candidato a la cultura de Crédit Mutuel. Pero el éxito de nuestra selección no se detiene ahí. También se basa en un completo plan de formación.

«La selección está muy bien, pero la integración, la formación y la incorporación también son esenciales.»



¿Consideras que la formación es un factor clave para el éxito de la selección?

Sí, para nosotros el plan de formación es realmente esencial. En función de sus perfiles y de si tienen o no experiencia en el negocio bancario, les formamos en las profesiones bancarias, la normativa y nuestros productos, pero eso no es todo. Asimismo, cada nuevo asesor de clientes de la sucursal trabajará siempre con otro compañero de 6 a 9 meses antes de que se le asigne su propia cartera. En realidad, somos uno de los pocos bancos que ofrecen este largo período de adaptación a la profesión. ¡Pero ese es también el espíritu mutualista!

¿Qué te resulta más difícil de predecir, en definitiva?

Sin duda, si el negocio bancario les atrae de verdad. Hoy en día, por ejemplo, conservamos alrededor del 40% de nuestros estudiantes en prácticas, y nos gustaría conservar un porcentaje mayor. Pero los que no se quedan no suelen irse a nuestros competidores, sino que prueban otros



enfoques en otros sectores de actividad. La banca es un negocio muy exigente, sobre todo en lo que se refiere a la normativa. Y también muy abstracto.

Si tuvieras que destacar una idea para terminar, ¿cuál sería?

Me gustaría destacar la importancia de ofrecer apoyo a los candidatos que seleccionamos. La selección está muy bien, pero la integración, la formación y la incorporación también son esenciales. Para nosotros sigue siendo esencial preparar a los candidatos para el puesto de trabajo, formarlos en todos los aspectos de la profesión y prestarles apoyo práctico cuando ocupan su puesto. El éxito puede predecirse, hasta cierto punto, pero sobre todo puede crearse.



Florence Jouanneau

Responsable de Desarrollo de RR.
HH. en Crédit Mutuel Maine-Anjou-
Baja Normandía.

Éxito en el trabajo: Predecir... ¡y crear!

Si escuchamos con atención a todos los expertos y profesionales que hemos entrevistado para este Libro Blanco, la lógica y las prácticas en materia de previsión del éxito se crean en torno a tres ideas lógicas y complementarias:

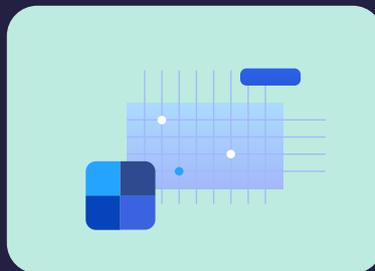


Idea 1: conocimiento profundo del contexto

Cuanto más sepa sobre el puesto de trabajo en cuestión, su director y la organización relacionada, mejor entenderé el contexto de forma lúcida y realista y más capaz seré de planificar sobre la base adecuada.

La previsión no se expresa en sentido absoluto, ni en teoría, sino enfocada hacia un puesto de trabajo específico y su rendimiento asociado.

De lo contrario, corro el riesgo de basar mi trabajo de previsión en una premisa falsa...



Idea 2: combinación de enfoques y herramientas de análisis

Cuantos más enfoques complementarios pueda utilizar en la fase inicial (entrevistas, tests, ejercicios situacionales...), mejor comprenderé al candidato, su lógica y sus motivaciones, y más reduciré el riesgo de que se produzca un desajuste entre un candidato y un puesto de trabajo.

Aunque no se puede confiar en ningún planteamiento aislado, el riesgo de error se reduce considerablemente combinando distintos enfoques y perspectivas.

De lo contrario, corro el riesgo de seleccionar a un candidato inadecuado para el puesto, independientemente de sus propias cualidades.



Idea 3: transparencia de la entrevista y puesta en común recíproca de la información

Cuanto más pueda garantizar una entrevista completa en la fase inicial, sobre una base honesta y transparente, más reduzco el riesgo de errores y malentendidos.

El éxito en el trabajo también está ligado a la calidad del contrato celebrado entre las dos partes, y la calidad del contrato depende de que se cumplan las expectativas de todos...

De lo contrario, corro el riesgo de contarme a mí mismo una historia diferente de la que se cuenta la otra persona.

En opinión de todos, las tres dimensiones juntas garantizan una verdadera calidad de la previsión, que sirve para que la selección y la movilidad sean efectivamente un éxito.

Si sé realmente a quién busco, qué competencias y cualidades necesito en este contexto preciso específico,

Si puedo combinar distintos enfoques para evaluar mejor al candidato y su adecuación al puesto, combinando entrevistas estructuradas y tests ad hoc (herramientas cognitivas o de personalidad, ejercicios situacionales...),

Si, sobre estas bases realistas y completas, puedo crear una interacción real, en la que empresa y candidato compartan honestamente sus necesidades y expectativas,

... ¡Entonces podré limitar al máximo el riesgo de cometer errores!

