

CONTRATACIÓN EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A Robert Walters Group Company

ROBERT WALTERS

Introducción

Covid-19 ha transformado la forma en la que el mundo ha vivido y trabajado en 2020, es probable que el impacto a largo plazo en nuestras vidas sea el comienzo de la cuarta revolución industrial. En resumen, la Cuarta Revolución Industrial describe la difuminación de las barreras entre los mundos físicos, digitales y biológicos. Esta revolución ya está teniendo un efecto profundo en la forma en que trabajamos y, a su vez, en la manera en que proporcionamos recursos a nuestras organizaciones en un momento en el que las habilidades quedarán obsoletas poco después de que se aprendan, donde los colegas serán una mezcla de humanos y robots y donde la garantía es que el ritmo del cambio no tendrá precedentes.

En esta guía, exploraremos el impacto de la cuarta revolución industrial en la adquisición de talento y cómo tu organización puede prepararse para el futuro mediante la contratación por potencial en vez del conjunto de habilidades efectivas.

Contenido

Introducción

- Las cuatro revoluciones industriales **2**
- Qué significan para la adquisición de talento y RH **3**
- Contratación por potencial **4**

La nueva generación de tecnologías de evaluación

- El panorama de la tecnología de evaluación **5**
- Cómo equilibrar el instinto humano y la validación tecnológica en la evaluación **9**
- Enfoque: Arctic Shores **10**
- Enfoque: Codility **11**

Tu plan de acción para un cambio significativo

- Nuestras elecciones tecnológicas: evaluación de los 3 principales proveedores **12**

Contáctanos

14



Las cuatro revoluciones industriales

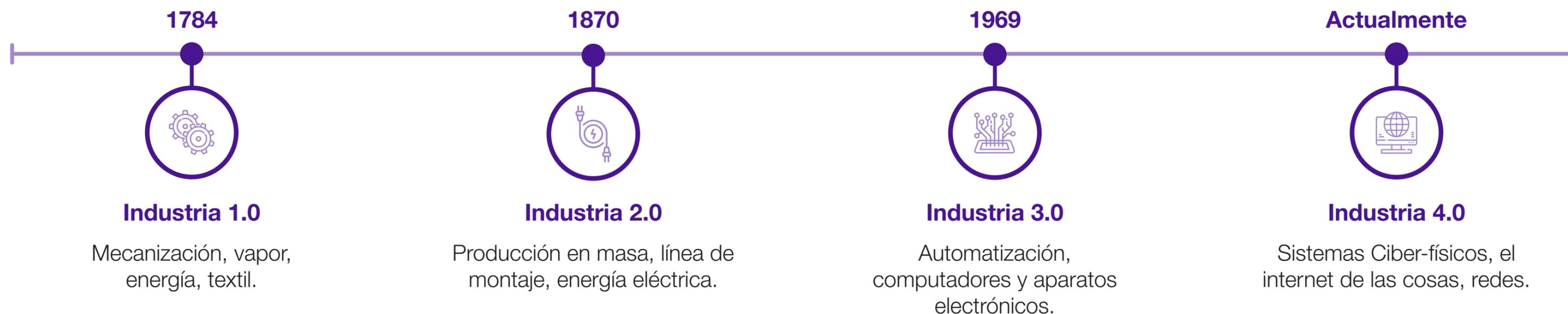
Para avanzar por la Cuarta Revolución Industrial, es necesario entender las primeras tres.

La Primer Revolución Industrial fue el paso de una economía agrícola hacia nuevos procesos de fabricación. Utilizando la creciente adopción de energía de vapor y de agua, desplazó a los métodos de fabricación artesanal por procesos mecánicos, llevó al surgimiento del sistema de fábrica mecanizada y al crecimiento demográfico sin precedentes.

La Segunda Revolución Industrial vio la rápida industrialización de los procesos y la tecnología de fabricación. Con la expansión del telégrafo, el ferrocarril, las redes eléctricas, el desarrollo de las líneas de producción y la electrificación de las fábricas, se marcó el comienzo de una nueva era de globalización industrializada.

La Tercera Revolución Industrial (también conocida como la Revolución Digital) vio cómo la tecnología electrónica mecánica y analógica cede el paso a la electrónica digital. Con la producción masiva de computadoras, microprocesadores y teléfonos móviles, además del nacimiento de la Internet, a menudo se le llama la Era de la Información.

