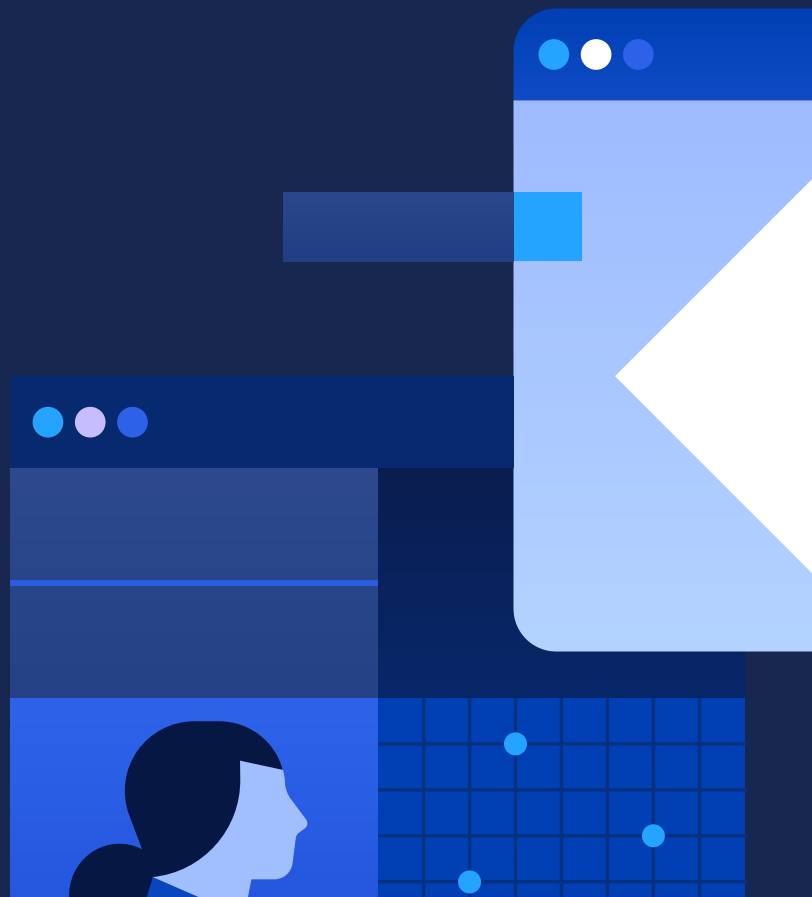




El fracaso en la selección:

¿error o mala suerte?

Estudios - Consejos - Testimonios



EDITORIAL

Selección: ¡Prestemos todos atención!

Cada proceso de selección es un momento clave, un reto importante, y, además, implica un coste y una inversión. Por ello, cada proceso de selección supone una apuesta y el riesgo consiguiente, con fracasos frecuentes y elevadas consecuencias financieras.

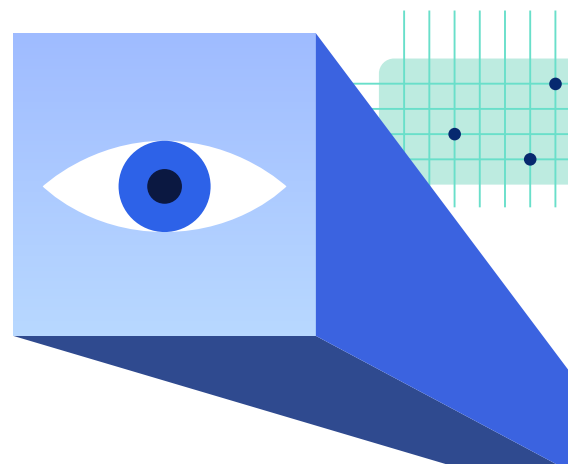
Pero, ¿cuáles son las causas fundamentales de estos fracasos? ¿Por qué se repiten? ¿Podrían evitarse más a menudo? ¿Cómo? Cuando falla un proceso de selección, ¿se debe a un fenómeno aleatorio que debe aceptarse como tal? ¿O es siempre el resultado de un error que puede corregirse, reducirse y controlarse? ¿La selección requiere más control? ¿O más bien hay que dejar que fluya?

Para arrojar algo de luz sobre este tema, hemos entrevistado a nuestro equipo, a reconocidos expertos en recursos humanos y a profesionales de selección de personal. ¿El objetivo? Identificar las causas de los fracasos y las limitaciones de las herramientas y los enfoques para resaltar las mejores prácticas, ya sean tradicionales o innovadoras.

En este libro blanco encontrará la presentación de sus puntos de vista, opiniones y consejos. Porque juntos siempre somos más lúcidos...



Dominique DUQUESNOY
Director General de
PerformanSe



ÍNDICE

01. Equivocarse es humano

1. Errores y fracasos: todavía son frecuentes, ... pero, ¿por qué?

por PerformanSe

2. Tomarse el tiempo de seleccionar. Juntos.

con Vincent Bohelay, Director de Empleo de Elior

3. Asegurar cada vez mejor la selección.

con Xabi Borteyrou, profesor de Psicología Laboral, Universidad de París

02. Herramientas y personas

4. Predecir el rendimiento, sí, pero con moderación...

con Alexandra Didry, Directora I+D, PerformanSe

5. Assessment Center: ¿y si fuera LA solución?

con Virginie Petit, Directora de proyectos, PerformanSe

6. Selección: ¿dónde está la clave?

por PerformanSe

7. ¡La coherencia es imprescindible!

con Laurence Pottier Caudron, Presidenta y fundadora de la red Temporis

03. ¿Y si innovamos?

8. Cooptar para evitar equivocarse.

con Thierry Auzias, Director General de Julhiet Sterwen

9. La IA... ¿aliada o enemiga del responsable de selección?

por PerformanSe

10. Cuando la tecnología se pone al servicio de la selección

con Cédric Robin, Socio y vicepresidente de ventas de Beetween

11. ¿Y si realmente seleccionáramos de forma diferente?

con Mélyny Payoux, Mánager de innovación, PerformanSe

04. Síntesis

7 claves para el éxito en el proceso de selección.

05. Conclusión

También una cuestión de estrategia...

Parte 1:

Equivocarse es humano

01.

En la selección, a menudo cometemos errores, eso es un hecho..., pero ¿por qué?

Un repaso a los errores más comunes y perspectivas diversas de los especialistas...

Errores y fracasos: todavía son frecuentes, ... pero, ¿por qué?

Quien ha seleccionado personal ya se ha equivocado a menudo. El candidato parecía idóneo y, sin embargo, hubo que dejarlo marchar. Se siguió el proceso al pie de la letra, se analizó el currículum con detalle, se realizaron y analizaron los tests, hubo varias entrevistas, fue aprobado por el responsable de RR. HH., al igual que por el mánager y su superior, todos estaban de acuerdo... y, sin embargo, la incorporación no prosperó, el candidato no se quedó. Pero ¿por qué? ¿Fue mala suerte, producto del destino... o se cometieron errores que podrían haberse evitado?

A partir de los numerosos testimonios que hemos recogido, y de las opiniones de profesionales y expertos, he aquí un pequeño repaso de los errores más comunes. Porque un responsable de selección bien informado, como mínimo, vale por dos.

«Si no se han identificado de antemano las competencias adecuadas, se corre el riesgo de que la selección se realice sobre bases erróneas»

Quisimos clonar al titular actual del puesto

Si no se dedica tiempo a reflexionar muy específicamente sobre el puesto en cuestión y las necesidades asociadas, siempre existe el riesgo de querer clonar al anterior titular del puesto o, por el contrario, de adoptar el enfoque totalmente opuesto. Si no se han identificado de

antemano las competencias adecuadas, se corre el riesgo de que la selección se realice sobre las bases erróneas. Para ello, es necesario establecer un mapa muy preciso de las competencias clave –hard y soft– necesarias para cada puesto de trabajo.

La selección se realizó demasiado rápido

Vincent Bohelay, director de empleo de Elior, lo dice muy claramente en su testimonio (ver página 9). La selección no es un trabajo apresurado. Siempre se corre el riesgo de ir demasiado rápido, ya sea antes, al definir la necesidad, o después, durante las entrevistas con los candidatos. Sin embargo, la urgencia aumenta el riesgo de dejar pasar aspectos importantes. Aunque las necesidades operativas sean la prioridad, es importante tomarse el tiempo necesario.

Nos centramos demasiado en la persona

Tradicionalmente, la selección se centra demasiado en el candidato, su currículum, su experiencia, su discurso y su personalidad. Sin embargo, un puesto de trabajo en una organización siempre implica una integración satisfactoria en un equipo, en un contexto, con un mánager determinado. Thomas Rolland, director de recursos humanos de Pierre Martinet, utiliza ECHO de PerformanSe para «medir mejor la compatibilidad de un candidato con su posible mánager. Demasiados fracasos con candidatos competentes y motivados se deben al desajuste entre las expectativas de unos y el comportamiento de otros». ¡Porque, en realidad, no existe un buen candidato en términos absolutos!

Seguimos pensando demasiado en términos de hard skills y no de soft skills

Esto es cada vez menos cierto, por supuesto, ya que la selección incluye cada vez más las soft skills y, sin embargo, la situación se sigue dando con bastante frecuencia... ¡especialmente para trabajos que son difíciles de cubrir! Y es lógico. Si necesito una competencia estructural específica y tengo problemas para encontrarla: ya sea un analista de datos o un desarrollador web, un cocinero o un techador, un gerente de fideicomiso o un gestor de nóminas, etc., voy a dar prioridad al primer candidato que parezca ofrecer la competencia necesaria. Las otras consideraciones quedan necesariamente fuera de la ecuación. Sin embargo, sin importar si se trata de una competencia inusual o no, la integración real y dinámica dentro de un equipo y ante los clientes, siempre requiere contar también con otras cualidades. Por este motivo, de ser posible, es importante tomarse un tiempo desde el principio y multiplicar las fuentes de captación (cooptación, difusión de candidaturas, seguimiento permanente de las candidaturas espontáneas, etc.). De lo contrario, cuanto menos candidatos tenga, más riesgo corro de elegir por defecto!