Pero no hay que olvidar que tampoco se puede prever todo, porque siempre habrá zonas grises en

la interacción, y la situación para la que seleccionamos no siempre será finalmente aquella en la que se integrará el candidato seleccionado,

porque la forma en que un talento se incorpora, se integra, se le infunde confianza, se gestiona y se le apoya a lo largo del tiempo también tiene un impacto directo en su rendimiento real...

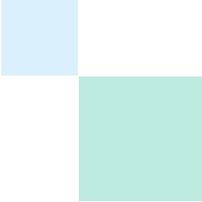
De ahí la importancia de intentar predecir el éxito, por supuesto, pero también de procurar crearlo activamente.

Mediante la calidad de la integración, la formación y el apoyo, en particular...

«En cuanto al futuro, no se trata de predecirlo, sino de hacerlo posible.»

Antoine de Saint-Exupéry





Conclusión

Aceptar los propios límites, i para crear mejor juntos!

Nos guste o no, predecir el futuro, el éxito duradero de un candidato, el futuro de un individuo en el trabajo, su rendimiento, su éxito futuro y las condiciones asociadas nunca ha sido sencillo y probablemente nunca lo será.

Podemos, por supuesto, multiplicar los enfoques y las herramientas, combinar los puntos de vista y, de este modo, limitar el riesgo de errores.

Desde luego, podemos y debemos contextualizar el puesto de la forma más precisa posible, definiendo de la manera más exacta, realista y personalizada lo que requiere para favorecer las coincidencias más pertinentes, aceptando dar preferencia a lo esencial sobre lo accesorio.

No obstante, siguen siendo hombres y mujeres, imperfectos y subjetivos, influidos por sesgos y sentimientos, quienes adoptarán estos puntos de vista, definirán estos contextos y analizarán esta información.

Hoy en día, no existe ningún modelo alternativo sólido que pueda hacer esto por nosotros, ninguna fórmula mágica digital sofisticada. Podemos esperar que la IA nos proporcione un apoyo cada vez más

concreto, pero no hay motivos para creer que vaya a ser capaz de excluir los errores del proceso de selección,

así que tenemos que aceptar los límites de nuestros planteamientos, aceptar que no lo sabemos todo de antemano. Aceptar que podemos pasar por alto información. Aceptar que nos equivocamos.

También debemos hacer que nuestros métodos de análisis sean lo más didácticos posible, para aprender con los demás, de los demás, y fomentar así la aceptación y la comprensión,

porque en la selección, el verdadero éxito siempre lo crean dos personas. No asistimos a la expresión de una organización omnipotente y omnisciente capaz de preverlo todo desde las alturas, sino que por el contrario se parte de encuentros fructíferos entre una empresa, un director y un candidato, lo más cerca posible de sus expectativas y de sus necesidades e intereses... recíprocos.

¿No es eso, a fin de cuentas, más tranquilizador?

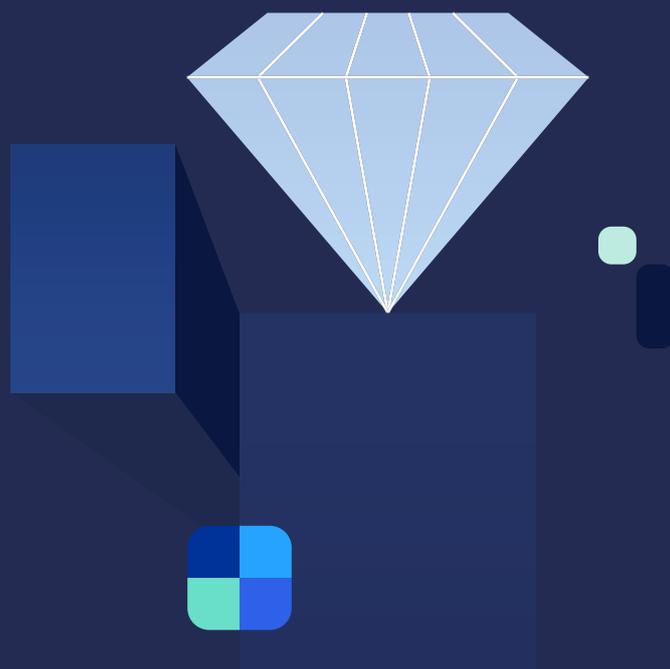
Dominique Duquesnoy,
director general de PerformanSe



Como editor de tests y experto en psicometría, PerformanSe es especialista en la evaluación y el desarrollo de las soft skills.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, de gestión de carreras profesionales y de competencias, y de desarrollo individual y colectivo.



**Gracias a todos los que han contribuido
a este libro blanco:**