La Cuarta Revolución Industrial es la que está ocurriendo actualmente. Se define por la difuminación de los límites entre los mundos físico, digital y biológico. Es una fusión de avances en inteligencia artificial (IA), la robótica, la Internet de las cosas (IoT), la impresión 3D, la ingeniería genética, la computación cuántica y otras tecnologías.



Qué significa la cuarta revolución industrial para la adquisición de talento y RH

Predecir el impacto de la innovación en los empleos es más un arte que una ciencia, y un arte en el que los futurólogos han demostrado estar lejos de ser expertos.

Hemos visto que la automatización puede aumentar la demanda de un servicio en lugar de disminuirla. El primer cajero automático se lanzó en 1967, sin embargo, el número de cajeros bancarios aumentó de 300.000 en 1970 a 600.000 en 2010. Google Translate se lanzó en 2006, pero el número de personas empleadas en la industria de la traducción e interpretación se duplicó entre 2010 y 2017.

Por lo tanto, el papel de RH no se basa en identificar qué roles se están deteriorando, sino en explorar un enfoque más sutil: cómo los trabajos se transformarán con el tiempo a medida que se automaticen más tareas y se necesiten más habilidades nuevas para asumir los nuevos requisitos de un puesto. La nueva tecnología de Inteligencia Artificial (IA), como Faethm; con sede en Australia, puede ayudar a los líderes empresariales y de RH a predecir no solo cómo su fuerza laboral existente se verá afectada por la automatización, sino también a identificar las habilidades transferibles que tienen los trabajadores actuales.

La transición de cada revolución industrial, desde la primera hasta la actual, ha planteado importantes desafíos para las personas, las empresas y la sociedad. La revolución actual plantea desafíos tanto antiguos como nuevos para líderes empresariales y para profesionales de RH / Adquisición de Talento, incluyendo:

- ¿Cómo capacitamos a nuestros empleados?
- ¿Cómo identificamos qué empleados tienen habilidades y para qué empleos del futuro?
- ¿Cómo ganamos la batalla por el talento en demanda cuando otras empresas están contratando a las mismas personas?
- ¿Cómo podemos ser más creativos en la forma en que evaluamos el valor y las habilidades que las personas aportan a nuestro negocio?
- ¿Cómo encontramos talento que se sienta cómodo trabajando junto a robots?
- ¿Cómo podemos encontrar talento que sea productivo ahora, pero que se mantenga así en un mundo que cambia rápidamente?

No existe una "fórmula mágica" para resolver cada uno de estos dilemas, pero el tema común que atraviesa estos desafíos es comprender, no solo lo que un empleado puede hacer por tu empresa hoy, sino también de lo que será capaz de hacer en el futuro.

Contratación basada en potencial

El ritmo del cambio en el mundo de hoy significa que ningún conjunto de habilidades profesionales está preparado para el futuro. La teoría del reclutamiento común señala que contratas a alguien que sea capaz de hacer el trabajo de inmediato, para 'tener éxito asegurado, pero ¿qué pasa si las funciones dentro del trabajo para el que fueron contratados son muy diferentes después de un año o seis meses? Su experiencia específica ya no es su principal activo.

La contratación basada en potencial significa pensar a largo plazo, buscar candidatos que puedan crecer y desarrollarse en roles más complejos y desafiantes a medida que el mundo empresarial evoluciona.

La experiencia solo puede llegar hasta cierto punto en la determinación del valor que aportará un empleado. Al conocer a tus candidatos durante el proceso de selección y la contratación de potencial, estás dando el primer paso para realizar una inversión a largo plazo en el éxito de tu empresa.

Evaluación de potencial

Comprender el potencial de alguien es muy diferente a leer un CV o verificar las referencias de los candidatos, es necesario aplicar un enfoque sistemático que te proporcione métricas que puedan ser comparadas. Las metodologías y la tecnología de evaluación han sido de uso común en las industrias de contratación y dotación de personal desde el uso de pruebas psicométricas para la selección de reclutas durante la Primera Guerra Mundial. Avanzamos hacia el 2020, y la evaluación para la selección de personal se utiliza cerca del 80% de la lista de empresas Fortune 500 en EE. UU. y cerca del 75% de la lista Times Top 100 Companies en el Reino Unido.