«Tradicionalmente, la selección se ha centrado en el candidato, su CV, su experiencia, su discurso y su personalidad»

Demasiada atención al pasado

El pasado no explica el futuro. O no siempre. Lo que el candidato ha hecho, declarado e incluso demostrado solo indica en parte lo que será capaz de hacer mañana, y con mayor razón cuando se enfrenta a situaciones nuevas que nunca ha vivido, a un equipo diferente, con un nuevo nivel de responsabilidad. Este es también el límite del currículum. De ahí el interés de las herramientas de evaluación que buscan

describir su potencial cognitivo, por ejemplo, pero también la simulación de situaciones en las que el candidato podrá expresar su capacidad de adaptación y no sus certezas previas...

El proceso de selección no está adaptado al puesto de trabajo en cuestión

Todo proceso es, en efecto, normativo, y a menudo no se cuestiona lo suficiente como tal. Un proceso tradicional, compuesto por muchas entrevistas, por ejemplo, favorece a los candidatos que se sienten más cómodos al hablar, a los menos tímidos, o a aquellos a los que más les gusta hablar de sí mismos, en detrimento de los más discretos, los más introvertidos o los más callados. Si bien no cabe duda de que esto es algo lógico para un trabajo de desarrollo empresarial, lo es mucho menos para trabajos de asistente de dirección, contable o técnico. De ahí el interés de utilizar herramientas que permitan conocer la personalidad del candidato de una manera diferente, por supuesto. Pero también el interés de alternar las formas de acercarse al candidato en caso de que sea necesario...

No nos escuchamos lo suficiente

Todos los que conocieron a esa persona pensaron que era buena, pero... Había algunas dudas, algunas reticencias. «Pero necesitábamos a alguien y lo necesitábamos rápido, así que lo incorporamos», se escucha a menudo. Sin embargo, hay pocos casos en los que el resultado sea convincente. La primera impresión, la intuición y la conciencia del límite rara vez carecen de fundamento. Cuando se entrevista a los responsables de selección de profesionales, muchos mencionan, como explicación de los errores evidentes, las reticencias por no haber sido escuchados (lo suficiente). Thierry Auzias, director general de Julhiet Sterwen, nos mencionó lo mismo durante su entrevista. Para él, la mayoría de los fracasos de selección que ha experimentado están relacionados con una duda

que no se tuvo en cuenta. En caso de duda siempre se debería beneficiar al acusado..., pero nunca al candidato.

Perdimos al candidato en el camino

Sébastien Charmille, director del grupo FED, nos mencionó lo siguiente: «Veo demasiados candidatos —a los que no se da información suficiente— que aprovechan su período de aviso previo para renegociar con su actual empleador, o continuar su búsqueda de empleo.» En un mundo abierto, móvil y «líquido», en el que los compromisos ya no tienen el valor que tenían antes, se corre el riesgo de que los mejores candidatos sigan aceptando solicitudes si no se hace nada para acompañarlos y acogerlos desde un principio. La selección no termina cuando el candidato ha dicho que sí o incluso cuando ha firmado una oferta. La integración comienza incluso antes de la incorporación real. Por lo que no debería haber ningún tiempo de espera.

Se cometieron errores en la integración

Por último, una parte significativa de los fracasos en la selección no son fracasos en la captación o en la evaluación, sino fracasos en la integración, aunque rara vez se mencionen como tales porque es más fácil atribuir la responsabilidad del fracaso únicamente al candidato... A veces se dedica mucho tiempo a la fase previa para identificar y seleccionar a un candidato, pero muy poco a la fase posterior para permitirle que se integre lo mejor posible en el nuevo equipo. ¿Cuántos candidatos describen llegadas caóticas en las que no se les da la bienvenida, en las que las transferencias se hacen «a toda prisa» y en las que se espera que tengan un alto rendimiento, incluso cuando todavía no tienen ningún punto de referencia? Más aún en tiempos de teletrabajo generalizado, donde la incorporación se hace incluso a distancia. Aunque el candidato sea competente y esté adaptado y motivado, habrá que explicarle las reglas del juego, acompañarle y ayudarlo a integrarse en una organización, en un equipo y en un puesto de trabajo.

“

«La primera impresión, la intuición y la conciencia del límite rara vez carecen de fundamento».

Tomarse el tiempo de seleccionar. ¡Juntos!

Vincent Bohelay lleva más de 12 años asumiendo responsabilidades específicas en el ámbito de la selección. En la actualidad, como director de empleo de Elior, uno de los líderes del sector de la restauración colectiva, supervisa la selección de más de 2500 ofertas de selección indefinida al año, en un mundo muy ajustado en el que los puestos de trabajo, especialmente de cocineros, son difíciles de cubrir. Por lo tanto, está en una buena posición para ofrecernos su visión de la profesión, los errores que se cometen... y la mejor manera de evitarlos!

¿Cuál diría que es el error más común en la selección?

Para mí, las necesidades de selección están mal definidas con demasiada frecuencia. Sucede que se copia y se pega mucho del perfil anterior. No nos tomamos el tiempo suficiente para hacernos las verdaderas preguntas: ¿cuál es mi verdadera necesidad para este puesto de trabajo aquí y aho-ra? ¿Qué es lo fundamental en términos de competencias y aptitudes interpersonales? No tiene sentido reproducir los viejos modelos, aunque hayan tenido éxito, ni tratar de contrarrestarlos a toda costa; solo tenemos que tomarnos el tiempo de plantearnos juntos –mánager, profesionales de RR. HH. y responsables de selección– las sencillas preguntas que son necesarias.

¿Qué más observa en relación con los propios responsables de la selección?

A veces, los responsables de la selección tienden a imaginar que son los únicos que pueden elegir. Esto no es para nada cierto. En muchas profesiones, los candidatos pueden elegir, a veces más que los propios responsables de la selección, y por supuesto tienen más opciones cuanto más abiertos y competentes sean. Por lo tanto, debemos tener en cuenta sus necesidades,

deseos y expectativas desde una fase temprana. En la selección, somos tanto evaluados como evaluadores... ¡y esto es cada vez más cierto!

¿Y qué pasa con las entrevistas de selección?

Desde siempre, las entrevistas de selección de personal se centran mucho en la persona del candidato, por lo que a menudo no se presta suficiente atención al contexto, al equipo, al lugar, a la personalidad del mánager y a sus modos de trabajo. A decir verdad, no existe una respuesta correcta o incorrecta. Para tener éxito en la «coincidencia», es muy importante hablar de la empresa, del contexto, de los valores y de las expectativas de los directivos.



¿Qué papel desempeñan los tests psicométricos en sus procesos de selección?

Las herramientas de evaluación de soft skills son siempre útiles como apoyo porque dan credibilidad al proceso. Además de que ayudan a cada uno a limitar sus sesgos personales. ¡Ya que todos somos subjetivos por naturaleza! Pero también permiten tener una interacción más abierta con el candidato. Siempre es muy interesante utilizar los resultados de un test para cuestionar a un candidato, sobre sus métodos de trabajo, por ejemplo...

La integración también suele ser un momento delicado para el éxito de la selección...

Así es. Y esto es siempre una cuestión compleja, sobre todo porque cada situación es realmente diferente. Pero creo que también es muy importante ponerse en el lugar del candidato, preguntarse qué quiere y necesita para sentirse cómodo en su nuevo trabajo. En Elior, intentamos dirigir el proceso de integración y supervisarlos mediante revisiones periódicas.

Para terminar, si tuviera un consejo que darle a un joven responsable de selección, ¿qué le diría?

Ante todo... le diría que se tome su tiempo. Aunque todo se mueve rápido, constantemente, en todas partes, es crucial no precipitarse nunca cuando se trata de la selección. La selección no es un trabajo apresurado. No se puede poner anuncios en línea sin hacerse antes preguntas reales. Y el poco tiempo que intentamos ganar actuando así, corremos el riesgo de perderlo multiplicado por diez en la meta...

¿Y qué consejo les daría a las organizaciones?

La selección es un arte colectivo. Los managers, los responsables de RR. HH., los responsables de selección, etc., debemos trabajar todos juntos para crear las condiciones necesarias para el éxito de la selección: definir bien los puestos de trabajo, escuchar a los candidatos, tener en cuenta sus necesidades e integrarlos a largo plazo.



Vincent Bohelay



Vincent Bohelay es director de empleo de Elior Francia desde 2019.

Elior es la empresa de catering para los momentos clave de la vida cotidiana de todos, en escuelas, empresas y centros asistenciales. Elior es el primer proveedor de servicios de restauración colectiva de Francia, con 9490 restaurantes y puntos de venta y 24 500 empleados. La misión de Elior es hacer que cada comida sea única y que se convierta en un verdadero momento de plenitud para todos.

Asegurar cada vez mejor la selección...

Cada selección es una decisión clave. Tanto para la organización, que cuenta con un nuevo miembro activo, tal vez para mucho tiempo, como para el individuo en cuestión, que elige un entorno de trabajo en el que sentirse implicado. Hay mucho en juego; equivocarse nunca es algo irrelevante...

Xabi Borteyrou, profesor de psicología laboral en la Universidad de París, explica cómo y por qué tomar decisiones de selección más seguras.

¿Por qué invertir para asegurar su selección?

¡Porque una selección fallida siempre resulta muy costosa para ambas partes! La empresa pierde tiempo, dinero y eficiencia, y el impacto de una decisión equivocada en el grupo puede ser realmente problemático. Y, por su parte, el candidato que tiene que marcharse sufre un fracaso, lo que sobre todo conlleva un riesgo de perder confianza. Por lo tanto, el costo del fracaso es algo importante para todos.

Entonces, ¿por qué los errores son tan comunes a pesar de todo?

El ser humano comete errores! Incluso los responsables de la selección más experimentados, atentos y conscientes siguen siendo individuos subjetivos, expuestos a numerosos sesgos de evaluación: efecto halo, sesgo de la primera impresión, sesgo ligado al aspecto físico, etc. Así pues, es muy difícil abstraerse de las propias creencias. Por no hablar del hecho de que en Francia, por ejemplo, se pone mucho (demasiado) énfasis en lo bien que el individuo puede presentar sus competencias oralmente, lo que de este modo introduce una especie de «sesgo de

presentación». Por ello, la decisión de selección debe ser lo más segura posible para limitar al máximo los riesgos.

¿Cómo se puede reducir el riesgo de errores en la selección?

Como demuestran claramente los estudios científicos (véase el artículo de la página 13), el riesgo de que se produzcan errores importantes disminuye a medida que aumentan los métodos utilizados. ¡Varias opiniones valen siempre más que una! Más aún si se eligen las técnicas que mejor predicen el rendimiento: entrevistas estructuradas en torno a competencias, simulaciones de situaciones profesionales o tests de aptitudes cognitivas. La grafología o la astrología, utilizadas habitualmente en el pasado, no han demostrado que puedan predecir el rendimiento futuro.