La evaluación de habilidades técnicas experimentó un auge en los últimos años de la Tercera Revolución Industrial (el uso generalizado de la automatización, los computadores y la electrónica), con la adopción de evaluaciones de opción múltiple y pruebas de selección técnica, sin embargo, es el surgimiento de evaluaciones que se centran en el potencial futuro, en lugar de solo las habilidades efectivas, que hace que sea esencial ver la evaluación con otros ojos, a medida que ingresamos a la última revolución industrial.

En esta guía, exploramos cómo una emergente "nueva generación" de tecnología de evaluación puede ayudarte, como líder empresarial y de recursos humanos, a identificar, nutrir y retener el talento que necesitas para el futuro del trabajo.

“La contratación por potencial significa pensar a largo plazo, buscar candidatos que puedan crecer y desarrollarse en roles más complicados y desafiantes a medida que mundo empresarial evoluciona”.

La nueva generación de la tecnología de evaluación

El panorama de la tecnología de evaluación

El panorama de la tecnología de evaluación ha progresado continuamente, pero una "nueva generación" de proveedores de evaluación ingresó al mercado a partir de 2005. Los proveedores de tecnología de evaluación han ofrecido herramientas que trascendieron las habilidades y la evaluación psicométrica, para brindar una comprensión más holística de la composición o "huella digital" de un candidato.

En este ecosistema de evaluación cada vez más poblado, la evaluación se puede subdividir y clasificar de la siguiente manera:

Evaluación técnica

Se centra en el conocimiento técnico (a menudo a través de preguntas de opción múltiple) y la capacidad técnica (a través de desafíos o escenarios basados en el trabajo). Los proveedores avanzados permiten a los evaluadores no solo ver la respuesta del candidato, sino también comprender cómo los candidatos llegan a su conclusión, brindando información sobre cómo abordan los problemas y construyen su proceso de pensamiento.

Evaluación de habilidades en el lugar de trabajo

Comprender la capacidad de un candidato para realizar el trabajo para el que está solicitando no es un desafío nuevo. Los llamados "Ejercicios de Bandeja de Entrada" han sido fundamentales para los centros de evaluación durante décadas, sin embargo, la tecnología cada vez más sofisticada permite a los reclutadores recrear escenarios de lugares de trabajo muy realistas, como la evaluación de la voz para la contratación en los call centres.

Evaluación basada en juegos

La ludificación de las evaluaciones involucra la aplicación de principios de juegos al proceso de evaluación. En lugar de responder preguntas de opción múltiple o pruebas escritas, los participantes interactúan con un juego digital que los evalúa en miles de puntos de información. La naturaleza divertida de los juegos a menudo genera altas tasas de respuesta. Esto, combinado con la credibilidad con los psicólogos, ha dado como resultado una adopción generalizada en los últimos años.



Evaluación de ajuste cultural

A veces mal comprendido, el encaje cultural es la conexión de los valores, comportamientos y objetivos fundamentales de un candidato con la cultura de su empresa. La evaluación de encaje a la cultura tiene como objetivo emparejar candidatos con los mismos valores y preferencias que los de tu empresa (o los valores y preferencias que deseas que tenga tu empresa en el futuro). Siendo popular entre las empresas dinámicas y de alto crecimiento, los críticos se preguntan si este enfoque puede perpetuar el sesgo.

Evaluación de video

Nuestra relación con el video cambió a finales de 2005 con la explosión de YouTube, que de repente nos permitió interactuar con el video on demand. Los videos unidireccionales (donde un candidato se graba respondiendo un conjunto de preguntas directamente a una cámara para luego enviarla con el reclutador) y los videos bidireccionales (las entrevistas en vivo, esencialmente videoconferencia) se hicieron posibles a principios y mediados de la década de los noventa, pero la banda ancha y las dudas culturales retrasaron su incorporación hasta la década de 2010 en adelante. El Covid-19 proporcionó otro cambio radical en la adopción de estos medios.

Evaluación psicométrica

También conocidas como pruebas de aptitud, las evaluaciones psicométricas evalúan la capacidad cognitiva o la personalidad de un candidato. Estos son populares entre los empleadores que buscan predecir el potencial y evaluar una gama relativamente amplia de habilidades, desde la cognición, el conocimiento y la personalidad.

Evaluación heredada

Esta categoría actúa como un comodín para los proveedores y las metodologías de evaluación más tradicionales, incluidas las preguntas estándar de opción múltiple. También suele incluir razonamiento verbal y numérico. Estas evaluaciones a menudo se benefician de ser testeadas (y, por lo tanto, validadas y verificadas), así como también de tener bibliotecas amplias, lo que permite a las empresas implementar un único proveedor de evaluación para todos los tipos de funciones.

Evaluación experiencial

Tradicionalmente, la evaluación tenía como objetivo comprender y evaluar las cualidades, habilidades y rasgos de un candidato. A medida que las empresas pelean cada vez más por el talento en demanda, se ha producido un cambio hacia el uso de la evaluación también como una forma de interactuar con los candidatos y defender la marca del empleador de la empresa. Un ejemplo de esto es utilizar la tecnología de Realidad Virtual (RV), que hasta la fecha carece de validez y verificación convincentes, pero resuena e inspira a los candidatos.

Dominio del idioma

El aumento de la globalización, la fuerza laboral nómada y la deslocalización han dado lugar a un mayor uso de la evaluación del idioma. Los hablantes de lenguas no nativas han recibido pruebas de capacidad lingüística durante muchos años, sin embargo, desde el 2015 la tecnología, cada vez más sofisticada, ha permitido a los evaluadores no solo comprender el vocabulario y la comprensión de un candidato, sino también sus habilidades de comunicación oral, incluidas las habilidades de acento y discurso (compartir y vincular ideas de manera coherente).

Panorama de la tecnología de evaluación

 pymetrics

 TESTDOME

LYTMUS

 cut.e

 HackerRank

 ARCTIC SHORES

indeed

HireVue

 hackajob

Codility

 psycruit

 hackerearth

 ACCELERATE.io

GOOD&CO

 Saberr
Work well together.

 ThriveMap

El Covid-19 acelera la evaluación y la redistribución de habilidades

Pocas industrias siguen sin verse afectadas por la pandemia del coronavirus. El uso del video explotó, no solo como una herramienta de comunicación sino como una plataforma de entrevistas, ya que tanto los candidatos en búsqueda de empleo como los gerentes de contratación se quedaron en casa en cuarentena. Otras plataformas de evaluación en línea que permiten la valoración remota de habilidades, como Codility y Aspiring Minds, han experimentado un crecimiento durante el período de encierro y cuarentena. La redistribución de habilidades es, sin embargo, lo que destaca la importancia de contratar para el potencial.

Por ejemplo, Resource Solutions cambió su oferta para respaldar la incorporación de profesionales de la salud para el Servicio Nacional de Salud (NHS) del Reino Unido mediante la reasignación de 50 reclutadores. Este nuevo servicio requirió las habilidades de gestión de procesos, casos y partes interesadas necesarias para el reclutamiento, pero también permitió a Resource Solutions apoyar a su comunidad en un momento crítico, cuando se redujo la actividad de reclutamiento. Burberry, la casa de moda de lujo, transformó su fábrica de gabardinas para convertirse en un importante fabricante de equipos de protección personal (EPP), utilizando nuevamente las habilidades efectivas de sus empleados para reflejar las necesidades actuales.



“Para salir fortalecidos de la crisis de COVID-19, las empresas deberían comenzar a capacitar a sus trabajadores ahora. Deben diseñar una estrategia de talento que desarrolle las capacidades digitales y cognitivas críticas de los empleados, sus habilidades sociales y emocionales y su adaptabilidad a los futuros cambios”.

**Faye Walshe, Directora de Innovación,
Grupo Robert Walters**

Cómo equilibrar el instinto humano y la validación tecnológica al evaluar

A medida que evoluciona la tecnología de evaluación, surge la pregunta de si aún se necesitan el instinto y el juicio humano. Si la tecnología de evaluación puede ayudar a filtrar candidatos, ¿podemos remover por completo el factor humano del proceso de selección? La realidad de la fuerza laboral del futuro es que las empresas necesitan el instinto humano para complementar los robots y la inteligencia artificial. Y lo necesitan ahora más que nunca.

Las habilidades que necesitas para preparar tu empresa para el futuro son difíciles de medir solo con la tecnología

La creatividad, la empatía y la curiosidad son posiblemente las habilidades más importantes para la fuerza laboral del futuro. Paradójicamente, también son las habilidades más difíciles de valorizar utilizando tecnología evaluativa. La tecnología anti-trampas puede indicar el plagio, pero aún no es lo suficientemente sofisticada como para calificar la singularidad y creatividad de la respuesta de un candidato. Es en esta etapa que debes presentar a tus reclutadores y gerentes de contratación para que aporten instinto y juicio.