Pero aun así, ¿el riesgo de cometer errores es real?

Sin duda... Incluso con una combinación de métodos probados, la capacidad de predicción del rendimiento es solo de alrededor de 0,60. Esto se debe a que las variables del entorno son muy importantes para el éxito real de una selección... ¡y son muy difíciles de medir! Intervienen aspectos relacionados con la trayectoria profesional individual, así como la forma en que la persona va a integrarse en ese equipo y con ese mánager. La selección siempre implica una apuesta. Y es importante seguir siendo humilde ante los desafíos.

¿Qué consejo concreto les daría a aquellos que se encargan de la selección?

Personalmente, creo en el valor de las simulaciones de situaciones profesionales, como los juegos de rol, diseñadas de forma específica y lo más cercanas posibles de los contextos reales de trabajo, en las que se utilicen fichas de observación. Es una forma de hacer que el candidato sea más activo, de sumergirlo en lo que sería su entorno de trabajo, al tiempo que se tiene la oportunidad de observarlo «en vivo», en un contexto novedoso para él, en el que le resultará difícil prepararse con antelación o aplicar cualquier tipo de truco o engaño.

« Incluso los responsables de selección más experimentados, atentos y conscientes siguen siendo individuos subjetivos, expuestos a numerosos sesgos de evaluación ».

¿Y qué hay de las discrepancias entre los distintos resultados de los diferentes métodos? ¿Y si el perfil general no es homogéneo?

Es muy interesante confrontar al candidato con las preguntas pertinentes: ¿qué piensa? ¿Cómo lo explica? ¿Cómo podría avanzar? Porque los mejores candidatos son también los que están más dispuestos a verse cuestionados.



Xabi Borteyrou



Xabi Borteyrou es profesor de psicología laboral, editor asociado de la revista «Pratiques psycho-logiques» y director del curso «Psicología del trabajo, de las organizaciones y del personal» en el LAPEA (Laboratorio de Psicología y Ergonomía Aplicadas), en la Universidad de París Cité.

Parte 2:

Herramientas y personas

02.

Currículums, entrevistas, pruebas, enfoques abiertos o científicos... ¿Cómo reducir los riesgos y limitar los fracasos?

¿Qué herramientas utilizar... o no? Para comprender mejor a los individuos, siempre imprevisibles, y su capacidad de integrarse en un contexto siempre diferente...

¿Predecir el rendimiento? Sí, pero con moderación...

Seleccionar es hacer una apuesta y, por lo tanto, tratar de predecir. Pero predecir el rendimiento laboral que puede tener un individuo sigue siendo un ejercicio complejo... ¡y frustrante! Ya que ningún método en sí mismo es realmente decisivo. Alexandra Didry, doctora en psicología y directora de I+D de PerformanSe, explica con más precisión por qué y cómo.

Previsibilidad limitada

Todos los estudios científicos sobre la selección coinciden en que los diferentes métodos de evaluación de los candidatos solo tienen un valor intrínseco limitado. Para simplificar, en una escala de 0 a 1, donde 0 es ningún vínculo predictivo con el rendimiento y 1 una predicción teórica perfecta, los métodos más exitosos apenas superan un 0,60.

¿A qué se debe? En primer lugar, porque el rendimiento es un concepto difícil de entender. Mientras que los datos cuantitativos siguen siendo relativamente fáciles de manipular (tiempo de permanencia en el puesto, consecución de objetivos, etc.), los datos cualitativos (calidad de la colaboración, iniciativa, creatividad, etc.) son mucho más complejos de analizar. En segundo lugar, porque el rendimiento real de un individuo en el trabajo es, por naturaleza, multidimensional. Dependerá, por supuesto, de sus competencias demostradas y de su personalidad, pero también de factores más circunstanciales relacionados con el tiempo, el entorno, la compatibilidad con el mánager y los valores de la empresa, etc.

Previsibilidad diferenciada

Aunque la previsibilidad de cada método conocido es limitada, no por ello dejan de ser

diferentes y algunos son claramente más eficaces que otros.

En la parte inferior de la escala están los métodos abiertos y flexibles, como la grafología, las referencias, las entrevistas no estructuradas e incluso los tests de personalidad. Saber más sobre un individuo, lo que le interesa y cómo maneja sus emociones no te dice cómo hará su trabajo ni si tendrá éxito. En cambio, en la parte superior de la escala se encuentran los métodos que se centran más directamente en las competencias: entrevistas estructuradas o tests de aptitudes cognitivas, por ejemplo.

Por supuesto, la relativa previsibilidad de la información en cuestión no significa que sea inútil y que no sirva para esclarecer una candidatura, pero empleada por sí sola no ofrece suficientes criterios de decisión para reducir el riesgo de error de forma significativa...

Previsibilidad combinada

Lo que los estudios también muestran muy claramente es que la previsibilidad aumenta cuando se combinan diferentes enfoques. Por lo tanto, la mejor manera de limitar el riesgo de cometer errores es utilizar varios métodos de forma paralela y cotejar los resultados. En el diagrama anexo, la combinación de test de habilidades cognitivas más entrevista estructurada es el método que obtiene la máxima puntuación. Y se puede incluso imaginar una puntuación aún mayor combinando estos dos enfoques con simulaciones de situaciones profesionales, por ejemplo. Esta sencilla y poderosa idea es la base del concepto de Assessment Center (véase el artículo de la página 16).

¡Los datos no sustituyen al responsable de selección!

Por lo tanto, el responsable de selección sigue siendo indispensable para llevar a cabo el proceso y analizar los datos. Ninguna herramienta, ningún test y ningún método pueden superar a la comprensión detallada que el responsable de selección puede adquirir del contexto, y la forma en que podrá interpretar los datos de las herramientas para obtener una coincidencia sutil y eficaz. Porque no cabe duda de que un responsable de selección sin una herramienta de apoyo puede carecer de información y perspectiva. Pero una herramienta sin nadie que la lea está desprovista de profundidad y perspectiva... ¡Y no olvidemos que no se trata de la herramienta, sino de quien la use!

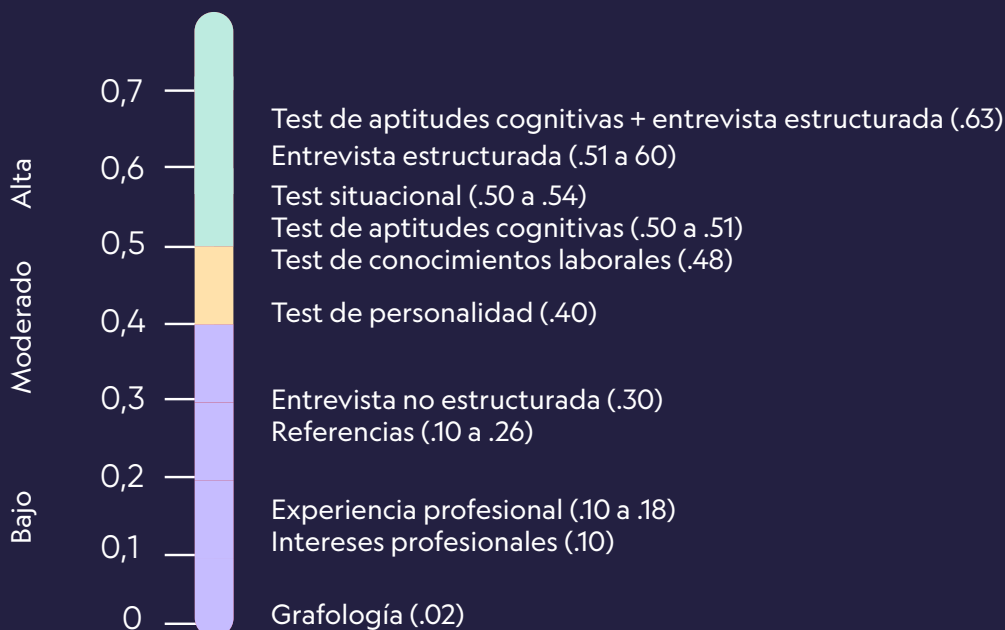


Alexandra Didry

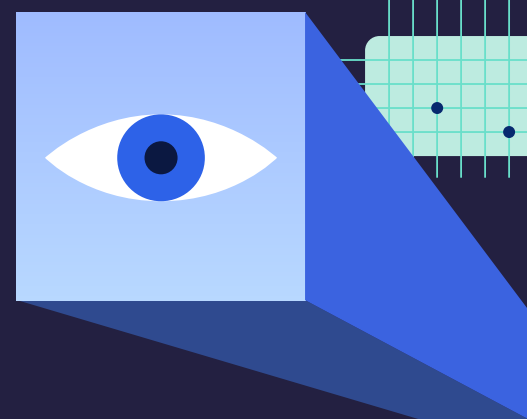


Alexandra Didry es psicóloga y doctora en psicología. Dirige el departamento de Investigación y Desarrollo de Performanse, y coordina un equipo de investigadores en psicología y un ecosistema de innovación que incluye especialistas en la medición y el desarrollo de competencias.

Validez predictiva de los métodos de evaluación



Schmidt & Hunter (1998), Smith (2005), Pilbeam (2006)



Assessment Center: ¿y si fuera LA solución?

Si la mejor manera de reducir el riesgo de sesgos, errores y fracasos en la selección es multiplicar los enfoques... ¡el Assessment Center es la solución más adecuada! Al combinar diferentes técnicas de evaluación de forma estructurada, ofrece una visión precisa, detallada y objetiva de cada candidatura examinada cuidadosamente.

Con Virginie Petit, especialista del Assessment Center y directora de proyectos en PerformanSe, abordamos el tema en 7 preguntas clave.

« Para ser eficaz, el Assessment Center requiere una muy buena definición de las competencias comportamentales solicitadas».

¿En qué consiste un Assessment Center?

El Assessment Center es una herramienta de evaluación de las competencias comportamentales en el lugar de trabajo que logra un alto nivel de predicción de éxito a través de una serie estructurada de ejercicios diseñados a medida para evaluar a candidatos para un puesto de trabajo determinado.

Combina tests (por ejemplo, de personalidad o de competencias cognitivas), entrevistas estructuradas y simulaciones de situaciones (por ejemplo, ejercicios de interpretación de roles o de tipo «in-basket» en los que el candidato tiene que ordenar con gran rapidez un buzón de correo especialmente lleno).