¿Ciencia defectuosa?

A medida que un volumen cada vez mayor de proveedores de evaluaciones compiten por negocios, han surgido mejoras de productos, como la tecnología de expresión facial para medir el desempeño de los candidatos. Estos productos a menudo atraen a los compradores, actuando como una proposición única de venta (PUV) para los proveedores, pero los grupos de derechos cuestionan cada vez más la validez de estas innovadoras soluciones.

Desafíos éticos y legales

El mayor conocimiento de los datos personales y la toma de decisiones automatizada ha dado como resultado nuevas leyes de datos tanto en Europa (GDPR) como en los EE. UU. (Ley de Privacidad del Consumidor de California). El resultado ha sido que los empleadores eligen combinar la tecnología de evaluación con la interacción humana.



“La contratación sigue siendo en gran medida un asunto de personas. Las personas que contratamos pueden ser reclutadores, científicos de datos o desarrolladores de Java, pero normalmente los necesitamos para poder escuchar y contar historias, así como para comprender las emociones. Hemos implementado entrevistas en video, lo que nos permite reducir nuestros requisitos de experiencia y contratar por potencial, lo que resulta en un grupo de talentos más diverso. No utilizamos la toma de decisiones automatizada o la inteligencia artificial en este proceso, ya que nuestra investigación sugiere que esto perjudica al talento subrepresentado”.

Sally Martin, Directora Global de Adquisición de Talento Soluciones de Recursos

Evaluación en acción: estudio de caso

Arctic Shores

Arctic Shores es un proveedor de evaluaciones basadas en juegos, cuya solución combina la neurociencia, la inteligencia artificial y la tecnología de juegos. Los juegos basados en la ciencia se centran en el potencial de un individuo en lugar de en una habilidad efectiva específica, lo que permite a los empleadores contratar talentos con la capacidad de evolucionar a medida que su función cambia con el tiempo.

Resource Solutions puso a prueba Arctic Shores con uno de sus clientes de gestión de activos, centrándose en la evaluación y selección de talento a nivel de posgrado.

El proceso

1. Búsqueda bibliográfica

Se enviaron marcos de competencia, declaraciones de visión / misión y descripciones de funciones para análisis a Arctic Shores

2. Talleres

Se organizó un taller con graduados de alto desempeño en el esquema de posgrado existente, así como con todos los gerentes del esquema de posgrado.

3. Parte interesada

Se realizaron entrevistas con líderes de alto nivel.

4. Validación

Para fines de validación, se requirió que 50 graduados completaran una evaluación.

El resultado



El 83%

manifestó agrado al completar la evaluación.



El 77%

coincidió que la evaluación se refleja positivamente en la marca del cliente.



El 73%

de los candidatos se sintió más emocionado de trabajar para el cliente, después de completar la evaluación.



El 74%

encontró la prueba más agradable que otras evaluaciones tradicionales.

Evaluación en acción: estudio de caso

Codility

El software Codility permite a los empleadores evaluar la capacidad de programación de un candidato a través de pruebas de codificación automáticamente calificadas y que se pueden completar de forma remota. Tradicionalmente, se evaluaba la capacidad de codificación de un candidato durante la entrevista cara a cara, después de la fase de selección telefónica. Usando Codility, los gerentes de recursos humanos y de contratación pueden crear pruebas a medida que coincidan con las habilidades requeridas en la descripción del trabajo. Estas pruebas personalizadas pueden estar adaptadas para evaluar cómo se desempeñará una persona de inmediato, pero lo que es más importante, también permiten que los empleadores contraten según el potencial, porque en lugar de requerir respuestas "correctas" o "incorrectas", permiten a los gerentes de contratación observar cómo un programador o desarrollador se acerca a un problema.

El proceso

Una vez que un candidato completa su prueba, se envía un resumen generado automáticamente al gerente de contratación y al equipo de recursos humanos. A los candidatos que obtienen una buena puntuación se les revisa el código y el CV y se les invita in situ para una entrevista. Los candidatos que no se desempeñan bien son rechazados, sin embargo, si el puntaje de una prueba está en el límite y el CV es sólido, se puede programar una entrevista telefónica para confirmar si deben rechazarse o progresar.