Así, cada competencia comportamental clave

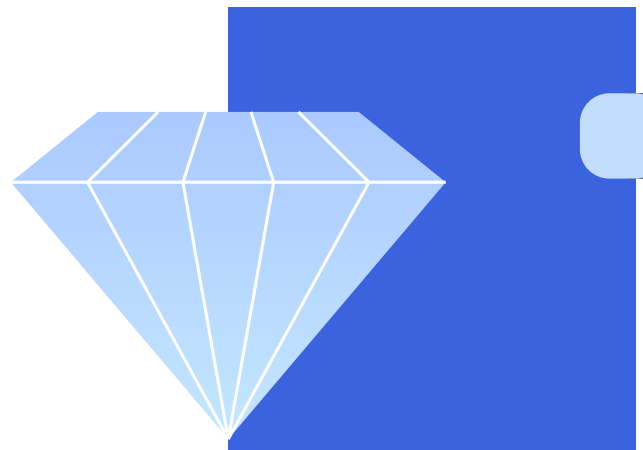
para un puesto de trabajo se evaluará de forma entrelazada durante los sucesivos ejercicios propuestos al candidato. Este sistema puede utilizarse para la selección externa, la movilidad interna o incluso para la detección del potencial.

¿De dónde procede el Assessment Center?

Históricamente, el Assessment Center fue inventado por el ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial para evaluar las capacidades reales de los oficiales que debían dirigir a sus equipos en condiciones exigentes. Desde el punto de vista científico, se deriva directamente de los estudios de predicción del rendimiento (véase el artículo de la página 13).

¿Cómo funciona un Assessment Center?

Al candidato se le propondrán diferentes ejercicios de manera sucesiva. Se pueden idear Centros de Evaluación individuales o colectivos, que se desarrollan a lo largo de medio día o un día, o incluso durante un día y medio de ser necesario.



¿Cuáles son las principales ventajas para el responsable de selección?

El objetivo es, por supuesto, minimizar el riesgo de errores. Debido a que la misma competencia se abordará de varias maneras diferentes, el riesgo de sesgo o de sobrevaloración es muy bajo. Además, el candidato, situado fuera de su contexto habitual, ya no puede conformarse con sus comportamientos y declaraciones habituales, aunque estén muy bien fundamentadas. Se lo evalúa de forma objetiva, utilizando numerosas perspectivas entrelazadas que difieren entre sí. Por lo tanto, su verdadero potencial debería mostrarse con gran claridad.

¿Cuál puede ser el beneficio para el candidato?

Mediante la atención continua que le brinda a un candidato, el Assessment Center demuestra la importancia que concede al puesto de trabajo en cuestión, así como a la propia candidatura de esa persona. El proceso es ciertamente exigente, pero también muy gratificante, siendo a la vez una fuente de aprendizaje y de crecimiento personal. Por lo tanto, puede ser un factor muy importante en la estrategia de marca del empleador.

¿En qué contextos debe utilizarse el Assessment Center?

El Assessment Center ofrece un marco de evaluación muy detallado y completo, con una gran cantidad de trabajo analítico para el consultor y, por ello, constituye un sistema relativamente costoso en comparación con la realización de un test psicométrico único. Por esta razón, por lo general se prioriza en las evaluaciones que suponen un alto riesgo, como la selección de personal directivo o las evaluaciones de personas con alto potencial.

¿Algún consejo para sacarle el máximo partido?

Para ser eficaz, el Assessment Center requiere una muy buena definición de las competencias comportamentales que se buscan. De hecho,

cada competencia identificada se evaluará de manera precisa, pero el número de competencias evaluables es, por supuesto, limitado. Cuanto mejor sea la preselección, más éxito tendrá el ejercicio.



Virginie Petit



Psicóloga de formación y gestora de proyectos en PerformanSe, Virginie asiste a sus clientes y beneficiarios en el curso de evaluaciones y acompañamientos individuales o grupales en diversos campos de especialización (Centros de Evaluación y Desarrollo, evaluaciones comportamentales, revisiones de carrera, 360°, coaching, etc.).



Selección: ¿dónde está la clave?

Cuando pensamos en la selección, pensamos inmediatamente en las entrevistas: entrevistas con o sin currículum, por teléfono, por videoconferencia o cara a cara, con o sin test de apoyo, estructuradas según las competencias o realizadas de manera más informal, por un responsable de selección profesional, por los equipos de RR. HH., por el manager, por su superior o por sus compañeros, pero siempre en un esquema de reuniones/preguntas/respuestas/ejercicios... Como si la cuestión de evaluar con la mayor precisión posible debiera resolverse siempre ahí y solo ahí. Y, sin embargo, la selección siempre empieza desde mucho antes y en realidad termina mucho después. Aquí van algunos recordatorios para no pasar nada por alto y optimizar todas las dimensiones de la experiencia.

Antes de la entrevista: defina la necesidad... ¡y comuníquela!

La fase previa siempre es crucial, ya que presenta dos grandes riesgos de error:

- No haber definido el puesto de trabajo a cubrir y el perfil realmente asociado a él de manera correcta, adecuada y precisa. A riesgo de embarcarse en una búsqueda interminable, de intentar clonar perfiles ya conocidos o de refugiarse en estereotipos por defecto.
- No comunicarla lo suficiente entre los actores implicados: se corre el riesgo de que los perfiles seleccionados por uno sean rechazados por el otro y que la tensión aumente a lo largo del proceso. Mientras que por lo general el primer error es bien conocido, el segundo suele pasar más desapercibido. Aunque a menudo se trata de una sucesión de acciones individuales, la selección sigue siendo un trabajo en equipo. Por

lo tanto, es esencial tomarse el tiempo necesario para alinear las posiciones, entre los responsables de selección y los managers, y entre superiores y altos directivos; para discutir en detalle las tareas, las actividades, las competencias y las soft skills esperadas, a pesar de la presión de la urgencia que muy a menudo está presente durante toda la actividad. No equivocarse también significa asegurarse de que todas las personas de la empresa comparten la misma visión de lo que se busca y por qué.

«No equivocarse también significa asegurarse de que todas las personas de la empresa comparten la misma visión de lo que se busca y por qué».



Enfoque: Necesidades y modelo de competencias

El éxito del proceso depende de la definición de un marco previo que permita la descripción exacta, precisa y clara de las necesidades de competencias. Por tanto, la simple enumeración de las cualidades que se buscan en un candidato no puede cumplir los requisitos metodológicos de una práctica justa. Es necesario formalizar la definición de las soft skills de manera que sean utilizables, transferibles, objetivas y compartidas entre expertos, máangers y profesionales de RR. HH. Un modelo de competencias adaptado a las necesidades actuales podría basarse en cinco principios:

- estructura, ya que sienta las bases para una evaluación distanciada y guiada;
- difusión del significado de las competencias buscadas, implicando a todos los actores de la empresa en su construcción;
- comunicación, porque aborda las competencias necesarias y permite comunicarse objetivamente, de forma interna o externa, sobre ellas;
- trazabilidad, porque permite organizar y explicitar un proceso de decisión;
- equidad, ya que cada candidato es evaluado por todos los actores del mismo proceso de selección según los mismos criterios.

La construcción de un modelo establece naturalmente un enfoque de calidad porque obliga a cada actor a dilucidar sus propias representaciones de las competencias, a confrontarlas con las de los demás y a justificarlas. Este trabajo de explicitación pretende organizar una visión compartida y objetiva de las competencias requeridas y crear un dispositivo de evaluación que sea dominado por todos.

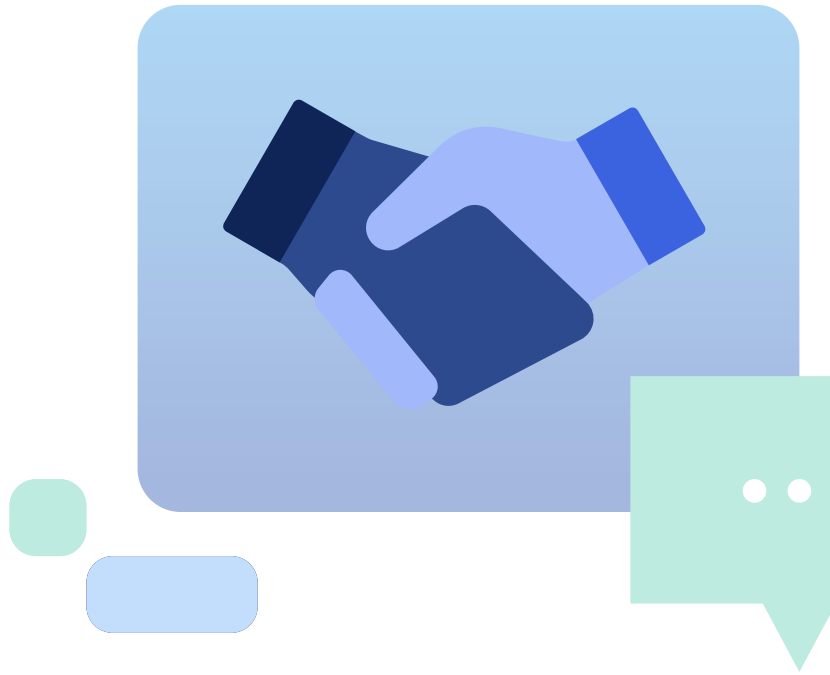
En torno a la entrevista: señales tenues, actitudes y motivaciones

Aunque esté muy bien dirigida, preparada y dotada de herramientas, la entrevista de selección sigue planteando una cuestión importante en términos de evaluación. Ya que en realidad es un espacio más o menos desconectado de las realidades del puesto de trabajo en cuestión. Un buen comportamiento no es garantía de un buen trabajo, al igual que conocer las reglas del juego no indica competencia técnica. Estar estresado por tanta exposición personal y perder parte de las capacidades propias debido a ella no es un signo de falta de soft skills. A algunos candidatos les encanta el ejercicio, otros lo detestan, y esto no dice nada sobre su adecuación a la cultura de la empresa. Algunos candidatos están muy bien preparados y otros no tanto, y los primeros no son necesariamente los mejores para el puesto de

trabajo. Por lo tanto, el responsable de selección necesita más información de apoyo. Pero también tiene a su disposición un conjunto de datos en forma de señales tenues, que a menudo se tienen en cuenta. El 84% de los responsables de selección afirman que en las entrevistas evalúan las soft skills de forma intuitiva (Fuente: Barómetro de las Soft Skills, WeSuggest & Parlons RH, abril de 2022).

¿Cómo aceptó el candidato las citas? ¿Cómo las confirmó? ¿Cómo se comportó mientras esperaba a que empezase la entrevista? ¿Y al salir? ¿Expresó su motivación por escrito después de la entrevista? ¿Llegaba tarde o siempre fue puntual? ¿Su motivación creció a medida que tenían lugar las conversaciones... o no? ¿Su comportamiento fue coherente durante todo el proceso? Limitar el riesgo de errores en la selección también significa saber aprovechar todas las lagunas del proceso.

Para asegurarse de que el candidato es realmente coherente en su conducta: preciso, disponible, motivado y, por lo tanto, ciertamente fiable y dispuesto...o para comprobar que el perfil ofrecido en la entrevista es quizá solo la máscara sonriente de una falta de compromiso y convicción. Sí, pero estas señales o pistas en realidad están sujetas a interpretación, como nos recuerda Melany Panyoux, doctora en psicología cognitiva: «Al confiar en su intuición, los responsables de la selección pueden verse influenciados por sus prejuicios y creencias». Por lo tanto, conviene integrar otras formas de acceder a la comprensión del individuo: fuentes de conocimiento más objetivas y más organizadas que permitan limitar los sesgos..



Enfoque: Entrevistas y tests

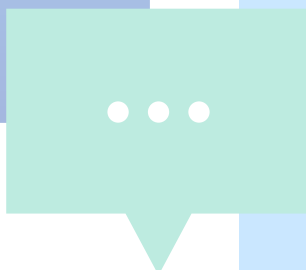
La forma más habitual de descubrir y comprender las características de una «personalidad» es sin duda la entrevista; es decir, un enfoque narrativo a través de la verbalización. Así pues, el primer requisito para un test de evaluación de las competencias comportamentales es que dinamice, enriquezca, sorprenda y estimule el descubrimiento de los demás a través del intercambio y la comunicación. En este sentido, las herramientas que se limitan a proporcionar «puntuación», por muy relevantes que sean, serán siempre muy relativas. Además, siempre serán un enigma para la persona evaluada. En efecto, la herramienta debe desempeñar un papel de automediación sin exceso de pensamiento crítico y sin exceso de benevolencia. Cuanto más clara tenga un individuo una visión de sí mismo, de sus recursos y de su contribución, más capaz será de situarse con precisión en un entorno cambiante. Por eso es importante desarrollar verdaderas prácticas de reflexión en el trabajo, para poder hablar de uno mismo, con uno mismo, sabiendo tomarse el tiempo necesario. Cuanto más pueda pensar un individuo, solo, en pareja o en grupo, sobre lo que está haciendo, mejor podrá modular sus acciones y más eficaz será. Como las prácticas reflexivas siempre se enriquecen con la confrontación con un tercero, la entrevista de presentación de resultados (que se basa en los resultados de la evaluación) es, por tanto, un momento ideal para ofrecer un marco de intercambio, claves adicionales de comprensión, y permitir al colaborador hablar de sí mismo para promover la concienciación y la proyección. Sea cual sea su finalidad (selección, desarrollo, gestión de la carrera profesional...), la entrevista de evaluación puede y debe constituir un verdadero momento de autoaprendizaje.

Después de la entrevista: seguimiento, acompañamiento e integración

Por último, de acuerdo con la opinión de todos los profesionales entrevistados, las dimensiones posteriores también son cruciales, ahora más que nunca. Cuando haya «terminado» la selección y el candidato haya dicho que sí... ¡no es momento de relajarse! En realidad, comienza otra etapa inmediatamente. Este es el momento de prepararse y asegurar su integración, según nos dijo Sébastien Charmille (Grupo Fed):

«Demasiados procesos de selección fracasan por razones que tienen menos que ver con el candidato que con la forma en que no se integró, o se integró mal, o apenas se integró.

Esto ha sido especialmente cierto en el período del COVID y el teletrabajo, en el que gran parte de la incorporación se ha realizado a distancia. Integrar a un colaborador no es lo mismo que enviarle un ordenador portátil y unos códigos de acceso!». Por lo tanto, limitar el riesgo de errores significa también asegurarse de que el candidato esté efectivamente disponible hasta el final, alimentar su motivación, mantener una buena comunicación, facilitar su integración y asegurarse de que no haya lagunas de información, malentendidos o riesgos de decepción prematura. Y esto es aún más importante cuando las competencias son inusuales... ¡y los candidatos mucho más demandados!



“

«La forma más habitual de descubrir y comprender las características de una «personalidad» es sin duda la entrevista; es decir, un enfoque narrativo a través de la verbalización. Así pues, el primer requisito para un test de evaluación de las competencias comportamentales es que dinámico, enriquezca, sorprenda y estimule el descubrimiento de los demás a través del intercambio y la comunicación».

¡La coherencia es imprescindible!

Desde hace 22 años Laurence Pottier Caudron es la presidenta fundadora de la red Temporis, la primera red francesa de agencias de empleo en franquicia. Desde su primera agencia en Brive, en el año 2000, hasta las cerca de 175 agencias repartidas por toda Francia, está muy familiarizada con todos los aspectos de la selección: trabajo temporal, contratos temporales, contratos indefinidos, franquiciados, etc., en un amplio abanico de sectores. Hoy comparte con nosotros su experiencia sobre 6 preguntas clave.

Usted creó la red Temporis hace 22 años... ¿Cómo cree que han cambiado los candidatos?

Para mí, en este período hubo dos rupturas esenciales: una relacionada con la introducción de la semana de 35 horas y la otra con el COVID. Ambas han contribuido a remodelar la relación con el trabajo, en el sentido de un mayor equilibrio entre los valores laborales y privados. La famosa «búsqueda de sentido» no es una palabra vacía. En Temporis, hacemos del candidato un cliente, al igual que nuestros clientes corporativos. Deben poder acudir a nosotros cuando y como quieran para tener la oportunidad de encontrar el puesto de trabajo y la asignación que realmente les convenga.

¿Qué considera esencial hoy en día para atraer a los candidatos?

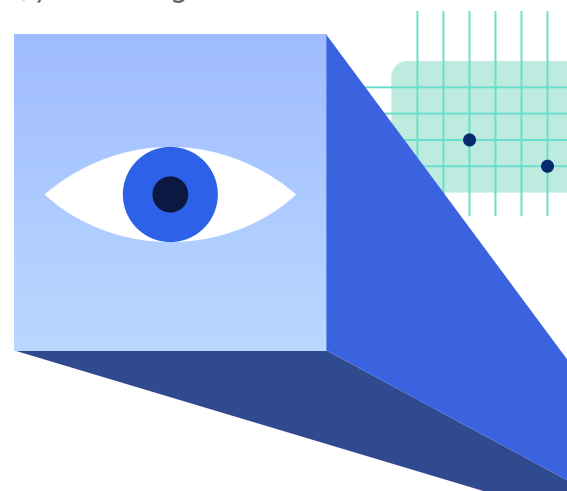
Más que nunca, la coherencia me parece una cuestión importante. La empresa debe decir lo que hace y hacer lo que dice. Los candidatos de hoy en día son cada vez más sensibles a los valores de las empresas a las que desean incorporarse... ¡y por lo tanto también a las discrepancias en el discurso! Y el riesgo de desencanto es, por lo demás, demasiado alto. En Temporis, la importancia que damos a los trabajadores temporales debe reflejarse en todos los aspectos de la acogida que reciben, como la disposición o la decoración de las sucursales, por ejemplo. Cada contacto debe considerarse como una prueba.

¿Dónde ve usted los principales riesgos de error en la selección?

A menudo se cometen errores cuando se quiere ir demasiado rápido, por lo que hay que convenirse de que ese es el candidato adecuado, cueste lo que cueste. La selección por descarte no suele ser una buena idea. También hay casos en los que no se ha buscado lo suficiente y se ha confiado demasiado en el discurso, frente a candidatos cada vez mejor preparados para las entrevistas y, por lo tanto, cada vez más capaces de ofrecer los argumentos que uno quiere escuchar. De ahí que los tests a este nivel sean muy importantes... ¡Y también la intuición! Y luego están los errores que surgen debido a las carencias en la integración. Así pues, hay que prestar mucha atención a la recepción y la formación para dar a los candidatos todas las oportunidades que necesitan desde el principio.

¿Cómo realiza sus propios procesos de selección?

Soy una ferviente defensora de la importancia de la cooptación. Ahora los candidatos también toman referencias, buscan testimonios, consultan reseñas en línea, y esto es algo normal.



¿Qué podría ser mejor para todos si ya nos conocemos? ¿Si tuvieran acceso en tiempo real a testi-monios internos reales, a través de empleados del grupo o franquiciados? Pero la cooptación también es un proyecto de equipo. Por eso nuestros candidatos siempre empiezan por conocer a todas las personas con las que tendrán que trabajar el día de mañana, cuya opinión valoro mucho. La selección es un trabajo en equipo.

¿Cuáles son las principales tendencias que observa en la selección? ¿Qué novedades le parecen más destacables a día de hoy?

En primer lugar, la importancia que se da a las soft skills, por supuesto. Estamos pasando de un mundo muy centrado en las habilidades «duras» a otro en el que las habilidades «blandas» marcan la diferencia. En segundo lugar, el desarrollo de simulaciones de situaciones durante la selección, creadas sobre una base cada vez más precisa y realista. Por último, la cada vez menor importancia que se concede al currículum. Ahora Temporis favorece lo que llamamos currículum «de silueta», que se centra en las motivaciones y las competencias más que en las experiencias pasadas. En un mundo en el que muchos puestos de trabajo se cubren con dificultad, en el que todavía no existen las competencias del mañana, en el que los candidatos quieren poder evolucionar, cambiar de dirección y no sentirse atrapados, me parece que el reinado del currículum tradicional ha terminado en gran medida.

¿Y si tuviera un mensaje con el cual concluir?

Ese sería un mensaje para los candidatos, sean quienes sean, y les diría: hagan lo que les gusta, elijan un trabajo que les agrade, apuesten por lo que les satisface, escúchense a sí mismos. Porque muchos errores en la selección son también errores cometidos por candidatos que se han mentido a sí mismos.



Laurence Pottier Caudron



Laurence Pottier-Caudron, licenciada del ISPP (grupo ESC Rouen), cuenta con casi 30 años de experiencia en selección de personal, principalmente en el sector del trabajo temporal. En 2000, creó Temporis, la primera red nacional de agencias de empleo y de selección en franquicia, con la idea de combinar la agilidad de los empresarios independientes con los recursos de los grandes grupos.

Parte 3:

¿Y si innovamos?

03.

Enfoques diferentes para la captación o la simulación de situaciones, uso de plataformas digitales, de la inteligencia artificial o incluso del metaverso... ¿Es posible seleccionar de forma diferente hoy en día?

¿Según qué lógica? ¿Con qué nuevas herramientas? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Con qué ventajas?

Cooptar... ¡para evitar equivocarse!

Para hacer frente a los numerosos procesos de selección que el Grupo necesita para garantizar su desarrollo —en una profesión en la que la calidad de los hombres y mujeres es especialmente clave para el éxito de la empresa—, los equipos de Julhiet Sterwen han optado por recurrir principalmente a la cooptación. ¡Corresponde a los empleados del Grupo encontrar y convencer a sus colegas del mañana!

Thierry Auzias, director general de Julhiet Sterwen, responsable de finanzas internas, recursos humanos y dotación de personal, explica detalladamente por qué y cómo.

¿Cuáles son las necesidades actuales de selección en Julhiet Sterwen?

En un grupo de rápido crecimiento, seleccionamos entre 130 y 140 personas al año, principalmente consultores, en todo el espectro de edades y puestos de trabajo: principiantes, personal con experiencia, manager, directores e incluso socios. Y en una gran variedad de campos de especialización: excelencia operativa, SI, RR. HH., gestión del cambio, riesgos, innovación, etc. Se trata de un trabajo difícil, ya que los buenos perfiles son escasos y muy buscados. Por eso hemos creado un equipo de selección completo, con nada menos que seis personas dedicadas a ello.

¿Qué dificultades específicas encuentra en la selección?

Más allá de la rareza, buscamos un equilibrio de cualidades que nunca es tan fácil de encontrar. Para los más jóvenes, el trabajo requiere un equilibrio permanente entre energía, dinamismo, compromiso y flexibilidad, y capacidad de escucha y adaptación. Además de estas cualidades, también esperamos que los más experimentados tengan una competencia profesional sólida y una capacidad de desarrollo de negocios. Para

nosotros, el riesgo de error más frecuente es seleccionar a candidatos jóvenes que no están suficientemente comprometidos, en una posición demasiado baja, o que no escuchan lo suficiente, en una posición demasiado alta. O candidatos senior competentes y motivados, pero a los que les resulta difícil pasar de la fase de desarrollo comercial...

¿Cómo reducir el riesgo de errores en la selección?

En Julhiet Sterwen, hemos puesto mucho énfasis en la cooptación. Hemos puesto en marcha un verdadero plan de incentivos con una plataforma dedicada, en el que damos una bonificación significativa a los empleados que nos permitan seleccionar a candidatos que conocen y, al final, más del 50 % de nuestras selecciones actuales proceden de ellos. ¡La cooptación tiene muchas ventajas! Permite acceder de manera rápida y fácil a perfiles bien cualificados. ¿Quién conoce mejor que nuestros propios empleados a los consultores que podrían ser como ellos? Garantiza una mejor compatibilidad a priori entre los candidatos y la empresa, porque ya se ha realizado un trabajo de presentación previo en el momento de la recomendación personalizada. Además de que refleja un compromiso recíproco más fuerte, lo

que garantiza una mejor compatibilidad con nuestros valores. ¡Sueño con hacer el 80 % de nuestras selecciones de esta manera!

¿Cómo se selecciona según estas bases de captación tan centrada en la cooptación?

¡Buscamos ir muy rápido! Por supuesto, esto nos interesa, ya que los buenos candidatos nunca están disponibles durante mucho tiempo, especialmente en períodos de recuperación como el de este año. Siempre es gratificante para el candidato que se le llame rápidamente, ya que esto demuestra la eficacia de la estructura y la calidad de la atención prestada a su candidatura. Pero también es una forma de respetar a los empleados que se esfuerzan por convencerlos de antemano. No podemos garantizarles a priori que vayamos a seleccionar a todas las personas que nos remitan, pero les debemos una atención rápida a las candidaturas que nos presenten.

¿Sigue utilizando tests cuando selecciona mediante cooptación?

Sí, por supuesto, y con dos intenciones complementarias: asegurar la objetividad, que aún resulta más necesaria, ya que el contexto en el que se realiza el contacto es menos neutral, y aquí podría pesar bastante el deseo de seguir la opinión de los equipos internos y de agradar. Y también para explicar mejor nuestras decisiones de rechazo, si es que las hay, argumentándolas de forma más razonada y, por lo tanto, convincente. Porque aquí no solo hay que decir que no al candidato, sino también explicar a la persona que lo recomendó por qué lo hemos hecho.

La integración también sigue siendo una etapa clave para el éxito de la selección...

Es cierto, por eso acompañamos con esmero a cada uno de nuestros nuevos empleados, en particular asignándoles un mentor que les acompañe desde su incorporación al Grupo. El objetivo de nuestra actividad es muy específico: garantizar que la selección de cada nuevo empleado sea un éxito, basándose en una correspondencia real entre la

persona y las tareas que se le van a encomendar.

¿La importancia de la cooptación, la rapidez de reacción y la calidad de la integración serían, pues, el trío ganador?

Nunca hay una fórmula mágica en la selección, pero sí, para nosotros, esta receta funciona bastante bien. La cooptación nos facilita la confianza en los perfiles más cualificados, nuestra velocidad de reacción nos asegura que obtendremos los perfiles adecuados en el momento oportuno, y la calidad del seguimiento personalizado optimiza su integración.



Thierry Auzias

Julhiet  sterwen

Thierry Auzias, licenciado de la ENSAM (Escuela Nacional Superior de Artes y Oficios) y de la ESCP Business School, lleva 30 años ayudando a los directivos a transformar sus organizaciones y sus equipos.

En la actualidad es director general de Julhiet Sterwen, empresa de consultoría de renombre con un sólido enfoque en las personas y las empresas, que defiende la convicción de que las transformaciones tienen éxito gracias a la acción simultánea de estrategias y organizaciones eficaces y de la energía individual y colectiva.

La Inteligencia Artificial: ¿aliada o enemiga de la selección?

En todos los ámbitos, la Inteligencia Artificial (IA) hace evolucionar, innova, cuestiona, causa preocupación y suscita debate. Y la selección no es una excepción. Captación, clasificación de currículums, análisis de datos, coincidencia preferencial... ¿La selección del mañana se puede resolver con la IA?

¡Estos son los principales argumentos a favor y en contra de nuestros equipos y expertos!

A favor del uso de la IA en la selección

Hoy en día hay muchos argumentos a favor de la IA. Entre ellas, destaca la posibilidad de...

- Mejorar la selección

Las herramientas actuales son capaces de elaborar y examinar bases de datos muy amplias con gran rapidez, de recopilar mucha información y de extraer la información esencial según los criterios seleccionados.

- Enriquecer los datos

Los algoritmos también pueden generar datos adicionales, compilar y cotejar los resultados, y aportar una nueva perspectiva, lo que permite enriquecer los perfiles y limitar el riesgo de errores en la selección.

- Objetivar las decisiones

Si un algoritmo ordena los currículums, los ordena todos de la misma manera. Si un parámetro no está incluido en los criterios de selección, será ignorado en cualquier caso. Un responsable de selección nunca es tan neutral ni ponderado. Por lo tanto, el riesgo de discriminación es mucho más limitado que con un individuo a cargo, por muy buenas intenciones que tenga. Además, el resultado de la clasificación es más objetivo y, por lo tanto, más fácil de comunicar.

- Ahorrar y recuperar tiempo

Más candidaturas examinadas, ordenadas, clasificadas, detalladas, ponderadas y presentadas en un mínimo de tiempo... Lo que permite a los equipos de RR. HH. ahorrar tiempo, mucho tiempo. Así, pueden concentrarse en lo esencial: acoger al candidato, hablar con él, evaluar su compatibilidad real y activa (con el mánager, el equipo y los valores de la empresa), venderle el puesto de trabajo, preparar la incorporación, etc.

En contra del uso de la IA en la selección

Aunque los beneficios parecen obvios, hay voces –sobre otros aspectos– que matizan o cuestionan su valor. La Inteligencia Artificial puede, por lo tanto, ser la culpable potencial de...

- Clonar el pasado

Los algoritmos equivalen a datos de entrada, criterios de selección e intenciones iniciales. Y estos datos no son ni neutros ni perfectos. Stéphanie Lecerf, directora de RR. HH. de PageGroup en Francia y presidenta de la asociación À Compétence Égale, se muestra preocupada:

«Los algoritmos funcionan con los datos disponibles y, por lo tanto, por naturaleza, con datos pasados que se basan en los indicadores de rendimiento de las personas que ya están en el puesto. Son, ante todo, máquinas de replicar. Ahora, más que nunca, necesitamos diversidad, necesitamos innovar, necesitamos imaginar nuevas competencias para profesiones conocidas y proyectar las competencias conocidas en nuevas profesiones, precisamente donde no existe un registro»

- Desarrollar un sesgo de autoridad

Como menciona Alexandra Didry, directora de I+D de PerformanSe: «El uso de herramientas resulta realmente cómodo... ¡y por lo tanto se puede caer en una creciente pérdida de responsabilización! ¿Por qué asumir el riesgo de una decisión personal si puedo confiar en la herramienta y así descartar cautelosamente mi responsabilidad? Al fin y al cabo, las decisiones de RR. HH. son siempre apuestas, los errores en la selección son habituales... ¿por qué asumirlos?». Al aceptar ciegamente las recomendaciones de las herramientas, que se supone que son objetivas y científicas y, por lo tanto, infalibles, corro el riesgo de desarrollar un nuevo tipo de sesgo de autoridad...

- Deshumanizar la selección

A menudo, los currículums se identifican, analizan y clasifican sin que el candidato lo sepa, a veces incluso sin que se haya postulado, los análisis se realizan a partir de tests realizados en línea, en solitario y a distancia: el uso de la IA está contribuyendo a un distanciamiento de los responsables de la selección y los candidatos. El teletrabajo ya ha contribuido a debilitar los vínculos, y el uso masivo del teléfono y las videoconferencias en la selección ha distanciado aún más la relación con la empresa. El uso de la IA no debe incidir en una creciente deshumanización que podría volverse en contra de la empresa al reducir el compromiso y la participación.

- Despojar de sentido y valor al profesional de selección de personal

Si la IA identifica, clasifica, elige, recomienda... ¿para qué sirvo realmente? ¿Cuál es mi trabajo? ¿Sigue siendo relevante? ¿Podemos seguir atrayendo a buenos candidatos?

¡A favor de una síntesis meditada!

A Dominique Duquesnoy, director general de PerformanSe, le gusta recordarlo: «Un algoritmo siempre es ciego si no cuenta con una mente despierta que lo guíe. ¡Pero un individuo suele ser menos eficaz sin una herramienta en la que

apoyarse!»

Por lo tanto, lo lógico es tratar de conciliar ambas dimensiones, no de oponerlas. Dado que dos inteligencias son siempre mejor que una, ¿por qué no intentar combinar la inteligencia humana abierta, intuitiva y emocional con la inteligencia llamada «artificial», rápida, objetiva y analítica?

A favor de un modo decididamente híbrido en el que:

- La IA aporta sus cualidades de rapidez y objetividad, su capacidad para identificar la información, enriquecerla y procesarla rápidamente.

- Y el responsable de selección sigue teniendo el control, eligiendo los datos, las herramientas y los procesos pertinentes que se van a aplicar. A continuación, supervisa el proceso global y se asegura de su equilibrio y coherencia. Y más allá de eso, se ocupa de lo más difícil, lo más sutil, lo que tiene que ver con el análisis, el descubrimiento y la decisión, el deseo y la integración. Para nosotros, la IA no hará desaparecer al responsable de selección. Solo debe simplificar las tareas en la fase previa para brindar tiempo y disponibilidad en la fase posterior. Con el fin de reducir el riesgo de errores en la selección por partida doble:

- Mediante una mejor selección al principio, sobre una base más amplia, objetiva y sistemática.

- Mediante una mejor validación, después, sobre bases de disponibilidad más amplias, guiada por una información más detallada.



Cuando la tecnología se pone al servicio de la selección...

Para abordar las cuestiones clave del éxito de la selección, no se deja de lado la tecnología. En 20 años, ya ha conseguido cambiar considerablemente el panorama de las prácticas y hábitos de selección. Con la llegada paulatina de los ATS (del inglés Applicant Tracking System - Sistemas de Seguimiento de Candidatos), la digitalización de los procesos de RR. HH. está dando otro paso más...

Cédric Robin, especialista en selección y promotor de los ATS, socio y vicepresidente de ventas de Beetween, nos explica en detalle cuál es la actual situación.

En 20 años, la evolución de la tecnología ha cambiado el panorama de la selección...

¡Por supuesto! Hace veinte años, el uso generalizado de los teléfonos móviles e Internet ya había creado nuevas relaciones con los candidatos, a los que se podía contactar en cualquier lugar y en cualquier momento. La posterior aparición de las redes sociales (LinkedIn) permitió sacar partido de las primeras reservas de candidatos en línea, de fácil acceso, basadas en información actualizada en tiempo real. La posterior generalización de las prácticas de preselección telefónica, así como el uso de herramientas de videoconferencias, impulsadas por el COVID, han simplificado aún más los enfoques y las reuniones. Y, ahora, el uso de plataformas inteligentes de selección, entre las que destacan los ATS, va a permitir llegar aún más lejos...

¿Qué significa hoy en día la aparición de los ATS?

El ATS permite difundir candidaturas en plataformas comunes, pero también favorece la automatización de la gestión y el perfeccionamiento del proceso de selección. Responde a una necesidad de rendimiento a través de la digitalización y la Inteligencia Artificial con impactos evidentes en términos de captación, así como en términos de eficiencia de

los procesos de selección en general, con objetivos de simplificación y ahorro de tiempo.

¿Qué ventajas puede representar para un candidato el desarrollo de los ATS?

Para el candidato, es muy sencillo: el ATS optimiza la «experiencia» de la candidatura. La herramienta facilita la respuesta con un solo clic y, en determinados contextos, ofrece la circulación de las candidaturas dentro de las redes de una misma empresa, o incluso dentro de los grupos profesionales o territoriales del sector público, ofreciendo así oportunidades para nuevos encuentros. Mientras que antes el candidato estaba obligado a postularse cada vez de una manera concreta, ahora puede permitirse expresar únicamente su intención de cambiar y ver qué sucede. Esto, por supuesto, ayuda a darle visibilidad y a elegir objetivos, con mayor razón en el caso de puestos con escasez de solicitantes...

¿Cuáles son las principales ventajas para el responsable de selección?

Para el responsable de selección, la herramienta debe suponer, en primer lugar, un aumento de la eficacia, al permitirle procesar grandes volúmenes de currículums de forma más rápida y sencilla, de manera más objetiva, con la ventaja de obtener datos de control y de información claros.

Y, al mismo tiempo, ofrecerle un canal alternativo de captación de candidatos que sea preciso y potente. Esto es aún más cierto si el responsable de selección opera en sectores empresariales o en áreas de empleo específicas, pero también si gestiona grandes volúmenes, por supuesto.

¿En realidad el ATS le permite acceder siempre a verdaderos yacimientos de candidatos?

Sí, absolutamente, el ATS ofrece al responsable de selección la posibilidad de disponer en todo momento de un yacimiento de candidatos completo, creado, alimentado y analizado de forma «industrial». Lo que un cazatalentos practica de forma selectiva y «quirúrgica», a costa de una gran cantidad de trabajo, el ATS lo generaliza de forma simplificada. Además de que ayuda a salir de una actividad a corto plazo basada en pasos únicos sucesivos (una necesidad/una oferta/candidaturas/una elección específica), para entrar en una gestión dinámica de flujos continuos.

Sin embargo, ¿no se corre el riesgo de despersonalizar el proceso?

No, no, ¡el responsable de selección es insustituible! Este debe ver la tecnología como un aliado, no como un enemigo. Todas las herramientas actuales –redes sociales, videoconferencias, retransmisiones de vídeo, ATS– solo le ayudan a ser más eficiente, al permitirle beneficiarse de más datos con mayor rapidez. La herramienta no debe sustituir al individuo, no puede decidir por él, sino que debe permitirle ser más preciso en sus decisiones. Cuanto más se automatice el tedioso trabajo de recopilación y selección de la información en la fase previa, más tiempo y energía tendrá para desarrollar su propio valor añadido, allí donde es más útil, en una comprensión sutil de los individuos y su potencial idoneidad para el contexto.

No cabe duda de que una herramienta como el ATS puede facilitar el trabajo del responsable de selección, pero ¿cómo contribuye también a reducir el riesgo de errores?

¡Contribuye indirectamente creando las condiciones para ello! En primer lugar, multiplicando el número de candidaturas dirigidas y, por lo tanto, la elección potencial para el responsable de selección, desarrollando el atractivo de las ofertas de empleo mediante la implementación de un puesto de trabajo atractivo y la multipublicación en una amplia gama de sitios. Es mucho más fácil no cometer errores si tengo una amplia selección. Mientras que, en los oficios o áreas de más difícil cobertura, existe un gran riesgo de aceptar la primera candidatura que se presente...

En segundo lugar, permitiéndole ahorrar tiempo en las fases previas, para poder dedicar más tiempo a las fases posteriores: en resumen, ¡volver a poner el elemento humano en el centro del proceso! Si para limitar el riesgo de error al final tengo que aumentar el número de entrevistas, tests y simulaciones de situaciones, me será mucho más fácil conseguirlo si he dedicado menos tiempo a la detección de posibles candidatos y a la gestión de los volúmenes de candidaturas asociados...



Cédric Robin

 Beetween

Cédric Robin cuenta con más de 20 años de experiencia en selección y selección electrónica de personal, primero como consultor y luego como director fundador de oficinas de RPO (del inglés Recruitment Process Outsourcing - Externalización del Proceso de Selección) y de ATS. Recientemente se ha unido a Beetween, un ATS diseñado por y para responsables de selección.

Metaverso y realidad aumentada... ¿Y si realmente seleccionáramos de forma diferente?

El continuo desarrollo de tecnologías innovadoras ofrece cada día auténticas oportunidades de reflexión a los responsables de selección. Por citar aquí solo un ejemplo (muy) emblemático, Meta (antes Facebook) anunció en octubre de 2021 la selección de diez mil personas para desarrollar su contribución al metaverso (en inglés, «metaverse»), descrito como un mundo digital virtual que reflejaría y «ampliaría» el mundo real...

En Francia, una escuela dedicada al metaverso va a abrir sus puertas de inmediato, a partir del inicio del curso 2022, y va a ofrecer titulaciones en tres áreas: finanzas (criptomonedas, blockchain, meta-riqueza, etc.), arte virtual (NFT, diseño de obras digitales, etc.) y desarrollo de datos (diseño de universos virtuales, gestión, etc.). Un nuevo mundo, nuevos puestos de trabajo, nuevas capacitaciones, nuevas herramientas... ¿Y si también fuera una oportunidad para seleccionar de forma diferente? Según la opinión de Mélanie Payoux, mánager de innovación de PerformanSe:

El metaverso, todo un universo nuevo...

El metaverso es un mundo virtual en el que los individuos son libres de crear y personalizar una versión alternativa de sí mismos a través de un avatar. Por lo tanto, pueden reunirse y congregarse allí independientemente de su ubicación geográfica.

Su navegador de Internet también le da acceso a un mundo paralelo. Puede comprar en él yendo directamente a la tienda virtual en lugar de abrir la página web de la tienda real, gestionar sus cuentas bancarias, ir a tomar algo, hacer un curso de formación, ir a entrevistas, trabajar, seleccionar... En el futuro, se podría imaginar un mundo totalmente virtual que sustituya a Internet, donde los límites ordinarios del mundo

físico habitual tenderían a desaparecer...

Desde la generalización del aprendizaje automático y la IA, las empresas buscan continuamente integrar las nuevas tecnologías en sus procesos actuales... ¿Debemos interesarnos ahora también por el metaverso?

¿Para una «selección mejorada»?

Si ahora las grandes empresas compran terrenos en el metaverso, también pueden verse tentadas a seleccionar candidatos allí. Pero no seleccionan avatares, y la capacidad de encuentros concretos es aún limitada... A no ser que esté buscando a los que van a construir los entornos digitales del mañana... Y que van a valorar el hecho de encontrarme donde están ellos, allí donde quieren moverse, a su manera. Porque, en unos mercados de selección cada vez más competitivos, los enfoques más creativos podrían ser los más exitosos! También es una forma de ver al candidato en acción en un entorno radicalmente distinto, quizá más revelador para él que el marco siempre formalizado de una entrevista de selección tradicional...

En este sentido, también es interesante el ejemplo de Deloitte, que combina la realidad virtual y la incorporación. La experiencia virtual ofrece a los candidatos una visita a las oficinas y una presentación de los valores asociados a la empresa. Se trata de una oportunidad para que el candidato se familiarice rápidamente con la empresa, en un entorno innovador y, por lo tanto, gratificante. Además de que es una forma de que la empresa pueda asegurar mejores coincidencias con antelación...

«El metaverso es un mundo virtual en el que los individuos son libres de crear y personalizar una versión alternativa de sí mismos a través de un avatar».

Mundo virtual, idesafíos reales!

Sin embargo, antes de seleccionar directamente en el metaverso, todavía hay muchas preguntas y escollos que evitar, por ejemplo:

- Cuestiones de accesibilidad: el metaverso implica tener equipamiento específico para experiencias de realidad virtual realmente enriquecidas (casco, traje, etc.). El Equipamiento es costoso y, por lo tanto, ¿excluyente?
- Cuestiones relacionadas con las habilidades: ¿cómo se equilibran en el metaverso las hard skills y las soft skills? ¿Se necesitan competencias técnicas para construir la estructura? ¿O es necesario tener cualidades de visión, creatividad e imaginación?
- Cuestiones de evaluación: ¿cómo se evalúa a un... avatar? ¿Basándose en qué datos? ¿Cuáles son los riesgos de nuevos sesgos en función de los perfiles elegidos y presentados?
- Cuestiones de responsabilidad: se podría soñar que el metaverso, gracias a múltiples algoritmos, nos ofrezca realmente toda la información

necesaria sobre todos nuestros candidatos. Pero, ¿será esto suficiente para garantizar la selección? Y si no, ¿cómo entendemos el fracaso? ¿Y quién sería el responsable? ¿El avatar? ¿El algoritmo? ¿Cuánta responsabilidad quedaría en manos del responsable de selección?

La pandemia ya ha cambiado la forma de trabajar y de seleccionar... ¡y el metaverso podría hipotéticamente revolucionarlas! Pero todo está por construir. ¿Pensar en ello, reflexionar sobre ello o incluso integrarlo constituiría un paso adelante para las empresas y para sus talentos?



Mélanie Payoux



Doctora en psicología cognitiva desde 2014 e investigadora en el Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Mélanie se incorporó a Performanse en 2018 como responsable de proyectos de investigación. Ahora se dedica al desarrollo de la innovación.



7 claves para el éxito en la selección

Por supuesto, nunca llegaremos a tener «0 errores» en la selección. Hay demasiados parámetros en juego, los individuos —y las relaciones— son demasiado complejos y existe demasiada incertidumbre. Pero se pueden limitar los riesgos, asegurar los procesos, promover el éxito... ¡y optimizar sus resultados!

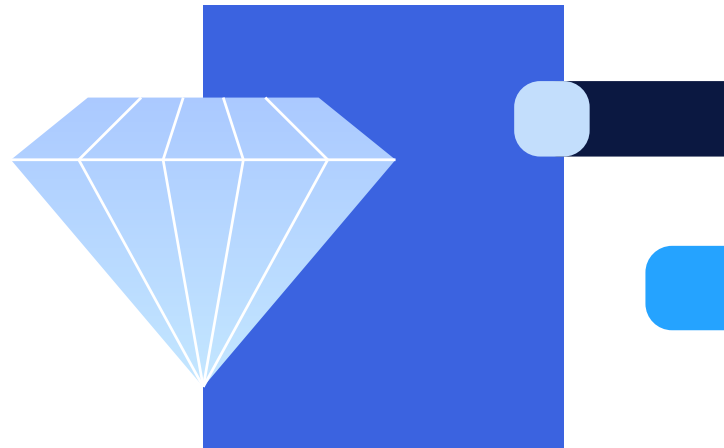
He aquí un resumen de 7 puntos clave a partir de las opiniones de expertos y profesionales:

1. Defina su necesidad real

Ahora, ¿a quién necesito realmente? ¿Con qué objetivo real? ¿Con qué futuro potencial? Entonces, ¿quién es el candidato adecuado para mí? ¿Con qué competencias y cualidades? No se trata de lo que necesitaba ayer, ni de cómo clonar al empleado que ocupaba el puesto, sino a las necesidades de hoy... ¿Y mañana? Cuanto mejor defina el puesto, más garantizada está la calidad de la selección.

2. Tómese su tiempo

Definir sus necesidades de forma detallada, buscar candidatos —a veces escasos y otras, excesivos—, analizar sus trayectorias profesionales, reunirse con las personas, evaluarlas, hablar de ellas, con varias personas, en grupo, volver a examinarlas, negociar... ¡Ocupa tiempo! Siempre. Podemos intentar pasar por todo el proceso rápidamente, pero nunca hay atajos... a menos que asumamos un gran riesgo.



3. Combine los enfoques

En opinión de todos —expertos y profesionales—, las mejores soluciones, las más predictivas y seguras, son siempre las soluciones mixtas, que combinan datos y personas: herramientas de evaluación y simulaciones de situaciones, entrevistas estructuradas de RR. HH. y entrevistas de dirección. Más enfoques y más puntos de vista equivalen a menos sesgo y, por lo tanto, a menos errores..

4. Atrévase a innovar

Para hacer una evaluación detallada de las competencias, la entrevista tradicional no siempre es suficiente, ya que es demasiado eficaz para los que se sienten más cómodos hablando y no se adapta muy bien a los oficios más técnicos. ¿Por qué no probar enfoques alternativos? Con nuevas herramientas que fomentan enfoques diferentes, simulaciones de situaciones más completas, para selecciones más dinámicas y más parecidas a las situaciones reales de trabajo. Al igual que para fomentar otros perfiles y garantizar una mayor diversidad...

7 claves para el éxito en la selección

5. Piense en la idoneidad del contexto

La evaluación de la persona como tal no permite medir la idoneidad específica para un contexto de integración concreto. Sin embargo, aunque un algoritmo puede detectar los perfiles que se ajustan a la necesidad definida, y los tests pueden medir las capacidades cognitivas, por ejemplo, solo un responsable de selección experimentado puede sintetizar todos los datos de los currículums, del comportamiento, de las preferencias, de las motivaciones, de las competencias hard y soft para medir en detalle la correspondencia real entre un individuo vivo y un contexto empresarial, de gestión y de equipo, que siempre es específico.

6. Acompañar al candidato elegido

Decir sí al candidato elegido no es suficiente; ya no es suficiente. El candidato seleccionado debe recibir acompañamiento, tanto antes como después de su integración efectiva. Con el fin de mantenerlo motivado hasta el gran día, para evitar que siga buscando y ceda ante otras ofertas. Pero también para que se integre lo mejor posible en una situación siempre nueva para él...

#7. Y iacepte que puede equivocarse!

El error es inherente a la selección. No se puede seleccionar (bien) si no se acepta el riesgo que conlleva. Por lo tanto, cada selección es una apuesta... ¡y una oportunidad para aprender de los errores!!

Conservar la humildad, la serenidad, y ¿hacer suyo el famoso lema de Nelson Mandela?

«Nunca pierdo. O gano o aprendo».



También una cuestión de **estrategia...**

En la selección se habla mucho de necesidades, herramientas, procesos, riesgos y fracasos, pero muy poco de estrategia. Como si la selección fuera básicamente un «arte táctico», que se juega principalmente en la urgencia del momento. Sin embargo, cada selección debe corresponder a una elección estratégica explícita y compartida.

La selección no es sólo un «arte táctico», es también una elección estratégica que define el proceso de toma de decisiones, cuestiona las competencias y los criterios de selección que marcan o marcarán la diferencia, y orienta hacia la mejor manera de atraer, evaluar e integrar.

Se trata, pues, de reflexionar sobre la lógica de la selección diseñando una estrategia... porque una empresa debe establecer prioridades para asignar recursos adaptados a sus objetivos y modelar una personificación.

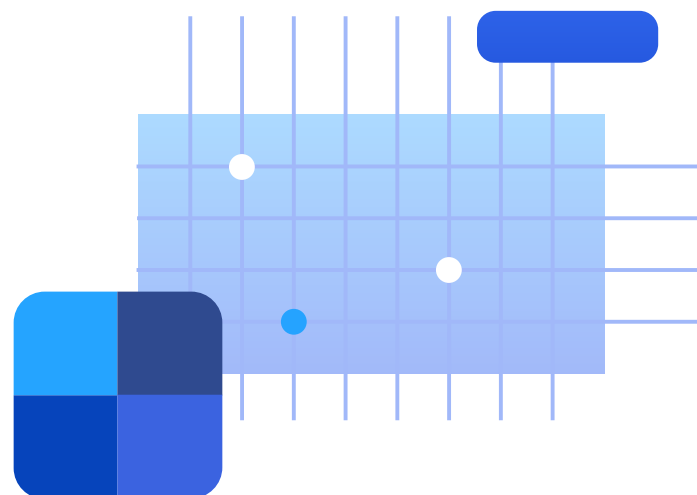
La elección entre una posición defensiva orientada a los costes o una posición ofensiva orientada a las competencias, por citar solo dos ejemplos, influirá en las prioridades. Para este puesto de trabajo, por ejemplo, para este equipo, para esta población, ¿optamos por concentrarnos a corto plazo en nuestras necesidades más operativas, según los criterios establecidos por los managers correspondientes? ¿Incluso si las personas seleccionadas son efectivas, pero no van a tener continuidad? ¿O queremos ser capaces de integrar a los empleados elegidos

de forma duradera, con una perspectiva a largo plazo impulsada más bien por RR. HH. y Dirección general? ¿Da esto prioridad a la operatividad directa y, por lo tanto, a las competencias «hard» y «soft» que la acompañan? ¿O a la adecuación a la cultura de la empresa, la movilidad y la capacidad de aprendizaje?

No puede haber una respuesta correcta o incorrecta en sí misma, solo lógica y coherencia. Sin embargo, estas lógicas deben ser reconocidas, compartidas y asumidas. Porque la selección es ante todo una cuestión de elección y la elección es una cuestión de criterios. Y el riesgo de cometer errores es siempre mayor si no se sabe hacia dónde se va...



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 los colaboradores de este libro blanco



 **performanse**
soft skills for good