Una diferencia fundamental entre Codility y otro software de prueba es que el primero requiere que un candidato envíe su código mientras resuelve un problema de programación del mundo real. Otras herramientas de prueba les piden a los candidatos que simplemente respondan preguntas de opción múltiple. Codility puntúa automáticamente el código correcto y su rendimiento.

Además, ahorra tiempo reemplazando la necesidad de que un experto en tecnología revise los currículums y evalúe a los candidatos por teléfono. Las pruebas son administradas por el reclutador una vez que se recibe un CV y todos los candidatos tienen la oportunidad de realizar una prueba. Esto no solo reduce el sesgo inconsciente en la etapa de revisión del CV, sino que también brinda a los candidatos que no puedan elaborar un CV bien escrito, la oportunidad de demostrar sus habilidades.

Los resultados

Los gerentes de tecnología estaban ansiosos por establecer si Codility puede ahorrar tiempo al omitir la etapa de proyección telefónica. También, querían probar si el software podía eliminar con precisión la misma proporción de candidatos que la detección telefónica, o mejor aún: eliminar una mayor proporción de candidatos haciendo el proceso aún más eficiente.

Los resultados demostraron claramente que ambas áreas fueron capaces de eliminar una mayor proporción de candidatos después de la primera etapa del proceso utilizando Codility: hasta un 7,1% más. En general, 4,8% más los candidatos fueron eliminados después de la etapa inicial que en el año anterior.

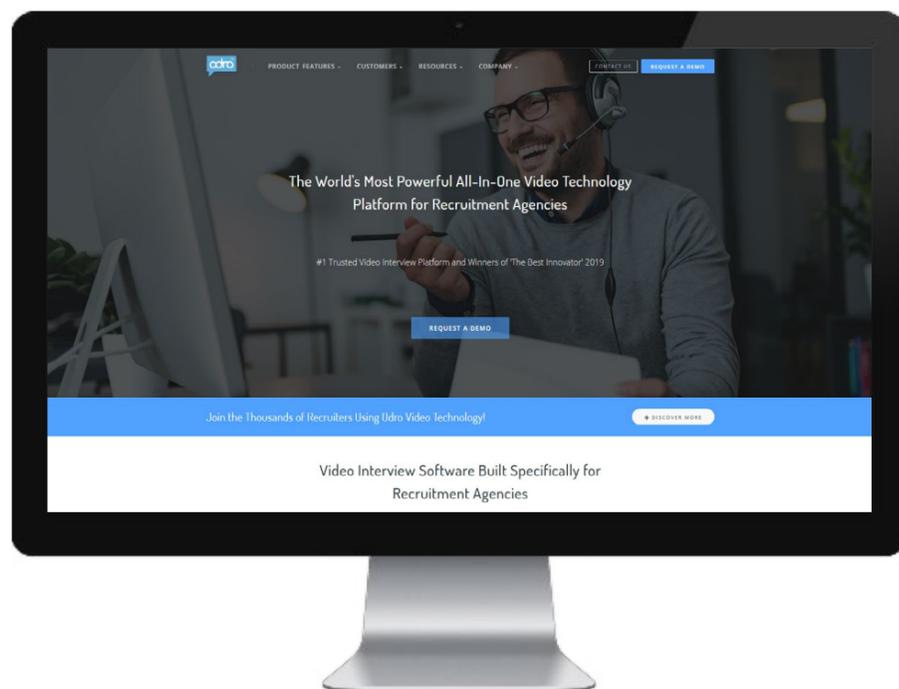
Tu plan de acción para el cambio significativo

Nuestras mejores opciones tecnológicas...

Lo mejor para ampliar tu grupo de talentos y contratar potencial:

Odro

En el saturado mercado de las video entrevistas. Odro ofrece soluciones de video entrevistas unidireccionales y bidireccionales.



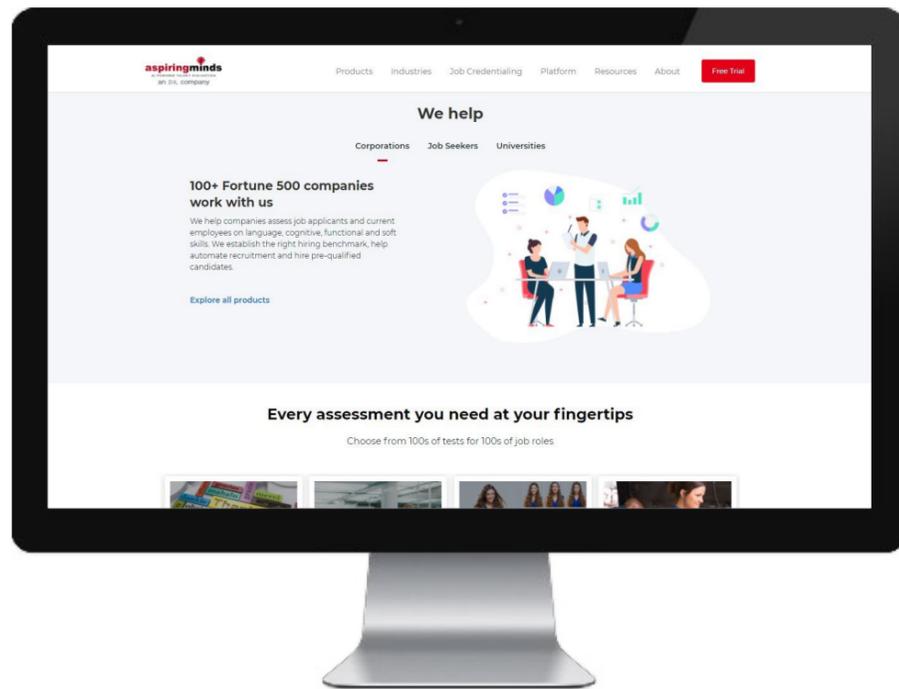
"El video es la plataforma perfecta para seleccionar talento basado en el potencial. Al contratar para mi equipo, recientemente pedí a los candidatos que explicaran y analizaran críticamente su obra tecnológica favorita. De hecho, la candidata exitosa eligió analizar sus planchas para el pelo. Esto no mostró actual conocimiento de la tecnología, relevante para la posición, pero le permitió mostrar su potencial".

Tom Lakin, Gerente Senior de Innovación, Grupo Robert Walters

Lo mejor para evaluar las habilidades laborales en acción:

Aspiring Minds

Aspiring Minds es un conjunto de herramientas de evaluación y entrevista que permiten a las empresas establecer desafíos laborales, en la vida real de los candidatos, por completar. A nuestros clientes les encanta que los candidatos puedan ser evaluados tanto por voz como por otras competencias y todo en la misma plataforma. Aspiring Minds fue adquirida por SHL en 2019, resultando en un creíble, confiable e innovador proveedor todo en uno.



Lo mejor para predecir a tu próximo mejor candidato:

Podium

Las evaluaciones de Podium tienen como objetivo brindar a las organizaciones una visión más profunda y significativa de sus empleadores, mientras proporciona una experiencia evaluativa que muestra la identidad de la empresa. Esta plataforma combina la psicometría y los modelos de aprendizaje automático para producir modelos de evaluación predictiva.



"Al utilizar Aspiring Minds, la exactitud en predecir contrataciones de calidad fue impresionante. A las pocas semanas de ejecutar el piloto inicial para un cliente, aumentó la correlación entre puntuaciones y la calidad del talento".

**Edyta Prazuch, Analista de Innovación,
Grupo Robert Walters**

Acerca de Robert Walters

Robert Walters es una consultoría especialista en reclutamiento profesional a nivel global. Durante los últimos 35 años, el negocio ha crecido y también nuestra ambición. Ahora operamos en 31 países y empleamos a más de 3.700 personas. Es una gran historia de éxito construida sobre la fuerza de nuestra gente. Las organizaciones confían en nosotros para encontrar profesionales de alta calidad para una gama de roles especializados. Los profesionales que buscan un nuevo rol, ya sea de forma permanente, interina o base contractual, confían en nosotros para encontrarles el trabajo ideal.

Nuestras principales disciplinas de contratación son:

- Sales & Digital
- Finanzas y Contabilidad
- Ingeniería y Finanzas

Contáctanos

Si estás en búsqueda de un nuevo desafío o buscas contratar, por favor envíanos un correo a chile@robertwalters.com o visita nuestro sitio web www.robertwalters.cl



AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CANADA
CHILE
CZECH REPUBLIC
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDIA
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MAINLAND CHINA
MALAYSIA
MEXICO
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
PHILIPPINES
PORTUGAL
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM