

# El Estado de la Selección por Competencias en 2023



¿Llegó el fin de la era del currículó?

# Contents

**01**

Resumen ejecutivo

**04**

**02**

Una palabra de TestGorilla

**18**

**03**

Una palabra de nuestros socios

**21**

**04**

Los empleadores usa herramientas de selección por competencias en 2023

**24**

**05**

La experiencia del empleador: las actitudes cambiantes impulsan resultados sobresalientes

**31**

**06**

La selección por competencias mejora la diversidad de la fuerza laboral

**42**

**07**

La experiencia del empleado: la selección por competencias coloca a los candidatos en trabajos de ensueño

**47**

**08**

La selección por competencias facilita la movilidad del talento

**56**

**09**

Selección por competencias en América Latina

**61**

**10**

La evidencia es clara, pero la mayoría de los empleadores siguen siendo leales a los currículos

**74**

**11**

La experiencia y la educación son secundarias a las competencias

**81**

**12**

Toda la evidencia apunta hacia un futuro basado en las competencias

**90**

**13**

Anexo: Acerca de la encuesta

**95**

**14**

Anexo: Acerca de TestGorilla

**98**

**15**

Anexo: Nuestros socios

**101**

**16**

Anexo: Bibliografía

**103**





01  
**Resumen  
ejecutivo**

# La selección por competencias está lista para reemplazar al reclutamiento tradicional

En 2022, la selección por competencias surgió como una alternativa viable a las prácticas de contratación sesgadas, inexactas e ineficaces. En un mercado laboral caracterizado por una escasez crítica de habilidades y una fuerza laboral cada vez más globalizada, brindó a las empresas las herramientas para identificar al mejor talento de todo el mundo, basándose en competencias y capacidades comprobadas en lugar de fundamentarse en una intuición sesgada.

Las empresas que cambiaron a la selección por competencias cuentan con un proceso de contratación que es más rápido, justo, rentable y que produce menos contrataciones indebidas. Los candidatos contratados a través de este enfoque son más diversos, están más motivados y tienen más probabilidades de tener éxito.

Estos extraordinarios resultados han convencido a los gerentes de contratación, reclutadores y altos ejecutivos. En 2023, más del 70 % de nuestros encuestados estuvieron de acuerdo en

que **todas las formas de selección por competencias son más efectivas que los currículos.**

Para los candidatos, el potencial de transformación de la selección por competencias es aún más evidente; el 86 % dijo que la oportunidad de mostrar sus competencias relevantes para el puesto aumentaría su probabilidad de obtener el **trabajo de sus sueños.**

Los datos de este año demuestran que esto puede abrir oportunidades para miles de millones de personas, equipando a las organizaciones para crear fuerzas de trabajo diversas, innovadoras y listas para el futuro.

Todas las señales apuntan a que esta visión se convierta en realidad. Sin embargo, los empleadores deben dar el paso definitivo al eliminar las prácticas de contratación obsoletas y comprometerse por completo con la selección por competencias.



Nuestra encuesta de 2023 sobre la selección por competencias recibió respuestas de **1500 empleadores y 1500 empleados.**



**Más del 70 %  
de nuestros  
encuestados  
estuvieron de  
acuerdo en que  
todas las formas  
de selección por  
competencias son  
más efectivas que  
los currículos.**

## La mayoría de las organizaciones ahora usan la selección por competencias y hay muchas más que están listas para hacerlo.

PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 4

### En 2022, las organizaciones ya habían adoptado la selección por competencias en masa

- El 56 % de las empresas utilizaban la selección por competencias
- El 22 % había adoptado la selección por competencias en los 12 meses anteriores

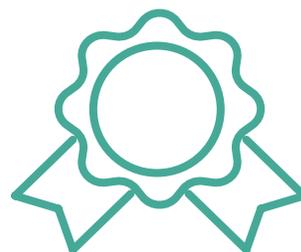
### En 2023, esta tendencia está aumentando

**73%**

de las empresas usa la selección por competencias

**27%**

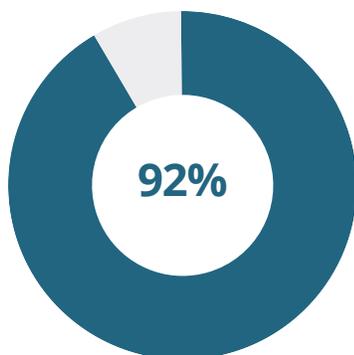
adoptó la selección por competencias en los últimos 12 meses



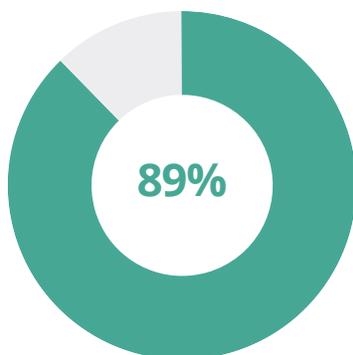
### Las organizaciones ven la selección por competencias como una inversión ganadora

- El número de empresas que planean aumentar su gasto en la selección por competencias ha aumentado del 39 % en 2022 al 60 % en 2023
- El 58 % de las empresas planean usar más la selección por competencias, un 13 % más que en 2022

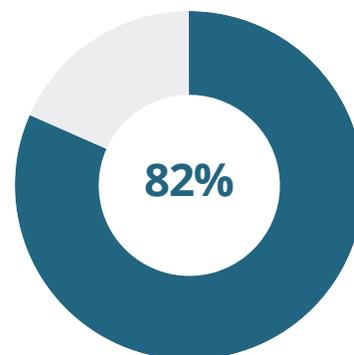
## La selección por competencias es el método preferido de reclutamiento para la mayoría de las organizaciones



El 91,9 % de los empleadores cree que la selección por competencias es **más eficaz para identificar candidatos con talento que los currículos.**



El 88,8 % de los empleadores cree que la selección por competencias **predice mejor el éxito en el trabajo que los currículos.**



El 81,8 % de los empleadores creen que el personal contratado mediante la selección por competencias **permanece más tiempo en su puesto.**

En comparación con 2022, la confianza de los empleadores en las herramientas de selección por competencias aumentó:

**+10%**

más de empresas creen en el valor de las tareas o las muestras.

**+10%**

más avala las pruebas específicas para el puesto.

**+15%**

más reconoce la efectividad de las pruebas cognitivas.

## Las organizaciones híbridas y remotas están liderando el camino

- La mayoría de los empleadores que encuestamos en 2023 (60,1 %) expresaron dificultades para encontrar talento
- Las empresas híbridas y remotas abordan este desafío recurriendo a grupos de talentos globales para encontrar a los mejores candidatos
- El porcentaje total de empresas remotas e híbridas que usan la selección por competencias es del 64 % y el 78 %, mientras que en las empresas presenciales es del 57 %.



Porcentaje de empresas que usan la selección por competencias



# ¿Por qué está creciendo la popularidad y la importancia de la selección por competencias?

## La selección por competencias puede resolver los desafíos del reclutamiento moderno

### PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 5

Los currículos son parciales, difíciles de usar y, a menudo, no logran identificar a las personas más capacitadas para un puesto.

#### Los empleadores están luchando con las limitaciones de los currículos.

De los empleadores encuestados, el 87 % dijo que tenía problemas con los currículos:



El **51 %** de los empleadores tienen dificultades para determinar la precisión de los currículos



Al **43 %** de los empleadores les resulta difícil clasificar a los postulantes solo con los currículos



El **43 %** de los empleadores dicen que les resulta difícil determinar las habilidades de los postulantes con los currículos

#### La selección por competencias ofrece beneficios medibles en todo el proceso de reclutamiento.

La selección por competencias proporciona soluciones donde los currículos se quedan cortos. La mayoría de los empleadores dicen que es más rápido, más rentable y reduce significativamente las posibilidades de que suceda una contratación incorrecta.



**88%**

Reducción de contrataciones incorrectas

- El 41 % de los empleadores redujo las contrataciones incorrectas en un promedio del 18 %.
- El 23 % de los empleadores redujo a más de la mitad el número de contrataciones incorrectas.



**74%**

Reducción del costo de contratación

- El 31 % de los empleadores vio que su costo de contratación mejoró en un promedio del 18 %.
- El 16 % de los empleadores redujo el costo de contratación en al menos un 51 %.



**82%**

Reducción del tiempo total de contratación

- El 36 % de los empleadores redujo su tiempo de contratación en un 18 % en promedio.
- El 19 % de los empleadores redujo su tiempo de contratación en al menos un 51 %.



**89%**

Aumento de la retención de empleados

- El 46 % de los empleadores mejoró la retención en un promedio del 18 %.
- El 23 % de los empleadores mejoró la retención de personal en al menos un 51 %.

# Los empleadores quieren crear una fuerza laboral más diversa

La selección por competencias permite a los empleadores encontrar talentos increíbles de cualquier origen o grupo demográfico

[PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 6](#)

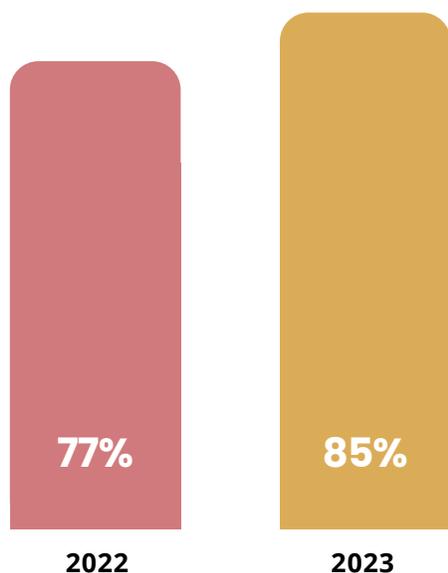
Impulsados por el sentimiento público, los empleados con conciencia social y la necesidad de innovar, los empleadores están priorizando la diversidad en 2023.

**Cada vez más empleadores informan que un equipo diverso es un objetivo para su empresa.**

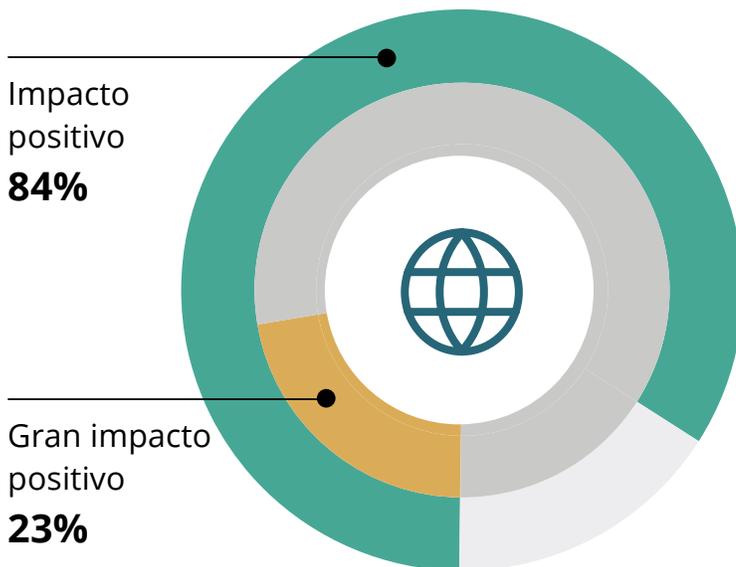
- En 2023, el 85 % de los empleadores informan que la diversidad es un objetivo en comparación con el 77 % en 2022.

**Más empleadores reconocen que necesitan adoptar la selección por competencias para ayudar a diversificar sus equipos.**

- El 84 % de los empleadores que usa la selección por competencias informa que tiene un impacto positivo en la diversidad
- El 22,45 % reporta un impacto muy grande



Porcentaje de empleadores que informan que la diversidad es un objetivo



Porcentaje de empleadores que usa la selección por competencias e informa que tiene un impacto positivo en la diversidad

**El 86 % de los candidatos está de acuerdo en que es más probable que consigan el trabajo de sus sueños cuando se les da la oportunidad de demostrar que tienen las competencias adecuadas para el puesto.**

# La selección por competencias es un cambio de juego para los empleados

## Los empleados se benefician de la selección por competencias en todas las etapas de su carrera

[PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 7](#)

La selección por competencias nivela el campo de juego para los candidatos de todos los orígenes, lo que les permite encontrar trabajos significativos alineados con sus valores y habilidades.



### La selección por competencias abre oportunidades profesionales de ensueño

- El 86 % de los candidatos está de acuerdo en que es más probable que consigan el trabajo de sus sueños cuando se les da la oportunidad de demostrar que tienen las competencias adecuadas para el puesto
- El 66 % de los empleados dice que ha obtenido acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias



### El uso de la selección por competencias conduce a empleados más felices

- El 38 % de las personas que fueron reclutadas con la selección por competencias está muy contenta con su puesto, en comparación con el 28 % de aquellas que fueron contratadas sobre la base de su experiencia
- El 55 % de las personas que fueron contratadas con la selección por competencias en TI y tecnología está muy contenta con su puesto, en comparación con solo el 17 % de los candidatos que fue contratado sin ella



### La selección por competencias ayuda a los candidatos de minorías a superar obstáculos ocultos

- El 73 % de los empleados asiáticos y árabes obtuvo acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias
- El 75 % de los empleados negros accedió a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias



### Los candidatos prefieren un proceso de contratación que se centre en las competencias en lugar de la educación y la experiencia

- El 56 % de los empleados dice que prefiere los procesos de selección que incluyen evaluaciones basadas en competencias
- Al 56 % de los empleados le gustaría que la adopción de métodos de selección por competencias aumente en los próximos 12 meses

# Los empleados quieren ampliar sus horizontes profesionales

La selección por competencias permite que el talento cambie de puestos, departamentos e industrias con facilidad.

[PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 8](#)

En 2023, los empleados están más que dispuestos a reiniciar sus carreras si eso significa encontrar un trabajo que les permita mejorar sus competencias y experiencia.



## Más de la mitad de la fuerza laboral ha cambiado de carrera profesional en los últimos 12 meses

- El 51 % de los empleados nos dice que ha cambiado de un departamento a otro (por ejemplo, de finanzas a marketing) o de una profesión a otra (por ejemplo, del ejército al software) en el transcurso del año pasado.



## La movilidad del talento se ve obstaculizada por la selección del CV

- El 42 % de los empleados siente que se quedó fuera de un proceso de selección debido a la falta de calificaciones formales o experiencia



## La selección por competencias les da a los candidatos la oportunidad de mostrar su potencial en nuevos puestos

- El 66 % de los empleadores dijo que las pruebas basadas en competencias les permiten ver el potencial de un candidato, en lugar de solo la experiencia que han tenido hasta ese momento
- El 38 % de los empleados cambió de carrera al realizar una prueba basada en competencias
- El 33 % de los empleados cambió de carrera al completar una muestra de trabajo o una tarea
- El 53 % de los empleados cambió de carrera al responder a preguntas técnicas y específicas de la función durante una entrevista

# Las organizaciones aún no han renunciado a los CV

## Los empleadores todavía usan currículos para determinar las capacidades de los candidatos

[PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 9](#)

A pesar de reconocer los beneficios de la selección por competencias y las claras limitaciones de los currículos, demasiados empleadores todavía los usan para seleccionar talento y filtrar sus grupos de aspirantes.



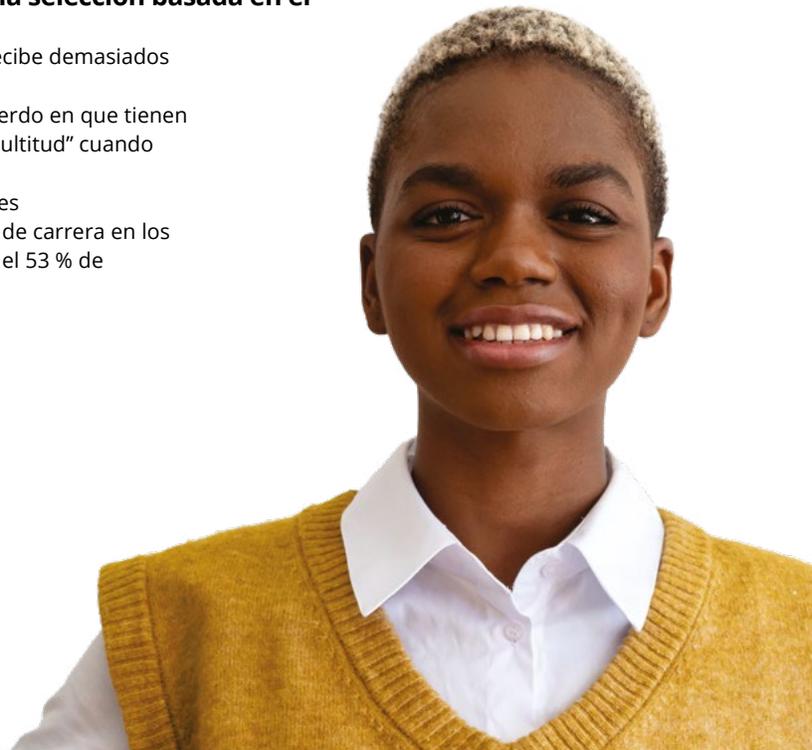
### Las empresas siguen usando la selección por CV y las actitudes tardan en cambiar

- El 82 % de los empleadores han utilizado currículos para contratar en los últimos 12 meses
- El 69 % de los empleadores todavía cree que los currículos son efectivos para determinar las capacidades de los candidatos
- Más empleados han enviado currículos (88 %) respecto a los que tuvieron entrevistas (84 %)



### Candidatos óptimos (especialmente las mujeres) corren el riesgo de ser ignorados debido a la selección basada en el currículo

- El 34 % de los empleadores dice que recibe demasiados currículos para leer
- El 42 % de los empleados están de acuerdo en que tienen problemas para "destacarse entre la multitud" cuando envían su CV
- El 57 % de los encuestados eran mujeres
- Solo el 47 % de las mujeres cambiaron de carrera en los últimos 12 meses en comparación con el 53 % de los hombres



**Este año,  
llamamos a los  
empleadores  
y empleados a  
apostararlo todo  
en la selección  
por competencias  
y caminar  
hacia un futuro  
sin currículos.**

# Es hora de apostararlo todo en la selección por competencias

## Reemplazar la selección de currículos por la selección por competencias pone al talento al frente y al centro de la selección

### [PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 10](#)

La confianza en las herramientas de selección por competencias está en su punto más alto y la adopción está aumentando a un ritmo acelerado, pero la selección basada en currículos impide que las organizaciones se den cuenta de todos los beneficios de este enfoque.

#### **La educación y la experiencia son factores que predicen mal el desempeño laboral**

- Muchos candidatos que carecen de títulos de grado pueden desarrollar las competencias necesarias para el trabajo a través de la experiencia laboral relevante y el autoaprendizaje. Esto es especialmente cierto para los puestos de nivel inicial.
- Constantemente surgen nuevas competencias técnicas, especialmente en campos en rápida evolución como el desarrollo del software. Los títulos de cuatro años simplemente no pueden mantenerse al día con este ritmo de cambio.
- Las carreras lineales se están quedando en el camino. Los candidatos cambian constantemente de trabajo y vuelven a capacitarse en diferentes áreas. En este mundo, la adaptabilidad y las competencias interpersonales importan mucho más que la experiencia. La gran mayoría, el 91 %, de los empleadores dijo que las competencias interpersonales son más importantes ahora que hace cinco años.

**Si la contratación de los mejores talentos es una prioridad, entonces la selección por competencias debe reemplazar la selección por currículo**

Los empleadores que aún confían en los currículos para filtrar los grupos de aspirantes introducen sesgos inconscientes y errores de selección significativos en su proceso de contratación. Eso significa que a los mejores candidatos a menudo no se les da la oportunidad de mostrar sus competencias, experiencia y pasión por el puesto.

En un momento en que el 60,6 % de las organizaciones lucha por encontrar personas de talento, cada uno de estos postulantes pasados por alto representa un costo de oportunidad significativo.

El tiempo y el costo de contratación aumentan a medida que los gerentes de contratación intentan elegir al candidato adecuado de un pequeño grupo de postulantes calificados, al igual que la probabilidad de cometer un costoso error de contratación.

Al eliminar los currículos y poner en primer lugar la selección por competencias, los empleadores se aseguran de que solo aquellos candidatos con las competencias básicas, socioemocionales y técnicas, las capacidades cognitivas y los rasgos de personalidad adecuados pasen por la etapa de selección a las rondas posteriores.

# Es hora de apostararlo todo en la selección por competencias

## Reemplazar la selección de currículos por la selección por competencias pone al talento al frente y al centro de la selección

[PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN, CONSULTA LA SECCIÓN 10](#)

La confianza en las herramientas de selección por competencias está en su punto más alto y la adopción está aumentando a un ritmo acelerado, pero la selección basada en currículos impide que las organizaciones se den cuenta de todos los beneficios de este enfoque.

### **La selección por competencias es una piedra angular en el nuevo mundo del trabajo**

La adopción global de la selección por competencias no solo cambia la forma en que los empleadores reclutan y cómo los candidatos encuentran empleo; transforma fundamentalmente la forma en que trabajamos.

Los empleadores que ya no están limitados por los sesgos e imprecisiones inherentes a la contratación tradicional pueden contratar a personas que tengan las competencias, la motivación y la visión para aportar valor mucho más allá de los requisitos básicos del puesto. Cuando el talento está empoderado, las organizaciones pueden, a su vez, priorizar la colaboración, la innovación y la agilidad sobre las jerarquías y rutinas estrictas.

Para los empleadores que se comprometen por completo con la selección por competencias, este futuro se encuentra a poca distancia. Ahora tienen las herramientas para eliminar el riesgo de su proceso de contratación y abrirlo a un grupo diverso de candidatos que pueden aportar perspectivas, capacidades y experiencias únicas.

Sin embargo, aquellos que continúan poniendo los currículos en primer lugar continuarán viendo que sus grupos de talentos se reducen, ya que los candidatos válidos que buscan el trabajo de sus sueños son relegados respecto a opciones seguras con calificaciones e historiales profesionales más atractivos.

**Este año, llamamos a los empleadores y empleados a apostararlo todo en la selección por competencias y caminar hacia un futuro sin currículos.**





02

**Una palabra  
de TestGorilla**



## Una palabra de TestGorilla

En TestGorilla, creemos firmemente que la selección por competencias es el futuro del trabajo, por lo que hemos estado usando nuestras propias evaluaciones para contratar a más de 150 personas en 50 países. El maravilloso equipo que hemos creado es la mejor prueba de que las evaluaciones de competencias funcionan.

La selección por competencias tiene el poder de remodelar tu proceso de contratación, haciéndolo más rápido, más objetivo y más eficiente. En lugar de pasar horas comparando currículos e intentando adivinar quién podría ser una buena opción, con las pruebas de competencias puedes centrarte en las capacidades reales de tus candidatos e identificar tu mejor talento casi de inmediato. Esto te da acceso a grupos de talentos mucho más grandes y no deja lugar para prejuicios.

El sesgo inconsciente es el enemigo de la diversidad: para construir un equipo calificado, inclusivo y diverso, debes dar a todos la misma oportunidad de demostrar sus competencias y llegar a la cima, en lugar de centrarte en personas similares a ti.

Una vez que lo hagas, también notarás que tus empleados están más felices y más motivados para hacer su mejor trabajo. La selección por competencias es la mejor manera de mostrarles que confías en ellos y que los valoras por lo que son capaces de hacer, en lugar de por su título universitario o trabajo anterior.

La selección por competencias también es más escalable. Independientemente del número de personas que presenten la solicitud, evaluar sus competencias lleva aproximadamente la misma cantidad de tiempo. Es decir, a menos que quieras entrevistar a más personas, ¡que es un uso mucho mejor de tu tiempo que seleccionar basándote en los currículos!

Y, como propietario de una empresa y emprendedor, puedo decir que el reclutamiento basado en competencias no solo es más eficiente, sino que también es más divertido. Te permite centrarte en los mejores candidatos, pasar más tiempo hablando con ellos, escuchar sus historias y aprender más sobre las nuevas perspectivas que aportan.

Se está produciendo una gran transformación, no solo en la selección de personal, sino también en la forma en que trabajamos. Nos alegra ver crecer el impulso hacia la selección por competencias. Las organizaciones que priorizan las competencias obtienen enormes beneficios. Hacen menos contrataciones erróneas, usan mejor sus recursos y, quizás lo más importante, crean equipos más felices, más diversos y más productivos, todo gracias a la selección por competencias.

### Wouter Durville

Cofundador y director ejecutivo, TestGorilla

**El maravilloso  
equipo que hemos  
creado es la mejor  
prueba de que  
las evaluaciones  
de competencias  
funcionan.**



03

03

**Una palabra de  
nuestros socios**



## Una palabra de Oyster

**Este año, nos asociamos con Oyster, una plataforma de empleo global, que comparte nuestra misión de reformar la contratación con prácticas de selección más justas, rápidas y sin prejuicios.**

El panorama de la adquisición de talento, especialmente dentro de la industria de la tecnología, está esperando desde hace mucho tiempo. Históricamente, la contratación se ha visto influenciada por cosas como la escuela a la que se asistió o los empleadores anteriores que figuran en el currículum. Muchas empresas usan los títulos universitarios como un sustituto de las competencias de prueba, lo que conduce a sesgos o, lo que es peor, a malas decisiones de contratación. Esto también limita severamente el grupo de talentos. Ahora más que nunca, es esencial que fomentemos un proceso de contratación en el que todas las personas calificadas puedan brillar.

Esto es especialmente cierto cuando contratas a personas de un grupo de talentos global. Abrazar la diversidad requiere reconocer atributos y fortalezas únicos. Sin embargo, comprender estos matices a través de las fronteras es esencial cuando te encuentras con perfiles de candidatos que pueden parecer completamente diferentes a los de costumbre. Esto requiere mucho tiempo y recursos, lo que hace que el caso de un enfoque de selección por competencias sea aún más sólido.

La selección por competencias es transformadora. No solo garantiza un proceso equitativo, sino que también puede tener la capacidad de mejorar la calidad de las

contrataciones realizadas. Cuando superamos los requisitos tradicionales, como los títulos universitarios obligatorios, nos empoderamos como gerentes de contratación. Al valorar las habilidades y competencias, profundizamos nuestra visión de lo que realmente exige un puesto, lo que lleva a mejores decisiones de contratación.

Es una oportunidad maravillosa para amplificar a los candidatos. Al reconsiderar ciertas prácticas de contratación establecidas, eliminamos las barreras para grandes grupos de candidatos, especialmente aquellos de diversos orígenes. Preguntémonos: ¿Cómo podemos defender a los candidatos de diversos caminos? ¿Cómo podemos crear una experiencia de contratación más inclusiva y justa? ¿Y cómo podemos priorizar las competencias y fortalezas de un candidato sobre la intuición y los métodos de evaluación obsoletos?

La selección por competencias es una estrategia prometedora para mejorar nuestros procesos de selección y ampliar nuestros grupos de talentos. Me entusiasma mucho la creación de una mejor experiencia de reclutamiento para todas las personas involucradas y no veo la hora de explorar cómo los métodos innovadores, como la selección por competencias, pueden abrir oportunidades para los candidatos y las organizaciones.

**Eryn Marshall**

Vicepresidenta de personal de Oyster

**La selección por competencias es transformadora. No solo garantiza un proceso equitativo, sino que también puede tener la capacidad de mejorar la calidad de las contrataciones realizadas.**



04

**La mayoría de los  
empleadores usa  
herramientas de selección  
por competencias en 2023**

# La selección por competencias aumentó en 2022 y en 2023, es dominante

La selección por competencias es una metodología de selección a través de la cual los candidatos a un puesto de trabajo son contratados, preseleccionados o seleccionados para puestos vacantes, en función de las competencias cuantificables. Y si bien el proceso exacto en el que las empresas verifican las competencias de los postulantes puede variar (pruebas cognitivas en línea o presenciales, muestras de trabajo, tareas, etc.), la selección por **competencias se está convirtiendo no solo en una estrategia de contratación común, sino en una dominante.**

- En 2022, el 56 % de las empresas que encuestamos estaban usando una forma de selección por competencias
- En 2023, el 73 % de las empresas que encuestamos están usando una forma de selección por competencias

Esto muestra una aceleración significativa de la adopción. El 27 % de las organizaciones que usan la selección por

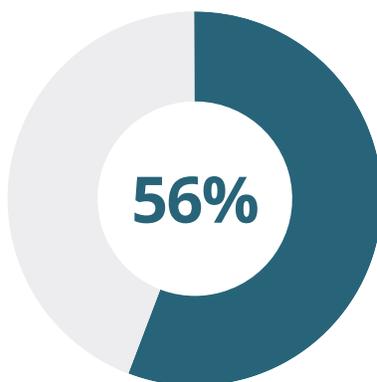
competencias nos dijeron que la adoptaron en los últimos 12 meses, frente al 22 % en 2022.

- El porcentaje de empresas que planean aumentar su gasto en la selección por competencias ha aumentado del 39 % en 2022 al 60 % en 2023
- El 58 % de las empresas planean usar más la selección por competencias en futuro, un 13 % más que en 2022

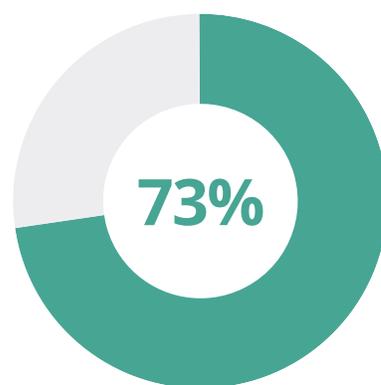
En los últimos 12 meses, el tamaño de la conversación sobre la selección por competencias se ha disparado en todas las industrias. Ha sido un tema destacado de CNBC y Harvard Business Review, y también es un punto clave de discusión para Gartner y el Foro Económico Mundial.<sup>1,2,3,4</sup>

Según los informes, el vicepresidente de LinkedIn, Aneesh Raman, dijo sobre la selección por competencias: **“Los empleadores ya no preguntan ‘¿Qué es esto?’ Preguntan: ‘¿Cómo hago esto?’**<sup>5</sup>

## El 73 % de las empresas usa la selección por competencias



¿Qué porcentaje de empresas usa la selección por competencias?  
de 2022



¿Qué porcentaje de empresas usa la selección por competencias?  
de 2023

# Las organizaciones híbridas y remotas están liderando el camino

Cuando consideramos los tipos de empresas que gravitan hacia la selección por competencias, vemos que las empresas remotas e híbridas son las que la están adoptando más rápido. Estas organizaciones muestran un crecimiento interanual del 19 % y del 20 %, respectivamente, en comparación con un

crecimiento del 7 % para las empresas presenciales

Eso hace que el porcentaje total de empresas remotas e híbridas que usan la selección por competencias sea del 64 % y el 78 %, mientras que de las empresas presenciales son el 57 %.

¿Qué porcentaje de empresas usa la selección por competencias por tipo de empresa?	2022	2023	% de crecimiento
Remoto	52%	64%	23%
Híbrido	62%	78%	26%
En persona	53%	57%	8%

## ¿Por qué la selección por competencias es más atractiva para las empresas remotas e híbridas?

Hay varias razones por las que la selección por competencias podría ser más atractiva para las empresas remotas e híbridas.

En un momento en que la mayoría de los empleadores luchan por encontrar talento (60,1 %), la capacidad de mirar más allá del mercado laboral local y contratar a personas a nivel internacional proporciona una ventaja competitiva crítica, que las empresas híbridas y totalmente remotas están aprovechando al máximo.

Los estudios demuestran que estas empresas continúan expandiendo su fuerza de trabajo global, con un crecimiento sostenido en la contratación en las regiones de Asia Pacífico y

LATAM en particular.<sup>6</sup> Estos mercados proporcionan suficiente talento para satisfacer la creciente escasez de habilidades en regiones de alto costo como los Estados Unidos.

Sin embargo, al contratar a nivel internacional, a los empleadores les puede resultar más difícil evaluar la idoneidad de los candidatos utilizando métricas tradicionales como la educación o la experiencia, ya que las trayectorias profesionales pueden diferir mucho entre las culturas. Es posible que las empresas para las que han trabajado los candidatos o las instituciones en las que han estudiado no siempre sean reconocibles para los empleadores.

## Los empleadores pueden identificar a los mejores talentos a nivel mundial con la selección por competencias

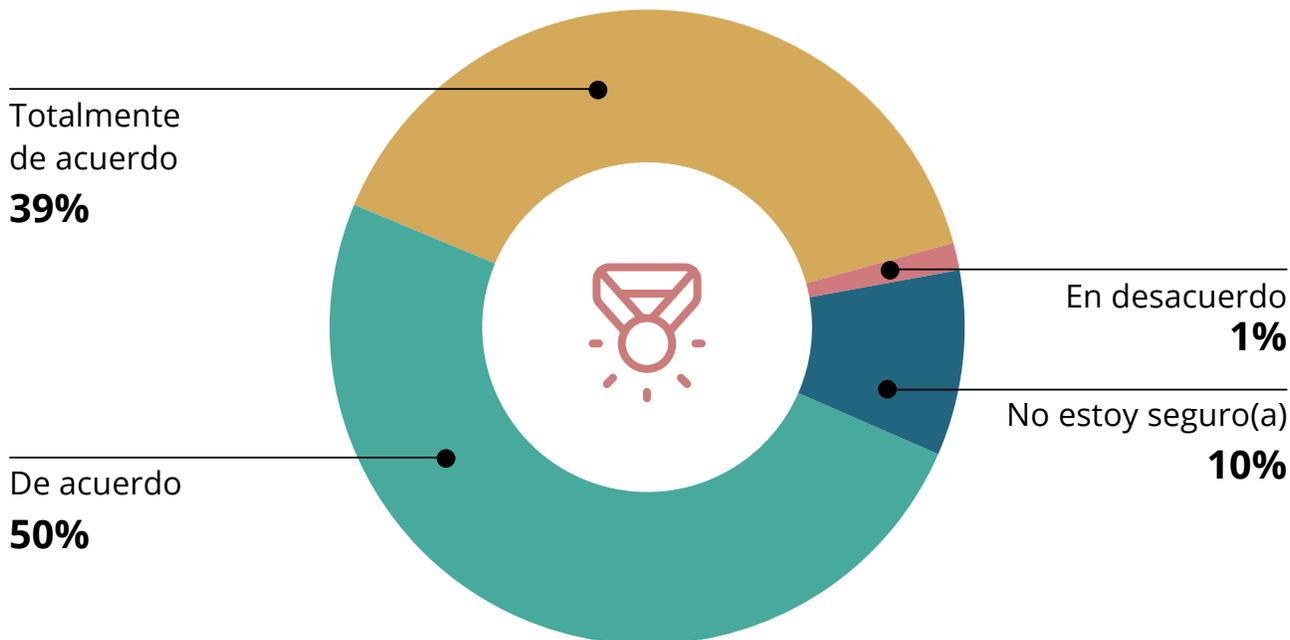
La selección por competencias ayuda a los gerentes de contratación a evaluar de manera precisa y objetiva el talento global a través de las fronteras.

En nuestra encuesta, el 88,8% de los empleadores identificaron las evaluaciones de la selección por competencias, que incluyen tareas especiales, pruebas de capacidad cognitiva, pruebas de habilidades específicas del puesto y pruebas de idioma, como predictores más efectivos del éxito en el trabajo que las hojas de vida y los currículos.

Al usar estas herramientas en conjunto, los empleadores pueden superar muchas barreras para la contratación transfronteriza y encontrar el mejor talento, independientemente de dónde se encuentre en todo el mundo.

- **Las pruebas se pueden estandarizar para los candidatos internacionales** para que los gerentes de selección puedan validar sus competencias técnicas, socioculturales e interpersonales de forma comparable. En la encuesta de este año, el 66 % y el 56,7 % de los empleadores, respectivamente, señalaron estas tareas como la parte más difícil de su proceso de contratación.
- **La selección por competencias ofrece la escalabilidad necesaria para la contratación remota.** Según nuestros datos, los gerentes de contratación, en promedio, se toman tres minutos para revisar los currículos de los candidatos. Cuando se considera que los trabajos remotos atraen hasta siete veces más interés que las oportunidades en el sitio, las limitaciones de la selección de currículos se hacen aún más evidentes.<sup>7</sup>

**“La selección por competencias es más predictiva del éxito en el trabajo que los currículums”**



# Los empleadores reconocen el valor de la selección por competencias

La selección por competencias es una metodología amplia que abarca varios tipos de herramientas de selección. Algunos de estos han sido básicos de algunas industrias durante años. Las muestras de trabajo y los portafolios, por ejemplo, han

sido durante mucho tiempo muy valorados en las industrias creativas. Mientras tanto, otras herramientas, como la capacidad cognitiva y las pruebas específicas de roles, se han generalizado más recientemente.

## Más del 70 % de las empresas considera que todas las herramientas de selección por competencias son efectivas

A pesar de que muchas herramientas de selección por competencias se han introducido recientemente, un porcentaje creciente de empleadores las considera eficaces.

**En 2023, más del 70 % de los empleadores que encuestamos consideraron todas las formas de selección por competencias como herramientas de selección efectivas.**

Tipo de herramienta de selección por competencias	Porcentaje de empleadores que las consideran efectivas (2022)	Porcentaje de empleadores que las consideran efectivas (2023)
Pruebas de capacidad cognitiva	58%	73%
Pruebas de competencias específicas del puesto	69%	78%
Tareas especiales o muestras de trabajo	63%	73%

### En comparación con el 2022:

**+15.5%**

más de los empleadores reconoce la efectividad de las **pruebas cognitivas**

**+9.6%**

más de los empleadores avala la efectividad de las pruebas específicas **para el puesto**

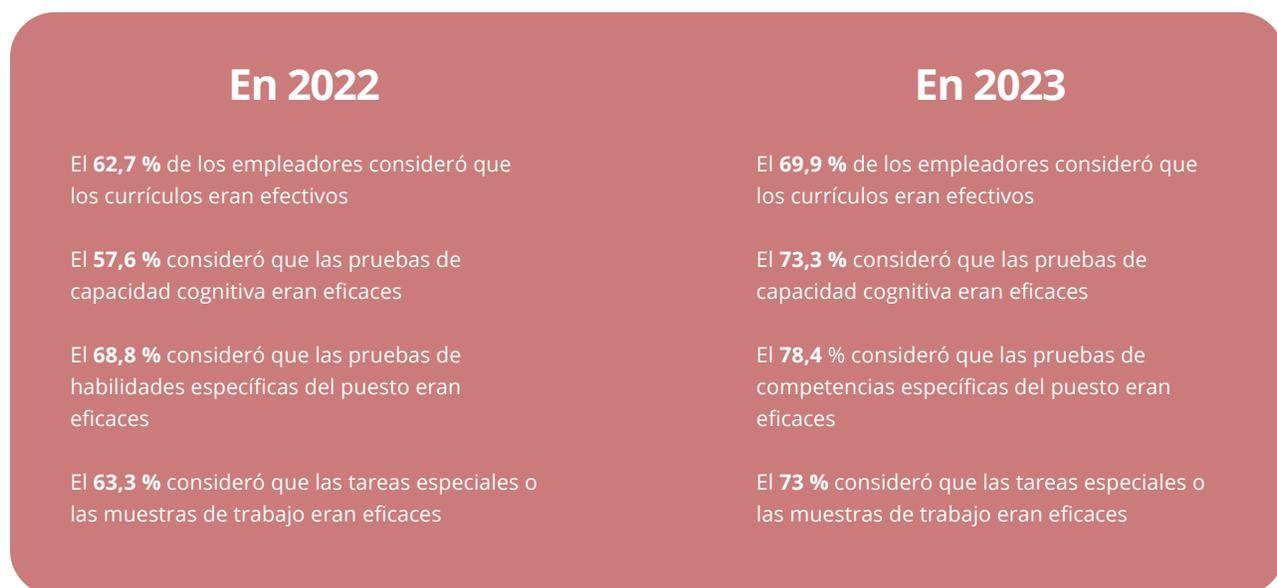
**+9.7%**

más de empleadores considera que las **tareas o las muestras** son eficaces

## Los empleadores ven la selección por competencias más efectiva que los currículos

Los empleadores están empezando a ver el valor de la selección por competencias, pero esto no termina ahí. Todos los tipos de métodos de selección por competencias, desde las

pruebas de función específica hasta las de capacidad cognitiva, las muestras de trabajo y las tareas, ahora se consideran más efectivos que los currículos para identificar a grandes talentos.



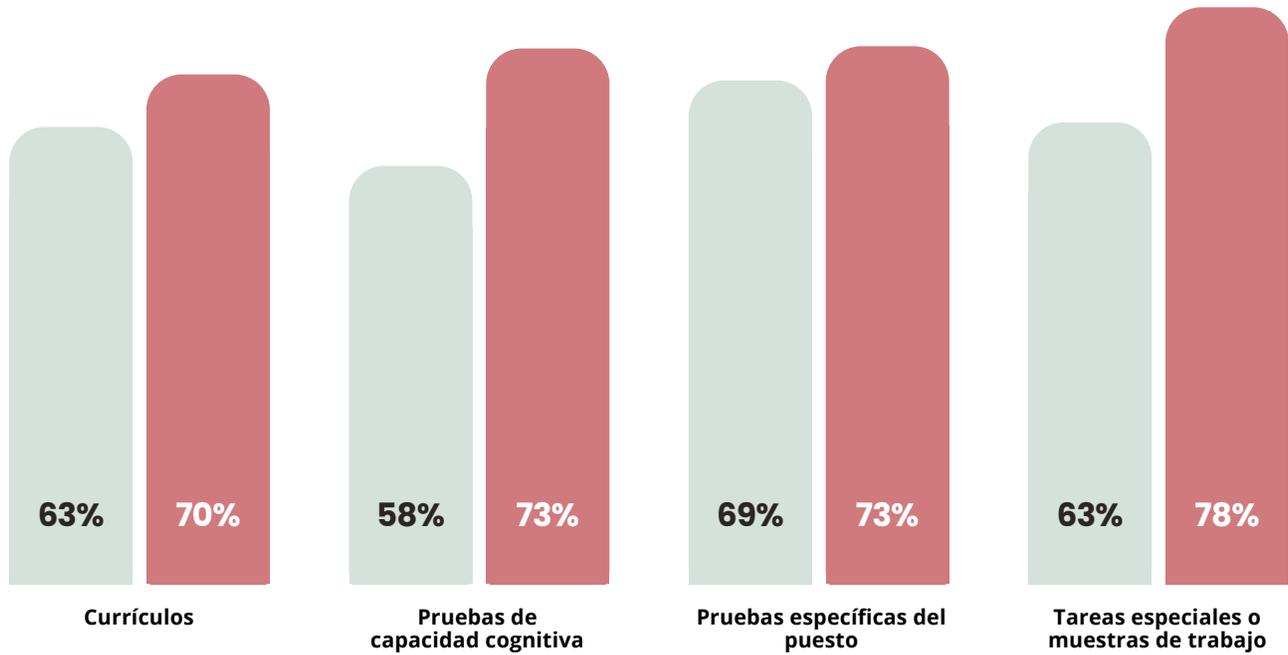
### ¿Por qué es esto significativo?

Aunque la diferencia es marginal en términos porcentuales, este es un cambio radical, teniendo en cuenta que los empleadores han dependido casi universalmente de la selección por currículos durante décadas. La selección por competencias es más reciente que la selección por currículos, y este punto de inflexión podría marcar el comienzo de una revisión de las prácticas tradicionales de contratación basadas

en currículos.

La selección por competencias ha superado a los currículos cuando se trata de la efectividad percibida, y la confianza general de los empleadores en ella ha aumentado significativamente. Dado que la confianza en la selección por competencias es un requisito previo para adoptarla y seguir usándola, estos datos también indican que los cambios están en el horizonte.

**Aunque la diferencia es marginal en términos porcentuales, este es un cambio radical, teniendo en cuenta que los empleadores han dependido casi universalmente de la selección por currículos durante décadas.**



**La efectividad percibida de los currículos en comparación con las pruebas de capacidad cognitiva basadas en roles y las muestras/tareas de trabajo: datos de 2022 y 2023**



datos de 2022



datos de 2023





05

05

**La experiencia del  
empleador: las  
actitudes cambiantes  
impulsan resultados  
sobresalientes**

# La experiencia del empleador: las actitudes cambiantes impulsan resultados sobresalientes

En 2023, las empresas están luchando por identificar y retener el talento, equilibrar los presupuestos de contratación y mejorar la diversidad de los equipos en sus organizaciones. Las prácticas de contratación tradicionales, como la selección por currículos, no cumplen con estos requisitos.

A medida que un número cada vez mayor de empleadores realiza el cambio a la selección por competencias, muchos ven mejoras significativas en las métricas clave de selección. Ahora, cada vez hay más confianza en que este enfoque es la mejor manera de reclutar para las fuerzas de trabajo modernas.

## De los empleadores que adoptaron la selección por competencias:



### 88%

Notó una reducción en las contrataciones incorrectas

- El 41 % de los empleadores redujo las contrataciones incorrectas en un promedio del 18 %.
- El 23 % de los empleadores redujo a más de la mitad el número de contrataciones incorrectas.



### 74%

Notó una reducción en el costo de contratación

- El 36 % de los empleadores redujo su tiempo de contratación en un 18 % en promedio.
- El 19 % de los empleadores redujo su tiempo de contratación en al menos un 51 %.



### 82%

Notó una reducción en el tiempo total de contratación

- El 31 % de los empleadores vio que su costo de contratación mejoró en un promedio del 18 %.
- El 16 % de los empleadores redujo el costo de contratación en al menos un 51 %.



### 89%

Vio un aumento en la retención de empleados

- El 46 % de los empleadores mejoró la retención en un promedio del 18 %.
- El 23 % de los empleadores mejoró la retención de personal en al menos un 51 %.



### 84%

Vio un impacto positivo en la diversidad en el lugar de trabajo



# Los currículos no son adecuados para los desafíos de la selección moderna

La mayoría de los empleadores que encuestamos en 2023 (60,1 %) tienen dificultades para encontrar talento. Esto es consistente con el 58,7 % en nuestra encuesta de 2022.

La selección con currículos está haciendo poco para resolver este problema, ya que solo el 13 % de los empleadores dicen que no tienen problemas con ella. Esa es una diferencia significativa con respecto al 20 % que no reportó problemas con los currículos en 2022.

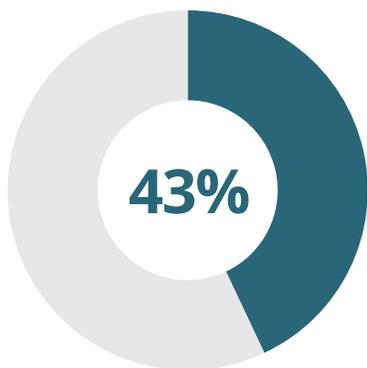
Por su parte, el porcentaje de empleadores que se identifican con los diversos problemas de selección con currículos ha aumentado desde 2022, en algunos casos de manera considerable:

- Un 16 % más de empleadores (43 % en 2023) dicen que les resulta difícil clasificar a los candidatos con la información del currículum.

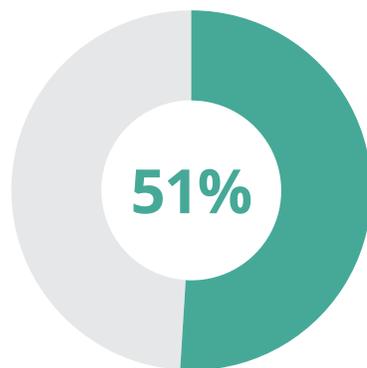
- Un 18 % más de empleadores (51 % en 2023) dicen que tienen problemas para determinar si los currículos de los aspirantes son precisos.

Los avances tecnológicos juegan un papel en esta creciente conciencia. Los equipos de RR. HH. trabajan con formas cada vez más sofisticadas de análisis de datos y gestión del desempeño, y con herramientas de selección por competencias.

Pero la selección de currículos contrasta fuertemente con los procesos basados en datos y sin prejuicios que estamos adoptando. Simplemente, no hay una forma objetiva de analizar, clasificar y contratar, en función de un currículum, incluso cuando se usan herramientas de análisis de currículum.



El 43 % de los empleadores dice que les resulta difícil clasificar a los candidatos con la información del currículum.



El 51 % de los empleadores dice que se enfrenta al desafío de determinar si los currículos de los aspirantes son precisos.

**El 51 % de los empleadores se identifica con el desafío de no saber si los currículos son precisos**

# Los currículos rara vez son representativos de las competencias de una persona

Los empleadores también consideran que la selección de currículos es cada vez más desafiante debido a un cambio en las prioridades. Por ejemplo, el 88,3 % de los empleadores priorizan las competencias interpersonales en 2023, en comparación con el 73,5% en 2022. Este movimiento representa un creciente reconocimiento del valor de cualidades como la inteligencia emocional, un cambio radical influenciado por la capacidad de la IA para sustituir a la experiencia técnica.

Las competencias interpersonales son increíblemente difíciles (posiblemente imposibles) de demostrar en un currículum.

Sin embargo, estas son las cualidades que normalmente separan a los empleados que pueden crecer en una organización de aquellos que muestran una promesa inicial, pero que pronto llegan a un límite en su aprendizaje.

Dado que los currículos no representan con precisión las competencias de una persona (el 51 % de los empleadores se identifica con el desafío de determinar si un currículum es preciso), los empleadores inevitablemente recurren a la selección por competencias.



**“Cuando entrevistas a alguien, siempre dirá “Sé cómo hacerlo. Tengo mucha experiencia en eso”. Luego, cuando comienza a hacer las cosas, te das cuenta de que no tiene tanta experiencia como dijo. Creo que es parte de la naturaleza humana cuando las personas dicen que son mejores de lo que son.”**

Kathy Yates, especialista en recursos humanos de Moltox



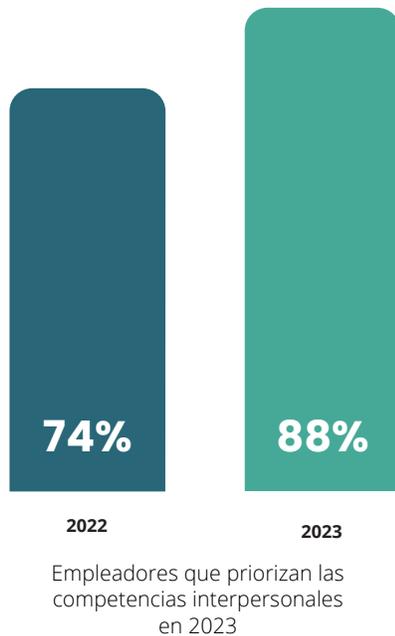


“Nos enfrentamos a una complejidad que requiere que pensemos y nos conectemos de manera diferente. Nuestra capacidad para hacerlo no se encuentra en nuestras competencias técnicas, sino en nuestra manera, actitud y mentalidad. Las competencias interpersonales son a menudo las más difíciles de nutrir, ya que requieren que reflexionemos y, a menudo, hagamos cambios en nuestro carácter. Las habilidades relacionadas con la creatividad y el diseño ocupan un lugar destacado en la lista de los empleadores, al igual que el trabajo y la conexión con otras personas. En pocas palabras, no podemos responder a desafíos y oportunidades complejos sin un conjunto de competencias equilibrado y en constante evolución.”

Ali Uren, fundador de Kiikstart

43%

de los empleadores dicen que **les resulta difícil determinar las habilidades de un solicitante a partir de los currículums**



# La confianza en la selección por competencias está creciendo a medida que los empleadores ven resultados sobresalientes



La selección por competencias reduce las contrataciones incorrectas en el 88 % de las empresas

Una mala contratación ocurre cuando una empresa nombra a un candidato inadecuado para una posición abierta. No es una ocurrencia poco común. Las contrataciones indebidas ocurren por una variedad de razones, ya sea por información falsa o exagerada en el currículum del aspirante o por la capacidad del candidato para cumplir con las expectativas en una entrevista.

Las consecuencias de una mala contratación pueden incluir:

- Una mala adaptación a la cultura que afecta el rendimiento del equipo
- Una falla continua para completar las tareas críticas para el negocio que retrasa los plazos del equipo
- Deterioro de las relaciones con los clientes debido a la falta de confianza en la empresa
- El costo de la contratación, la compensación y las horas desperdiciadas.

Para representar financieramente estas consecuencias, una investigación de Bradford Smart mostró que las contrataciones indebidas pueden costar a una empresa hasta 24 veces el salario anual del empleado.<sup>8</sup>

Nuestros datos muestran que la calidad y satisfacción con la contratación son un enfoque principal para las empresas. La mayoría de los encuestados (31,4 %) dijeron que están haciendo un seguimiento activo de estas métricas.

De los empleadores que encuestamos, el 88 % que han adoptado la selección por competencias dicen que han visto una reducción en sus tasas de contratación incorrecta. El 24 % de los empleadores, frente al 14 % en 2022, informan que sus tasas de mala contratación han disminuido en más del 51 %.

La selección por competencias es capaz de producir estos resultados porque minimiza la posibilidad de error de selección. Durante el proceso de contratación pueden ocurrir dos tipos de errores de selección:

- Un falso positivo, cuando un candidato se identifica erróneamente como adecuado para un puesto
- Un falso negativo, cuando no se contrata a un candidato que de otro modo habría sido ideal para un puesto

**Las contrataciones indebidas ocurren por una variedad de razones, ya sea por información falsa o exagerada en el currículum del aspirante o por la capacidad del candidato para cumplir con las expectativas en una entrevista.**

En un enfoque de selección por competencias, los empleadores pueden centrarse en identificar las competencias, los conocimientos y las capacidades fundamentales que se requieren para un puesto. Esta comprensión impulsa cada fase posterior de la contratación, desde la descripción del puesto en adelante.

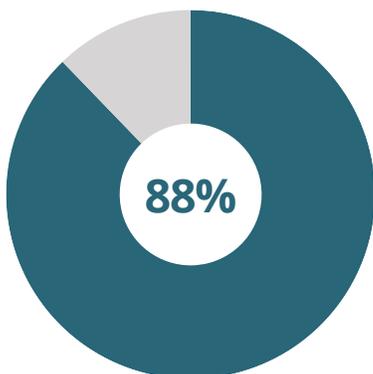
Durante la etapa de selección, una combinación de evaluaciones que calibran las competencias básicas,

socioemocionales y técnicas, las capacidades cognitivas y la habilidad de los candidatos para contribuir a la cultura de la empresa (prueba de cultura) aumenta en gran medida la probabilidad de seleccionar al candidato adecuado.

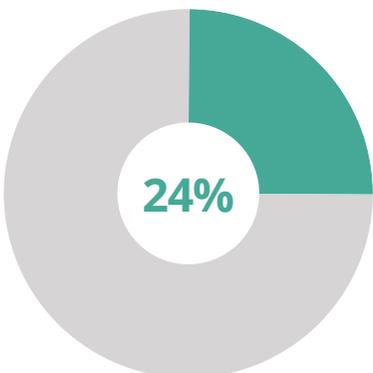
Las evaluaciones se mejoran aún más cuando se agregan herramientas como entrevistas estructuradas, muestras de trabajo y pruebas de trabajo en las fases posteriores.

**Un falso positivo: (n)** Cuando un candidato se identifica erróneamente como adecuado para un puesto.

**Un falso negativo: (n)** Cuando no se contrata a un candidato que de otro modo habría sido ideal para un puesto.



El 88 % de las organizaciones notaron una reducción en las contrataciones incorrectas



Reducción de la contratación incorrecta de más del 51 %.



**Las  
contrataciones  
indebidas  
pueden costar  
a una empresa  
hasta 24 veces  
el salario anual  
del empleado.**



## La selección por competencias reduce el costo de contratación en el 74 % de las empresas

De acuerdo con la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés), el costo promedio por contratación es de casi \$4700.<sup>9</sup> Esa cifra aumenta para los puestos más altos y en las industrias más competitivas. Incluye los costos duros, como la publicación en las bolsas de trabajo, el software de prueba, las tarifas de reclutamiento externo y las entrevistas, y los costos blandos, como la marca del empleador, la incorporación y la capacitación.

Las preocupaciones sobre los crecientes presupuestos de contratación se han centrado aún más en el último año, ya que las altas tasas de inflación y las consiguientes subidas de las tasas de interés han llevado a muchas empresas a adoptar un enfoque más cauteloso para la contratación. Cuando se abre un nuevo puesto, los equipos de RR. HH. miden cuidadosamente cómo y dónde gastan.

Aunque algunos expertos han impulsado la adopción de la IA para reducir el costo de contratación, estas herramientas no han ayudado a resolver problemas generalizados de identificación de talentos. Nuestros datos muestran que el 60,1 % de los empleadores tienen dificultades para encontrar talento en 2023. Tal como están las cosas, estas herramientas no pueden evaluar con precisión las habilidades, capacidades y alineación cultural de los candidatos, especialmente si están analizando las aportaciones de herramientas de contratación defectuosas, como currículos y cartas de presentación.

Por el contrario, la contratación basada en habilidades proporciona una ruta obvia para reducir el costo de

contratación sin las mismas compensaciones.

### De las empresas que encuestamos:

- El 74 % notó una reducción en el costo de contratación a través de la selección por competencias
- El 16 % vio una reducción del 51 % o más

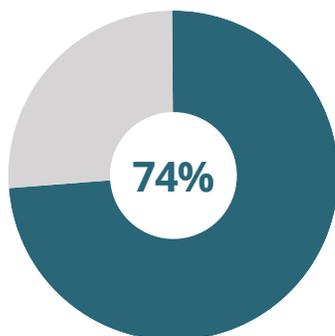
La selección por competencias simplifica partes particularmente complejas y que requieren mucho tiempo del proceso de selección, lo que contribuye significativamente a estos ahorros de costos.

### En nuestra encuesta:

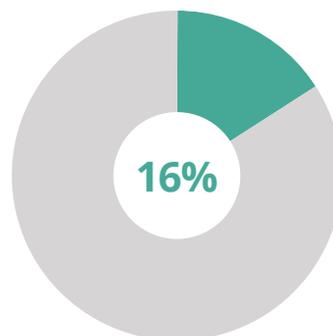
- El 11,8 % de los encuestados dijo que les ayudó a verificar las capacidades técnicas de los candidatos
- El 10,4 % de los encuestados dijo que les ayudó a verificar las capacidades cognitivas de los candidatos
- El 10,8 % de los encuestados dijo que les ayudó a verificar las capacidades sociales de los candidatos

Como resultado, las empresas ya no necesitan depender de reclutadores externos para evaluar a miles de aspirantes, ni los gerentes de selección necesitan leer personalmente cientos o miles de currículos para garantizar que los candidatos estén calificados para pasar a la siguiente etapa del proceso.

Y lo que es más importante, es mucho más probable que las empresas eviten asumir el costo de contratar a la persona equivocada para un puesto. De poco sirve mejorar el costo de contratación de tu empresa a expensas de una tasa de contratación errónea.



El 74 % de las organizaciones notaron una mejora en el costo de contratación



La reducción del costo de contratación 51%

 **La selección por competencias reduce el tiempo de contratación**

El tiempo de contratación es la ventana de tiempo entre que un candidato ingresa a un grupo de postulantes y acepta una oferta de trabajo. Cuanto más corto sea el tiempo de contratación, más eficiente será el proceso de contratación.

La selección asistida por humanos es un proceso largo que podría implicar múltiples entrevistas, además de revisiones de muestras de trabajo y portafolios. Los contratistas a corto plazo representan el 80 % del personal de nuestro negocio, y estos contratistas solo se contratan durante 3 o 4 meses, lo que significa que nuestro equipo cambia con cada sprint. Dado que tenemos que contratar tanto, cambiamos a la selección por competencias para reducir el tiempo de contratación e incorporación.]

La selección por competencias puede reducir el tiempo de contratación: los empleadores pueden evaluar rápidamente

a cientos de candidatos a través de una evaluación en línea y preseleccionar el talento más prometedor en función de sus resultados.

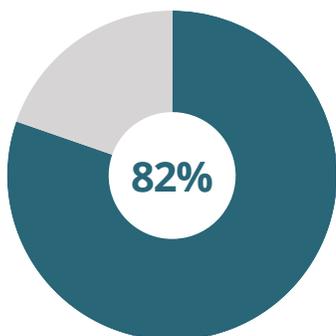
En nuestra encuesta, una parte significativa de los empleadores dijo que la capacidad de filtrar a los aspirantes en una lista de candidatos calificados era un beneficio clave de la selección por competencias. También reconocieron la capacidad de clasificar a los postulantes según los puntajes de sus pruebas como una razón importante para la adopción.

Los datos sobre los resultados de contratación confirman estas tendencias : el 82 % de las empresas vieron una reducción en su tasa de tiempo de contratación debido a la selección por competencias, mientras que el 20 % de los encuestados dijeron que su tiempo de contratación se redujo en un 51 % o más (un aumento del 12 % con respecto a 2022).

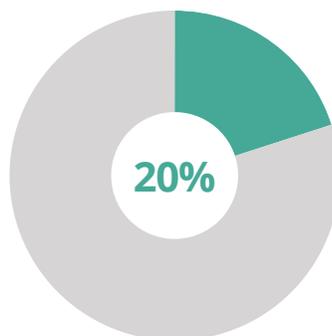


**“Human-assisted hiring is a long process that could involve multiple interviews, plus reviews of work samples and portfolios. Short term contractors make up 80% of the staff for our business, and these contractors are only hired for 3-4 months, which means our team changes with every sprint. Since we have to hire so much, we switched to skills-based hiring to reduce the time for hiring and onboarding.”**

Andrey Lokshyn, Senior strategy manager, SaaS at THI Inc.



**El 82 % de las organizaciones notaron una reducción en el tiempo de contratación**



La reducción del tiempo de contratación **51%**



## La selección por competencias aumenta la retención de empleados en el 89 % de las empresas

La retención de empleados mide la eficacia de una empresa para mantener a los empleados en la organización. No existe una medida única para definirlo, pero puede involucrar parámetros como el porcentaje de empleados que permanecen en esta empresa durante dos años o más.

Si los empleados se van con frecuencia y después de cortos períodos, esto puede representar un desafío importante y, a veces, ser desastroso para una empresa.

Muchos empleadores experimentaron el impacto de la rotación masiva de empleados de primera mano a raíz de la COVID-19 cuando comenzó la llamada Gran Renuncia. Solo en los EE. UU., más de 47 millones de trabajadores renunciaron a sus trabajos en 2021 debido a una amplia gama de razones, como salarios insuficientes, cultura empresarial tóxica y falta de movilidad profesional.<sup>10</sup>

La consecuencia fue que se abrieron millones de puestos, dejando vacantes roles críticos en muchas organizaciones. Los empleadores se apresuraron a cubrir esta escasez de talentos, gastando gran parte de su presupuesto de reclutamiento. Mientras tanto, los trabajadores restantes se vieron obligados a compensar la pérdida de conocimiento institucional y mano de obra. El agotamiento de los empleados se convirtió en una

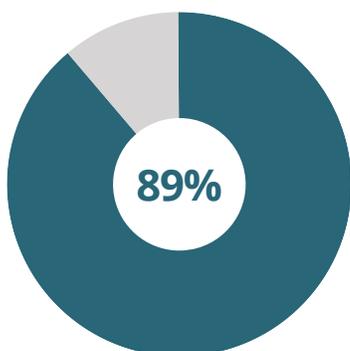
queja cada vez más común durante este período.

Sin embargo, estos problemas se pueden evitar si los empleados están adecuadamente alineados con la cultura y los valores de su organización y se les brindan las herramientas para tener éxito a largo plazo. Es por eso que el 81,8 % de los empleadores estuvieron de acuerdo en que los empleados contratados con la ayuda de herramientas de selección por competencias tenían más probabilidades de permanecer más tiempo en sus puestos.

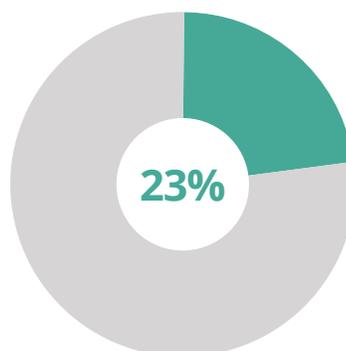
### Los datos respaldan estas opiniones. De los empleadores que adoptaron la selección por competencias,

- El 89 % vio una mejora en la retención de empleados
- El 23 % (frente al 12 % en 2022) vio una mejora del 51 % o más

La selección por competencias mejora la retención de empleados por varias razones. Esto se debe en parte a que es más probable que los empleados sean más felices si su puesto coincide con sus habilidades, pero hay muchos otros factores que contribuyen, incluida una mayor movilidad interna. Según un estudio, el 45 % de los empleados serían más leales a su empleador si tuvieran acceso a oportunidades fuera de su puesto actual.<sup>11</sup>



El 89 % de las empresas vio una mejora en la retención de empleados



la mayor retención de empleados 51%



06

**La selección  
por competencias  
mejora la diversidad  
de la fuerza laboral**

# La mayoría de los empleadores tienen objetivos de diversidad

La conversación sobre la diversidad ha sido primordial en los últimos años, por lo que podría ser difícil imaginar que la diversidad podría convertirse en un enfoque aún mayor para los empleadores. Sin embargo, esto es exactamente lo que estamos viendo.

Comparando los resultados de nuestras encuestas de 2022 y 2023, el número de empresas que afirman que tener un equipo más diverso es un objetivo ha aumentado en un 11 %, del 77 % al 85 %.

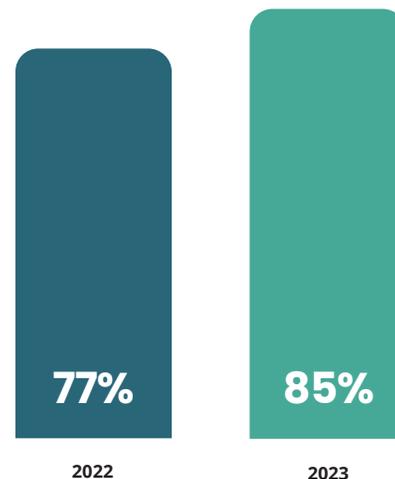
## ¿Por qué la diversidad es cada vez más importante para los empleadores?

Hay muchas razones para este crecimiento. El impulso inicial para prestar mayor atención a la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) puede haber sido impulsado por movimientos populares de justicia social como Black Lives Matter y #BlackoutTuesday, pero estos factores externos han sido reforzados por factores internos.<sup>12</sup>

Por un lado, muchas empresas ahora se dan cuenta de los beneficios de crear un lugar de trabajo inclusivo donde los

empleados tengan sensación de pertenencia. Al crear este tipo de cultura, los empleadores creen que pueden mejorar el compromiso de los empleados, reducir la rotación y aportar nuevas perspectivas.

Estas mejoras también traen beneficios más abajo en el balance, ya que la investigación muestra que los equipos diversos son más creativos y desempeñan mejor financieramente.<sup>13</sup>



El número de empresas que afirman que tener un equipo más diverso es un objetivo en 2022 y 2023.



# El sesgo inconsciente es una barrera para el reclutamiento efectivo

Ahora hay un reconocimiento tácito entre los grupos de liderazgo de que las iniciativas de DE&I no han producido los resultados esperados. En una encuesta publicada este año, el 62 % de los trabajadores dijeron que estos programas no eran efectivos.<sup>14</sup>

Nuestros datos muestran una tendencia similar. De más de 1000 empleados, más de una quinta parte (21 %) de los encuestados dice que ha experimentado y se ha visto afectada negativamente por un sesgo inconsciente (o consciente) durante el proceso de contratación.

Este sesgo no está presente solo en la etapa de selección, sino en cada punto del proceso de contratación, desde la forma en que se escribe y promueve una descripción del trabajo hasta la marca del empleador y el enfoque en las preguntas estándar formuladas en una entrevista.

Como resultado, muchos empleadores ahora están tomando medidas para identificar dónde y cómo los sesgos inconscientes podrían estar afectando sus esfuerzos. El 55,5 % dice que ha implementado procesos documentados para prevenir el sesgo inconsciente durante el reclutamiento.



**“La gente tiende a reportar un compromiso con la diversidad que a menudo no se refleja o manifiesta en la realidad. Y esa es en realidad una de las críticas que suele tener la comunidad de D&I. Todo el mundo tiene un mantra de diversidad en su sitio web, pero ¿cómo sabemos realmente que esto se está traduciendo en un cambio cultural?”**

Hung Lee, Curador en Recruiting Brainfood

## 21%

El 21 % de los empleados dicen que experimentaron un sesgo de selección.



# La selección por competencias mejora la diversidad en el 84 % de las empresas

El 84 % de las empresas que usa la selección por competencias informa que tiene un impacto positivo en la diversidad en el lugar de trabajo, y el 22,45 % informa que tiene un impacto muy grande.

Para mejorar la diversidad, las empresas deben usar métodos de contratación que estén menos abiertos al sesgo personal y sistémico. Las evaluaciones de habilidades proporcionan a los empleadores datos de los aspirantes más objetivos que los currículos, ya que los detalles como los antecedentes, la educación, la experiencia e incluso los nombres pueden interpretarse con un ojo subjetivo o prejuicioso.<sup>15</sup>

Aunque las evaluaciones de habilidades generalmente involucran a un examinador humano, el acto de calificar

una tarea con parámetros claros para el éxito es mucho más probable que respalde la contratación imparcial que un enfoque que solo incluye la selección del currículo y las entrevistas.

También podemos ver una alineación en el espíritu entre las empresas que usan la selección por competencias y las que priorizan la diversidad en la selección.

El 95 % de las empresas con procesos o políticas implementados para prevenir el sesgo inconsciente usan la selección por competencias

Solo el 81 % de las empresas sin procesos o políticas implementados para prevenir el sesgo inconsciente usan la selección por competencias.



## 84%

de las **empresas mejoró la diversidad de su equipo con la selección por competencias**

# Las evaluaciones de habilidades proporcionan a los empleadores datos de los aspirantes más objetivos que los currículos



07

**La experiencia  
del empleado:  
la selección por  
competencias coloca  
a los candidatos en  
trabajos de ensueño**

# La selección por competencias también beneficia a los candidatos

La selección por competencias no solo genera resultados positivos para los empleadores, sino que también mejora la experiencia del candidato. Nuestros datos muestran que este año, más que nunca,

**los candidatos pueden beneficiarse y se benefician de las prácticas de selección por competencias**, y ellos también están comenzando a reconocer su poder.

## La selección por competencias abre oportunidades profesionales de ensueño

**El 86 % de los candidatos está de acuerdo o está muy de acuerdo en que es más probable que consigan el trabajo de sus sueños cuando se les da la oportunidad de demostrar que tienen las competencias adecuadas para el puesto.**

La selección por competencias no solo ayuda a los empleados que intentan cambiar de profesión o departamento. También abre oportunidades de empleo para aquellos que se apegan a

la misma trayectoria profesional.

Esto puede ser especialmente significativo para los empleados de primera línea o los trabajadores que cobran por hora. McKinsey & Company informó que para estos empleados, la oportunidad de crecimiento o ascenso laboral es una prioridad mayor que el pago o los beneficios por sí solos, ya que dicha oportunidad puede transformar sus perspectivas futuras.<sup>16</sup>



**“Notamos que los candidatos de diversos orígenes educativos e industrias prosperaron en nuestro entorno, lo que demuestra que las competencias realmente trascienden los límites tradicionales. Además, la integración de la selección por competencias en nuestra estrategia de desarrollo de empleados fue notable. Con los conocimientos personalizados obtenidos de las evaluaciones, pudimos crear programas de capacitación específicos que no solo mejoraron las competencias, sino que también fomentaron el crecimiento individual y la satisfacción laboral.”**

Srayasi Ghosh, psicólogo industrial-organizacional de inQsights

# 86%

de los empleados dicen que es más probable que consigan el trabajo de sus sueños con la selección por competencias

# La selección por competencias ayuda a los candidatos de minorías a superar obstáculos ocultos

El sesgo afecta negativamente a los grupos minoritarios cuando el éxito de sus solicitudes depende de la selección por currículum y las entrevistas. Un encuestado en la industria de la contabilidad nos dijo que los candidatos asiáticos a veces colocan un nombre occidental en su currículum solo para ser considerados para la próxima ronda.

Un nuevo informe realizado por la Oficina Nacional de Investigación Económica destaca cuán profundamente estos sesgos pueden afectar las trayectorias profesionales de los diferentes grupos raciales.

Aunque el número de trabajadores negros con títulos de licenciatura se ha más que duplicado de 2000 a 2019, todavía es mucho más probable que estén empleados en trabajos con salario menor que sus compañeros blancos. Como resultado, estos empleados ganan significativamente menos en promedio y es menos probable que tengan una movilidad ascendente. Los investigadores se refieren a esta tendencia como segregación ocupacional.

**Si los empleadores quieren asegurarse de no solo estar contratando a un equipo diverso, sino que también de dar a los candidatos la oportunidad de superar los obstáculos, no pueden darse el lujo de pasar por alto la selección por competencias.**

En este contexto, la movilidad profesional y el acceso a las oportunidades que ofrece la selección por competencias es particularmente importante.

- El 66 % de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que ha obtenido acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias
- Esta cifra se eleva al 73 % cuando solo nos fijamos en los datos de los empleados asiáticos y árabes
- Esta cifra aumenta al 75 % cuando solo observamos los datos de los empleados negros

Si los empleadores quieren asegurarse de no solo estar contratando a un equipo diverso, sino que también de dar a los candidatos la oportunidad de superar los obstáculos, no pueden darse el lujo de pasar por alto la selección por competencias.

## 75%

de los **empleados negros** obtuvo acceso a oportunidades de empleo a través de la selección por competencias



# Los empleados contratados a través de la selección por competencias son más felices

Hay una diferencia medible en la felicidad de los empleados que completaron un proyecto o tarea como parte del proceso de contratación, y aquellos que no lo hicieron.

De aquellos que completaron un proyecto o tarea como parte del proceso de contratación para su puesto actual:

- El 38 % está muy contento con su puesto

- Menos del 0,5 % (0,48 %) son muy infelices
- Mientras tanto, de aquellos que no completaron un proyecto o tarea como parte del proceso de contratación para su puesto actual:
  - Solo el 28 % está muy contento
  - Seis veces más (3 %) son muy infelices



## El aumento de la felicidad es aún mayor en los campos técnicos

La diferencia entre la selección por competencias y la selección por experiencia es aún más pronunciada para aquellos que trabajan en campos altamente técnicos.

Por ejemplo, si nos fijamos en los empleados que trabajan en TI y datos, sin una prueba adecuada basada en habilidades:

- El porcentaje de empleados muy contentos con su puesto se desploma del 55 % al 17 %
- El porcentaje de los que son muy infelices aumenta del 2 % al 8 %

Esta es una brecha de gran importancia, especialmente porque la competencia por el talento tecnológico es muy feroz.

Incluso con los despidos masivos que tuvieron lugar en los Estados Unidos durante el primer trimestre de 2023, las posiciones abiertas aumentaron en casi 77000 mes tras mes. Para marzo de 2023, el desempleo tecnológico era solo del 2,2 %, significativamente más bajo que el promedio nacional de EE. UU. del 3,5 %.<sup>17</sup> En otras palabras, los empleadores tecnológicos deben garantizar una experiencia sólida para los empleados si quieren atraer y retener a los mejores talentos.

# 55%

de las personas que fueron contratadas con la selección por competencias en **TI y datos está muy contenta con su puesto**



# ¿Por qué las personas contratadas con el método de selección por competencias son más felices en el trabajo?

Hay varios factores que explican el porqué:

**86%** of employees say skills-based hiring makes them more likely to secure their dream job.

## 1. Existe un vínculo entre la felicidad y la oportunidad

La gran mayoría, el 86 %, de los empleados dice que la selección por competencias hace que sea más probable que consigan el trabajo de sus sueños. No es exagerado concluir que los empleados contratados a través de la selección por competencias tienen más probabilidades de estar en su puesto ideal.

Cuando no hay oportunidades basadas en las competencias, puede ocurrir el efecto contrario. Según una encuesta de Gallup 2023, el compromiso promedio de los empleados es del 31 % en los EE. UU. y del 23 % en todo el mundo.<sup>18</sup> Cuando se les preguntó qué cambiarían sobre su lugar de trabajo, muchos comentaron sobre la cultura de la empresa, con respuestas que incluían “dar a todos una oportunidad justa de ser promocionados”.



## 2. Las organizaciones que priorizan las habilidades a menudo tienen una cultura más saludable

Cuando una organización adopta la selección por competencias, a menudo es un elemento de una estrategia más amplia para priorizar las competencias en general. Las organizaciones que desean priorizar las competencias también pueden romper los silos jerárquicos y departamentales tradicionales para garantizar que los empleados puedan ofrecer sus habilidades donde sea que sean útiles y no solo dentro de los parámetros

potencialmente estrechos de la descripción de su puesto.

Según Deloitte, las organizaciones basadas en competencias tienen un 79 % más de probabilidades de tener una experiencia positiva con la fuerza laboral, un 47 % más de probabilidades de proporcionar un entorno inclusivo y un 98 % más de probabilidades de tener una reputación como un gran lugar para crecer y desarrollarse.<sup>19</sup>

## 3. La selección por competencias garantiza que los empleados sean adecuados para su función

El bajo rendimiento puede ser una fuente de estrés para los empleados, especialmente si se trata de una cultura organizacional exigente. Algunos estudios enmarcan la "necesidad de competencia" de un individuo como una necesidad psicológica fundamental.<sup>20</sup> Si un empleado tiene un rendimiento inferior, es probable que culpe a la organización para la que trabaja o que sea modesto, lo que conduce a la frustración en lugar de a la felicidad en el trabajo.<sup>21</sup>

En pocas palabras, si las competencias de un empleado no son adecuadas para el puesto, es más probable que sea infeliz. Esto explica por qué muchos más de los empleados que encuestamos estaban muy descontentos si fueron contratados sin completar una evaluación basada en competencias, especialmente para puestos técnicos como los de TI y datos. Por el contrario, el 79 % de los empleados reclutados a través de las evaluaciones basadas en competencias dijo que tenía una comprensión mucho mejor de los requisitos del puesto al presentar la solicitud.



**“creo que se trata de la coincidencia de habilidades, pero también del ajuste cultural, no solo de la adaptación. Por supuesto, si tus competencias no son adecuadas para el puesto, no sentirás seguridad sobre tu lugar dentro de la organización.**

**Y esto tiene toda una gama de resultados negativos, para el individuo, el equipo y el negocio en general. Comenzar en cualquier nuevo puesto es estresante. Lo último que quieres es llegar y darte cuenta de que tus competencias no encajan. Es mejor identificar esto al principio de la fase de reclutamiento y reducir el riesgo de tomar una mala decisión. El reclutamiento basado en competencias ayuda a hacerlo.”**

Ali Uren, fundador de Kiikstart

## 4. La experiencia del empleado comienza en la etapa de contratación

El proceso de contratación es la primera vez que un empleado prueba su experiencia como tal, estableciendo el tono de cómo se sentirá con respecto a la empresa que lo contrató.<sup>22</sup> Si la experiencia de selección es positiva, es más probable que se sienta participe y feliz desde el primer hasta el último día de trabajo.

Si un candidato recibe una oferta de trabajo, pero tiene una experiencia de contratación negativa, es posible que acepte el trabajo por el bien de la seguridad financiera, pero luego busque rápidamente otro.

La selección por competencias les da a los empleadores una mejor oportunidad de crear una experiencia positiva para los empleados desde el principio:

- El 56 % de los empleados dice que prefiere los procesos de selección que incluyen evaluaciones basadas en competencias
- Al 56 % de los empleados le gustaría que la adopción de métodos de selección por competencias aumente en los próximos 12 meses.



# 56%

de los empleados dice que prefiere los procesos de selección que incluyen evaluaciones basadas en competencias

# 56%

de los empleados le gustaría que la adopción de métodos de selección por competencias aumente en los próximos 12 meses.

**La selección por competencias les da a los empleadores una mejor oportunidad de crear una experiencia positiva para los empleados desde el principio.**



08

**La selección  
por competencias  
facilita la movilidad  
del talento**

# Los empleados están cambiando de carrera en masa

La movilidad ocupacional, la capacidad de una persona para dejar un puesto por otro en un campo diferente, no siempre ha estado en el radar de los empleadores. Pero es un tema importante para muchos empleados, y las organizaciones

finalmente se están poniendo al día. Los empleadores son cada vez más conscientes de que los empleados están buscando oportunidades para mejorar, volver a capacitar y ampliar sus horizontes profesionales.<sup>24</sup>

**51%** de los empleados cambiaron de un departamento o profesión a otro en los últimos 12 meses

Eso es casi la mitad de la fuerza laboral que, en el último año, ha decidido reiniciar su carrera y se ha mudado a un campo completamente nuevo.

Con las industrias que continúan adoptando herramientas de aprendizaje automático y automatización, y con la IA en rápido desarrollo, solo veremos que esta tendencia aumente

en los próximos años. Un estudio explora cómo es probable que la automatización desplace directa o indirectamente a los trabajadores en todo tipo de campos, desde técnicos estadísticos hasta trabajadores de cuidado infantil. Esto podría resultar en una reubicación masiva de talentos.<sup>23</sup>

## Movilidad ocupacional: (n)

La capacidad de una persona para dejar un puesto por otro en un campo diferente





**“La tendencia creciente de los cambios de carrera podría atribuirse a varios factores. Los rápidos avances tecnológicos, la evolución de las demandas del mercado laboral y el deseo de roles más satisfactorios y orientados a un propósito podrían estar impulsando a las personas a explorar nuevas trayectorias profesionales. Además, la pandemia ha llevado a muchos a reevaluar sus prioridades, buscando una mayor flexibilidad y alineación entre sus habilidades y pasiones. La selección por competencias se alinea bien con esta tendencia, ofreciendo a los candidatos la oportunidad de mostrar sus capacidades, independientemente de sus antecedentes profesionales anteriores, facilitando así transiciones más suaves y promoviendo una fuerza laboral más dinámica.”**

Andre Ochoa, gerente de proyectos en knokcare



# La movilidad del talento se ve obstaculizada por prácticas de contratación obsoletas

Aunque aproximadamente la mitad de los empleados han cambiado de carrera en algún momento, muchos de ellos se enfrentaron a barreras cuando intentaron hacerlo.

El 42 % de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que se quedó fuera del proceso de selección debido a la falta de calificaciones formales o experiencia, en lugar de la falta de competencias. Los datos del empleador validan estos sentimientos: la mayoría de los empleadores considera

que la experiencia es el indicador más fuerte del éxito de un candidato.

Si bien esto puede suceder en la etapa de la entrevista, es un problema particular cuando una empresa hace uso de la evaluación del currículum. Esta es la forma más rápida de sacar a un posible empleado del grupo de talentos, solo en función de su educación o antecedentes laborales formales.

## Para los empleados que sueñan con cambiar de carrera, esto es un problema

Un empleado podría comenzar en un puesto de comunicaciones en una organización tecnológica, aprendiendo de manera informal competencias de codificación y diseño a lo largo del camino, con el objetivo de eventualmente hacer la transición

a un puesto de UI o UX. Pero si su empleador solo acepta postulantes a través de la evaluación del currículum, el empleado podría verse obligado a irse y buscar otra organización para lograr sus objetivos.



# 42%

de los empleados se les negaron oportunidades de trabajo debido a sus calificaciones o experiencia

# La selección por competencias permite a los candidatos ingresar a nuevos puestos

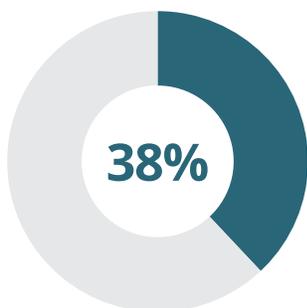
Al encuestar al 51 % de los empleados que cambiaron de profesión o departamento, preguntamos cómo pudieron realizar el cambio con éxito:

- El 38 % hizo el cambio al realizar una prueba basada en competencias
- El 33 % hizo el cambio al completar una muestra de trabajo o una tarea
- El 53 % hizo el cambio al responder a preguntas técnicas y específicas de la función durante una entrevista

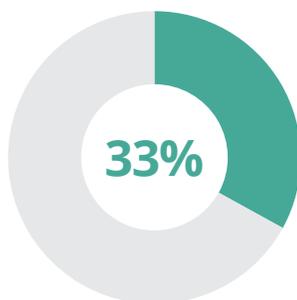
Los tres se basan en un enfoque de selección por competencias. Los empleadores dieron a estos empleados la oportunidad de

demostrar que tenían las capacidades para el puesto, a pesar de que no tenían experiencia formal en la misma profesión o departamento.

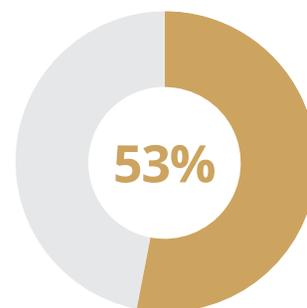
Los beneficios de la selección por competencias para ambas partes se hacen evidentes aquí. De hecho, cuando preguntamos a los empleadores sobre los beneficios de la selección por competencias, el 66 % de ellos respondió que las pruebas basadas en competencias les permiten ver el potencial de un candidato, en lugar de solo la experiencia que han tenido hasta ese momento.



El 38 % hizo el cambio al **realizar una prueba basada en competencias**

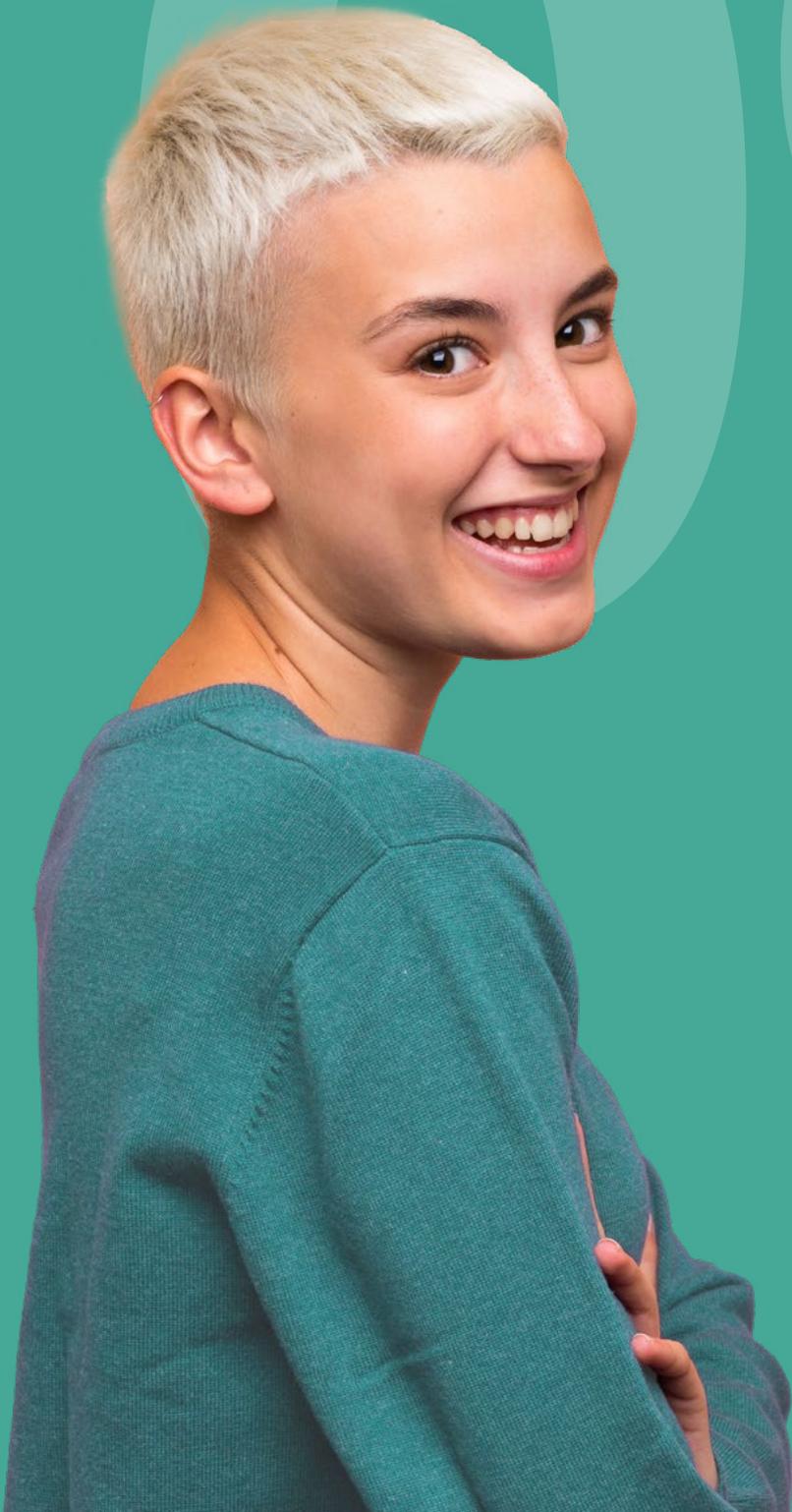


El 33 % hizo el cambio al **completar una muestra de trabajo o una tarea**



El 53 % hizo el cambio al **responder a preguntas técnicas y específicas de la función durante una entrevista**

**Los empleadores dieron a estos empleados la oportunidad de demostrar que tenían las capacidades para el puesto, a pesar de que no tenían experiencia formal en la misma profesión o departamento.**



09

**Selección por  
competencias en  
América Latina**

# Los métodos de contratación en América Latina necesitan una reforma

En 2023, la selección por competencias es menos frecuente en América Latina en comparación con las tasas de adopción globales. En 2023, el 72,6 % de los empleadores latinoamericanos usan la selección por competencias, y el 46,6 % de los empleados latinoamericanos que encuestamos completaron un proyecto o evaluación como parte del proceso de contratación para su puesto actual, frente al 58,9 % de los empleados a nivel mundial.

Estos datos nos dicen que la tasa de adopción de la selección por competencias en América Latina es más lenta que el promedio mundial, a pesar de que los empleadores y empleados latinoamericanos están claramente más

insatisfechos con las prácticas tradicionales de contratación basadas en el currículum que el promedio mundial.

Solo el 50,4 % de los empleadores latinoamericanos consideran que los currículos son una herramienta de contratación efectiva, en comparación con el 69,9 % de los empleadores a nivel mundial. Además, el 75 % de los empleados globales sigue considerando los currículos como una herramienta de selección eficaz, mientras que solo el 57,4 % de los empleados latinoamericanos lo hace.

Cuando se trata de por qué los currículos son considerados menos efectivos por los empleadores y empleados latinoamericanos, nuestros datos proporcionan dos hipótesis.

**50%** de los empleadores latinoamericanos consideran que los currículos son una herramienta de contratación efectiva

## 1. La confianza de los empleadores latinoamericanos se reanuda menos

Un 19,5 % menos de empleadores latinoamericanos considera que los currículos son efectivos que el promedio mundial. Esta es una brecha significativa: sugiere una fuerte desconfianza por los currículos en América Latina y el deseo y la necesidad de mejores prácticas de contratación.

En promedio, los empleadores latinoamericanos también pasan un minuto entero más revisando los currículos que los empleadores globales. Una vez más, esto podría ser evidencia de una mayor desconfianza en los currículos, aunque también podría indicar que obtienen menos solicitantes para sus ofertas de trabajo.

Localidad	Tiempo promedio dedicado a revisar los currículos
América Latina	196,6 segundos / 3,3 minutos
Global	258,2 segundos / 4,3 minutos

## 2. Los candidatos latinoamericanos pasan más tiempo preparando sus currículos y cartas de presentación

En promedio, los candidatos latinoamericanos pasan más tiempo preparando sus currículos que sus contrapartes globales, lo que sugiere que les resulta más difícil demostrar sus competencias e idoneidad para los roles. De hecho, el 47,3 % de los solicitantes de empleo en la región informan que tienen problemas para destacarse entre la multitud con los currículos, en comparación con el 43 % de los postulantes globales.

La disparidad es evidente cuando vemos que el 15,4 % de los candidatos latinoamericanos pasan más de 20

horas preparando currículos frente a solo el 7,1 % a nivel mundial. Mientras tanto, el 68 % dedica menos de 5 horas a los currículos en comparación con el 77,7 % de los candidatos globales.

Estas estadísticas destacan que los candidatos latinoamericanos necesitan un método más efectivo y simplificado para demostrar sus talentos a los empleadores.



**Estas estadísticas destacan que los candidatos latinoamericanos necesitan un método más efectivo y simplificado para demostrar sus talentos a los empleadores.**

# Los empleadores latinoamericanos están listos para adoptar la selección por competencias

Como sabemos, las organizaciones híbridas y remotas están liderando el camino en la adopción de prácticas de selección por competencias.

En los últimos 12 meses, el 78,7 % de los empleadores de LATAM reclutaron para roles híbridos o totalmente remotos en comparación con el 52,1 % de los empleadores a nivel mundial. **Los empleadores de LATAM también están contratando para roles más híbridos y remotos que el promedio mundial.**

Las organizaciones híbridas y remotas también son un poco más comunes en esta región, el 42,4 % de los empleadores en

América Latina se describen como híbridos o completamente remotos en comparación con el 39,4 % a nivel mundial.

Al igual que en el mercado global, las organizaciones totalmente remotas están liderando el camino en lo que respecta a la adopción de la selección por competencias. Sin embargo, las organizaciones presenciales e híbridas no se quedan atrás, lo que demuestra que hay un amplio reconocimiento del valor de esta metodología de reclutamiento entre todos los empleadores, independientemente de su disposición de la fuerza laboral.

## Los empleadores de LATAM también están contratando para roles más híbridos y remotos que el promedio mundial.

Uso de la selección por competencias por modelo operativo	Número de uso la selección por competencias	Número de cos totales que usan este modelo	% de empresas de selección por competencias por modelo
Remoto	31	37	83,7 %
Híbrido	90	113	79,6 %
En persona	157	192	81,7 %

# Los empleadores latinoamericanos reconocen la importancia de las competencias interpersonales

En nuestra encuesta global, el 88,5 % de los empleadores dijo que las competencias interpersonales eran más importantes hoy que hace cinco años. Aunque un porcentaje menor (73,8 %) de los empleadores de LATAM está de acuerdo, una abrumadora mayoría aún destaca la importancia de estas competencias.

Estas cifras muestran que hay un cambio general en las competencias que los gerentes de contratación y los reclutadores priorizan durante el proceso de contratación.

El rápido ascenso de la IA y las herramientas de automatización significa que las competencias técnicas previamente buscadas se están volviendo menos críticas para el éxito laboral. En cambio, cualidades como la colaboración, las sólidas competencias de comunicación, el liderazgo y la atención al detalle son más indicativas de cómo un candidato podrá desempeñarse en su función en el futuro. Parece

que los empleadores en el mercado latinoamericano están tomando nota de esta tendencia y cambiando sus actitudes en consecuencia.

Desafortunadamente, estas competencias también son las más difíciles de evaluar. Tanto los empleadores de LATAM (58 %) como los de Global (66 %) declararon que determinar si los candidatos tenían las competencias interpersonales adecuadas para el puesto era la parte más difícil de su proceso de contratación.

Los empleadores de LATAM también destacaron los currículos como un importante contribuyente a este problema, el 40,3 % dijo que les resultaba difícil saber si los candidatos tenían las habilidades que buscaban en función de sus currículos. Un problema que se hizo eco en nuestro informe global, en el que el 43 % de los empleadores dijo lo mismo.

**Los empleadores de LATAM también destacaron los currículos como un importante contribuyente a este problema, el 40,3 % dijo que les resultaba difícil saber si los candidatos tenían las habilidades que buscaban en función de sus currículos.**

# Los empleadores latinoamericanos están menos apegados a los currículos

Parece que los empleadores en esta región están tomando medidas audaces para rectificar estos desafíos, el 65,4 % de ellos contrataron basándose en los currículos en los últimos 6 meses en comparación con el 74,5 % de los empleadores a nivel mundial. Esta disparidad en el uso coincide con lo que

estamos viendo en términos de actitudes hacia los currículos entre los empleadores latinoamericanos. Solo el 50,4 % califica los currículos como herramientas de contratación efectivas, en comparación con el 69,6 % de los empleadores a nivel mundial.

	Currículos	Pruebas de capacidad cognitiva	Pruebas de competencias específicas del puesto	Pruebas de preferencia (como las pruebas de personalidad, las pruebas de estilo de trabajo, las pruebas de cultura)	Entrevistas	Cartas de presentación	Tareas especiales o muestras de trabajo
Muy ineficaz	60	66	51	48	63	52	40
Ineficaz	61	37	53	73	47	79	58
Neutro	127	103	53	124	71	179	87
Eficaz	186	193	176	173	160	134	179
Muy eficaz	66	101	167	82	159	56	136
Total	500	500	500	500	500	500	500
% eficaz	50,4	58,8	68,6	52	63,8	38	63

Con base en los datos, parece que las organizaciones de LATAM tienen menos confianza en los currículos y están más que dispuestas a buscar alternativas.

# Los empleadores latinoamericanos están menos preocupados por agregar un paso adicional al proceso de selección

Los empleadores latinoamericanos están menos preocupados por agregar un paso adicional al proceso de contratación: el 16,9 % cita esto como un gran desafío para implementar la selección por competencias frente al 35,6 % a nivel mundial. Además, menos empleadores latinoamericanos están preocupados por la calidad y la integridad de las pruebas:

“Agregar un paso adicional al proceso de selección” fue la principal preocupación citada por los empleadores a nivel mundial. La preocupación más comúnmente citada para los empleadores latinoamericanos que buscan implementar la selección por competencias es la “dificultad para evaluar las evaluaciones si el número de candidatos es elevado”:

Para los empleadores a nivel mundial, se cita un mayor porcentaje de dificultades con la implementación de la selección por competencias en todos los ámbitos que en América Latina. Esto indica que los empleadores latinoamericanos están menos preocupados por implementar la selección por competencias en general.

Los empleadores en América Latina están menos preocupados y, por lo tanto, más abiertos a implementar la selección por competencias. La confianza y el acceso a las herramientas de selección por competencias adecuadas conducirían a una adopción más rápida de la selección por competencias en América Latina.

**El 34,3 % de los empleadores globales mencionan las preocupaciones sobre la calidad y la integridad de las pruebas como una preocupación, mientras que solo el 10,3 % de los empleadores latinoamericanos lo hacen**

# 42%

de los empleadores latinoamericanos mencionan la dificultad para evaluar las evaluaciones si el número de candidatos es elevado

# ... Pero aún no confían ni tienen acceso a herramientas de selección por competencias

Los empleadores latinoamericanos tienen un porcentaje promedio más bajo de votos “efectivos” o “muy efectivos” (11,2 % frente al 26,7 % a nivel mundial), lo que sugiere una menor satisfacción/confianza con las herramientas de selección disponibles para ellos en general.

Además, los empleadores en América Latina están menos satisfechos con las contrataciones que realizan: **el 91,7 % de los empleadores globales están satisfechos con las personas que contrataron por medio de la selección por competencias, frente al 81,5 % de los empleadores latinoamericanos.** Todo esto apunta a una menor satisfacción con las herramientas de selección en general en América Latina, lo que indica nuevamente que sus prácticas de selección necesitan una reforma.

Cuando se trata de herramientas de selección por competencias, el 43,8 % de los empleadores latinoamericanos lo han intentado, pero ya no usan pruebas de habilidades para validar las competencias interpersonales y técnicas (solo

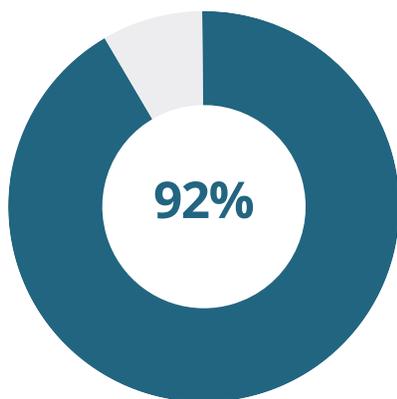
el 25,6 % de los empleadores a nivel mundial han hecho lo mismo). Esto indica que los empleadores latinoamericanos están teniendo problemas para encontrar las pruebas y herramientas adecuadas, aquellas en las que pueden confiar en la calidad y confiabilidad.

Los datos que recopilamos sobre las preocupaciones de los empleadores sobre la implementación de la selección por competencias reflejan lo siguiente:

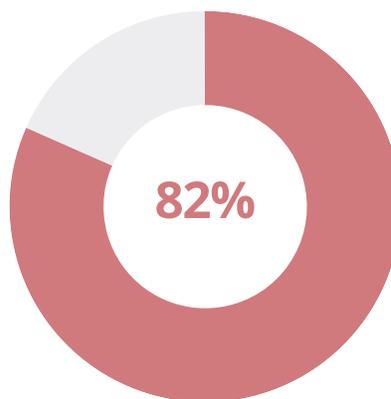
La mayor preocupación para los empleadores latinoamericanos fue la calidad y la integridad de las pruebas: el 28 % citó esto como una barrera para la implementación

El 15,9 % de los empleadores latinoamericanos también mencionó que no tenía la seguridad de qué pruebas usar

Solo el 7,5 % de los empleadores a nivel mundial mencionó esta preocupación, lo que indica que hay menos conocimiento o acceso a herramientas de selección por competencias de calidad en América Latina.



Globales



Latinoamericanos

Gráfico que muestra el porcentaje de votos efectivos para cada herramienta de selección para empleadores globales y de Latinoamericanos

# Los beneficios de la selección por competencias en América Latina son consistentes con los resultados globales

De los empleadores que encuestamos a nivel mundial que usan la selección por competencias, la gran mayoría vio mejoras en la retención y la diversidad, y redujo las contrataciones incorrectas, así como el tiempo y el costo de la contratación.

	Los empleadores de todo el mundo usan la selección por competencias	Los empleadores latinoamericanos usan la selección por competencias
Aumento de la retención	88,9%	84,7%
Mejora de la diversidad	84,7%	79,6%
Reducción de las contrataciones incorrectas	88,0%	82,8%
Reducción del tiempo de contratación	82,0%	79,0%
Reducción del costo de contratación	74,2%	75,7%

# La diversidad es menos importante para los empleadores latinoamericanos

El 67,8 % de los empleadores de LATAM tienen objetivos de diversidad, mientras que el 84,9 % de los empleadores de todo el mundo dicen que sí. El 19,6 % de los empleadores de LATAM no tienen capacitación, procesos o recopilación de datos documentados para evitar el sesgo inconsciente, en comparación con el 9,2 % de los empleadores de todo el mundo. Esto significa que:

- El número de empleadores latinoamericanos con objetivos de diversidad es un 17,1 % más bajo que el promedio mundial
- El número de empleadores latinoamericanos que no están haciendo nada para reducir el sesgo inconsciente es un 10,4 % más alto que el promedio mundial

La diversidad es menos importante para los empleadores latinoamericanos, por lo que los beneficios relacionados con la diversidad de la selección por competencias (y los problemas inconscientes relacionados con el sesgo con la selección por currículum) son menos importantes para adoptar la selección por competencias.

Aunque es menos prioritario para ellos, los empleadores latinoamericanos aún ven mejoras similares en la diversidad con la selección por competencias para los empleadores de todo el mundo:

- El 84,7 % de los empleadores globales que usan la selección por competencias mejoró la diversidad
- El 79,6 % de los empleadores latinoamericanos que usan la selección por competencias mejoró la diversidad



## 85%

de los empleadores globales que usan la selección por competencias mejoró la diversidad

## 80%

de los empleadores latinoamericanos que usan la selección por competencias mejoró la diversidad

# Los empleados latinoamericanos están listos para deshacerse de los currículos y adoptar la selección por competencias

El 35,4 % de los empleados latinoamericanos que encuestamos expresaron confianza en al menos una forma de selección por competencias (es decir, pruebas de capacidad cognitiva, pruebas de preferencia, pruebas específicas del puesto y muestras de trabajo). A nivel mundial, el 27,8 % expresó confianza en al menos una de estas herramientas de contratación.

Además, **el 56 % de los candidatos globales prefiere un proceso de contratación con evaluaciones basadas en competencias en comparación con el 63,5 % de los candidatos de LATAM.**

Por lo tanto, existe una confianza mucho mayor en la selección por competencias entre los empleados latinoamericanos. Nuestros datos presentan dos posibles explicaciones para esto

## 1. Los candidatos latinoamericanos pasan más tiempo preparando sus currículos y cartas de presentación

- El 15,4 % dedica más de 20 horas (frente a solo el 7,1 % de los candidatos a nivel mundial) y el 68 % dedica menos de 5 horas (frente al 77,7 % a nivel mundial)
- A nivel mundial, el 22,3 % de los candidatos pasan más de 5 horas preparando su currículum y carta de presentación; en América Latina, el 32 % pasa más de 5 horas

## 2. Un menor porcentaje de empleados latinoamericanos califica los currículos y las cartas de presentación como efectivos

- A nivel mundial, el 75,9 % de los empleados los considera efectivos; en América Latina, solo el 55,2 % los considera efectivos, una diferencia del 20,7 %.



**El 56 % de los candidatos globales prefiere un proceso de contratación con evaluaciones basadas en competencias en comparación con el 63,5 % de los candidatos de LATAM.**

# ¿Por qué los empleados latinoamericanos prefieren la selección por competencias?

Pero, ¿por qué el 63,5 % de los empleados latinoamericanos (un 7,5 % más que el promedio mundial) prefiere la selección por competencias?

Una vez más, los datos que recopilamos ayudan a explicar por qué este es el caso. Si bien los candidatos de todo el mundo están reconociendo los beneficios de la selección por competencias, estos beneficios tienen una experiencia más amplia en América Latina.

1. El 80,2 % de los empleados latinoamericanos ha obtenido acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias. Esto es **un 15,6 % más alto que el promedio mundial** (64,6 %).
2. El 87,9 % de los empleados latinoamericanos dijo que las evaluaciones basadas en competencias les ayudaron a comprender mejor los requisitos específicos del puesto. Esto es **un 9,1 % más alto que el promedio mundial** (78,8 %).
3. El 73,8 % de los empleados latinoamericanos cree que la selección por competencias ayuda a reducir el sesgo durante el proceso de contratación. Esto es **un 6,5 % más alto que el promedio mundial** (67,3 %).

Además, los problemas que experimentan los empleados con los currículos son más pronunciados en América Latina. Esto también explica por qué tienen una mayor preferencia por la selección por competencias.

1. El 55,9 % de los empleados latinoamericanos siente que tiene problemas para destacar con los currículos. Esto es **un 12,9 % más alto que el promedio mundial (43 %)**.
2. El 49,5 % de los empleados latinoamericanos siente que se ha excluido debido a la falta de calificaciones formales o experiencia. Esto es **un 5,2 % más alto que el promedio mundial (44,3 %)**.

**El 80,2 % de los empleados latinoamericanos ha obtenido acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias.**



**A la luz de lo anterior, la mayoría (53,7 %) de los empleados latinoamericanos quiere que la adopción de la selección por competencias aumente en los próximos 12 meses.** Sin embargo, esto es más bajo que el promedio mundial: el 75 % de los empleados de todo el mundo quiere ver un aumento en la adopción.

Podemos inferir que, a pesar de los beneficios de la selección por competencias para los empleados latinoamericanos, son más escépticos con respecto a las herramientas de selección por competencias. Como también confían menos en los currículos, podemos relacionar esto con un mayor escepticismo hacia las herramientas de selección en general en América Latina.

Los empleados que fueron contratados en una selección por competencias son más felices en América Latina

Además de los beneficios en términos de acceso a nuevas oportunidades, comprensión de los requisitos laborales y reducción del sesgo, **las personas contratadas por competencias son más felices en América Latina.**

De los empleados latinoamericanos contratados con la selección por competencias, el 84,9 % está contento o muy contento con su puesto, en comparación con el 77,5 % de los empleados sin selección por competencias que están contentos o muy contentos.

Independientemente de la estrategia de selección, la retención es mayor en América Latina

Las tasas más altas de felicidad de los empleados parecen traducirse en un aumento general en la retención de empleados en América Latina. De los empleados de LATAM empleados a través de la selección por competencias, el 75,5 % planea permanecer en su puesto actual durante más de 3 años, frente a solo el 71 % de los empleados globales. De los no contratados con la selección por competencias, el 70,4 % de los empleados de LATAM planea permanecer en sus puestos durante más de 3 años, en comparación con solo el 57 % de los empleados globales contratados sin selección por competencias.

Estas tendencias son aún más pronunciadas cuando nos fijamos en los empleados que buscan permanecer en sus puestos a largo plazo. Ya sea que hayan sido contratados mediante la selección por competencias o no, la mayoría de los empleados dijeron que buscaban permanecer en sus puestos durante más de nueve años. En la encuesta global, solo el 21 % de los empleados contratados sin selección por competencias y el 18 % de los empleados con selección por competencias votaron lo mismo.

Estos resultados son evidentes a pesar del hecho de que menos empleados de LATAM en general ven sus competencias como adecuadas para sus puestos actuales (88,8 %) frente al 93,3 % de los empleados globales.





# 10

10

**La evidencia  
es clara, pero  
la mayoría de  
los empleadores  
siguen siendo leales  
a los currículos**

# El 69 % de los empleadores todavía confía en los currículos

Aunque la adopción de la selección por competencias y el reconocimiento de sus beneficios siguen aumentando, la mayoría de las empresas no la usan al comienzo de su proceso de selección, donde normalmente usan currículos.

**El uso de las hojas de vida sigue siendo obstinadamente alto.** De hecho, el 82 % de los empleadores que encuestamos han usado los currículos para contratar en los últimos 12 meses, y el 69 % de ellos creen que los currículos pueden determinar de manera efectiva las competencias de los candidatos.

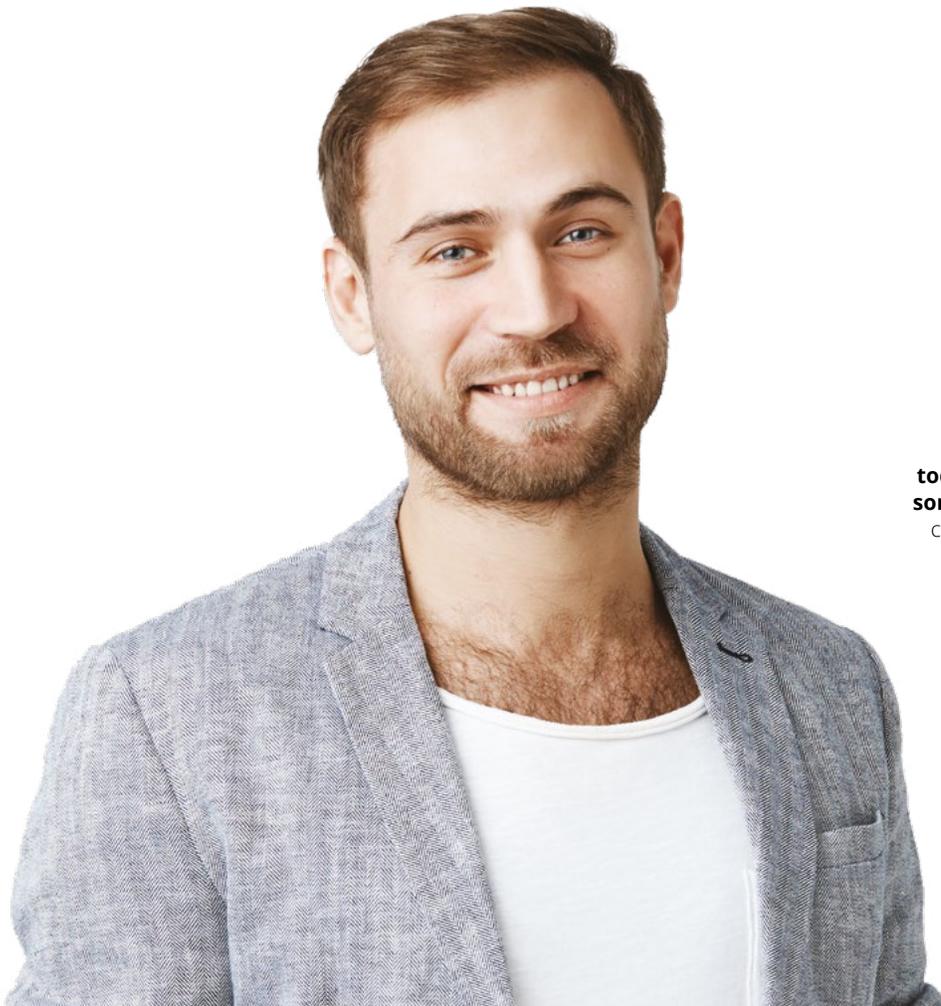
Más empleados han enviado currículos (88 %) respecto a los que tuvieron entrevistas (84 %). Esto a pesar del hecho de que:

- El 43 % de los empleadores tienen dificultades para determinar si un aspirante tiene las competencias que está buscando cuando se evalúa el currículum

- El 34 % de los empleadores dice que recibe demasiados currículos para leer
- Al 43 % de los empleadores les resulta difícil clasificar a los postulantes solo con los currículos
- El 51 % de los empleadores tiene dificultades para determinar si los currículos son precisos

Desde la perspectiva de los empleados:

- El 43 % de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que se quedó fuera del proceso de selección debido a la falta de calificaciones formales o experiencia
- El 43 % de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que tiene problemas para “destacarse entre la multitud” cuando envían su CV



## 69%

El 69 % de los empleadores **todavía cree que los currículos son efectivos** para determinar las capacidades de los candidatos.

# ... Pero un mayor porcentaje de ellos confía en la selección por competencias

Los estudios que se remontan a 1984 han demostrado que los procesos de contratación que miden las habilidades (pruebas, tareas, etc.) son cinco veces más indicativos del desempeño laboral que la contratación para educación, y dos veces más eficientes para predecir el éxito laboral futuro que

la contratación para experiencia laboral.<sup>25</sup> Y, aunque el 69 % de los empleadores todavía piensa que los currículos son efectivos, un **mayor porcentaje** de ellos piensa que todas las formas de selección por competencias son efectivas para determinar las competencias de los candidatos:

Herramienta Contratación	Los currículos	Pruebas de capacidad cognitiva	Pruebas de competencias específicas del puesto	Tareas especiales o muestras de trabajo
Porcentaje de empleadores que la califican como efectivo	69%	73%	78%	73%



**“Un currículum tradicional tiene limitaciones incorporadas inherentes a su formato de una o dos páginas y a las secciones prescritas.**

**Los candidatos se sienten obligados a dar cuenta de cada una de sus experiencias, ya sea que sean relevantes para el puesto. Si tienen tiempo, los candidatos pueden ajustar el lenguaje para mostrar sus competencias técnicas contra una descripción de trabajo; sin embargo, nunca hay un lugar para capturar sus competencias interpersonales necesarias para tener éxito en un puesto deseado.”**

Asha Aravindakshan, autora, Skills: The Common Denominator (Habilidades: el denominador común)



# ¿Por qué el 82 % de los empleadores todavía usa la selección de currículos?

La situación es bastante para los currículos. Nuestra conciencia de la injusticia social está en su punto más alto. Los despidos generalizados, las renuncias y los cambios de carrera han impulsado el reclutamiento efectivo en las agendas de los empleadores. En un clima como este, no hay lugar para herramientas de contratación obsoletas que fomenten el sesgo y no protejan a los candidatos y empleadores de las contrataciones indebidas.

Mientras tanto, los empleados que pasaron el proceso de selección por competencias son más felices en el trabajo y tienen más probabilidades de quedarse. De los empleadores que han adoptado la selección por competencias:

- Reducción del 88 % de las contrataciones incorrectas
- Mejora de la diversidad en un 88 %
- Reducción del costo de contratación del 74 %
- Reducción del tiempo total de contratación del 82 %
- Aumento de la retención de empleados del 89 %

Cuando un empleador realiza la selección de currículos antes de las pruebas de habilidades, los resultados positivos de la selección por competencias se ven socavados y debilitados. Los grandes candidatos corren el riesgo de ser excluidos debido a sus currículos antes de tener la oportunidad de demostrar sus competencias durante una evaluación.



**“La selección por competencias me alienta como candidato a desarrollarme y dominar mis habilidades. Es posible que las personas no sean muy elocuentes al escribir sus hojas de vida, pero podrían ser mucho más hábiles y estar más calificadas para el puesto. ”**

Peter Ahiaba, analista de datos



**Entonces, ¿por qué la mayoría de los empleadores aún realizan la selección de currículos como parte de su proceso de contratación?**

## El factor de familiaridad

Los currículos existen desde hace mucho tiempo. Son una herramienta de contratación familiar para empleadores y candidatos por igual; y, francamente, podría ser difícil imaginar cómo sería un proceso de contratación sin currículos.

La familiaridad de los currículos evoca una sensación de seguridad y protección que la selección por competencias no tiene. Como resultado, el riesgo percibido relacionado con el cambio de la selección basada en el currículum a la selección por competencias se siente mayor que las trampas ocultas de seguir con la selección basada en el currículum.

## El riesgo percibido de adoptar la selección por competencias

Los principales desafíos que citan los empleadores con respecto a la implementación de la selección por competencias nos dan una mejor idea de cómo es este riesgo percibido:

- El 35,6 % cita agregar un paso adicional al proceso de contratación (frente al 28,4 % del año pasado)
- El 35,5 % menciona que le cuesta evaluar las evaluaciones si el número de candidatos es elevado (frente al 29,4 % el año pasado).
- El 34,3 % cita no estar seguro sobre la calidad e integridad de las pruebas y evaluaciones (frente al 25 % del año pasado)

Mientras que el 34,3 % de los empleadores no están seguros sobre la calidad e integridad de las pruebas y evaluaciones, el 51 % de los empleadores citan la incertidumbre sobre la precisión del currículum como un desafío de la contratación basada en el currículum.

El aumento en el porcentaje de empleadores que citan desafíos con la implementación explica de alguna manera la disonancia entre lo que los empleadores piensan sobre la selección por competencias y lo que realmente están haciendo. A pesar de un consenso casi total sobre la efectividad de los métodos de selección por competencias, los tres principales desafíos citados por los empleadores les impiden cambiar de currículum para siempre.

**Mientras que el 34,3 % de los empleadores no están seguros sobre la calidad e integridad de las pruebas y evaluaciones, el 51 % de los empleadores citan la incertidumbre sobre la precisión del currículum como un desafío de la contratación basada en el currículum.**



## Los empleadores no confían en cómo implementar la selección por competencias

Si echamos un vistazo más de cerca a los tres principales desafíos que enfrentan los empleadores con la implementación, está claro que todos se relacionan con el “cómo” de implementar la selección por competencias. Aunque los empleadores saben qué es la selección por competencias y saben por qué deben usarla, no se sienten seguros de implementarla realmente.

Inspirar confianza en torno al “cómo” de la selección por competencias animará a los empleadores a actuar sabiendo que la selección por competencias es más eficaz que la selección por currículum. Hay una clara necesidad de más educación y liderazgo de pensamiento en torno a la implementación de la selección por competencias.



**“Creo que hay una creciente apertura de mente entre los empleadores y la gente ha estado hablando sobre el cambio. Se hizo el comentario sobre los currículos. Pero me imagino que todavía hay un largo camino por recorrer porque en muchas organizaciones el equipo de adquisición/selección de talentos se inclina hacia la selección por competencias, pero los gerentes de selección todavía están atascados pensando que necesitan revisar los currículos. Por lo tanto, no me sorprende que el cribado de la hoja de vida siga siendo tan común.”**

Matt Alder, Recruiting Future Podcaster



**Hay una clara  
necesidad de  
más educación  
y liderazgo de  
pensamiento  
en torno a la  
implementación  
de la selección por  
competencias.**



11

**La experiencia y  
la educación son  
secundarias a  
las competencias**

# Es hora de apostararlo todo en las competencias

Cuando se trata de promulgar cualquier cambio en la forma en que hacemos las cosas, un cambio en el pensamiento es el precursor más vital para un cambio en el comportamiento.

En otras palabras, **una vez que comenzamos a pensar de manera diferente sobre algo, no pasa mucho tiempo antes de que comencemos a hacerlo de manera diferente.**

## Se está produciendo un cambio en las actitudes de los empleadores hacia la contratación

También se está produciendo un cambio en la forma en que los empleadores contratan, pero la mayoría de ellos aún no han reemplazado la selección por currículos por la selección por competencias.

Hay una gran diferencia entre usar evaluaciones de capacidades en algún momento de tu proceso de contratación y usarlas primero, justo en la parte superior de tu embudo de contratación. Usar una evaluación de competencias primero significa aprovechar los datos basados en las capacidades, en lugar de filtrar a los candidatos potencialmente excelentes

en función de factores que son menos indicativos del éxito laboral.

Los empleadores solo están totalmente interesados en la selección por competencias si la usan primero y, lo que es más importante, en lugar de los currículos. Es menos probable que se introduzcan sesgos inconscientes y, cuando recopila datos primero, puede aprovecharlos durante todo el proceso de contratación (discutiendo los resultados de las pruebas en las entrevistas, por ejemplo).



**Usar una evaluación de competencias primero significa aprovechar los datos basados en las capacidades, en lugar de filtrar a los candidatos potencialmente excelentes en función de factores que son menos indicativos del éxito laboral.**

# Dar el siguiente paso: de la selección por competencias a primero la selección por competencias

En solo unos años, ya hemos visto un aumento significativo en la conciencia, la adopción y la efectividad percibida de la selección por competencias:

1. La selección por competencias está en auge y tiene un impacto positivo tanto para los empleadores como para los empleados
2. Los empleadores ahora creen que todas las formas de selección por competencias (pruebas de capacidad cognitiva, pruebas específicas del puesto y muestras de

trabajo) son herramientas de selección más efectivas que los currículos

**Dicho esto, la selección por competencias tendría un impacto mucho mayor si los empleadores estuvieran dispuestos a tomar medidas aún más audaces en sus prácticas de contratación.** Los empleadores pueden apostar todo por las competencias al reemplazar la selección por currículos por la selección por competencias justo al principio de sus procesos de selección, en lugar de usar pruebas de competencias después de la selección de currículos.

## Los empleadores usan las pruebas de capacidades demasiado tarde en el proceso de contratación

La mayoría de los empleadores que encuestamos en 2023 (60,1 %) tienen dificultades para encontrar talento. Esto incluye a los empleadores que usan algún tipo de selección por competencias.

El problema es que muchas de estas empresas usan herramientas de selección por competencias después de evaluar su grupo de talentos por educación y experiencia, por lo que solo usan la selección por competencias para validar

las competencias de un pequeño subconjunto de candidatos.

**La contratación por competencias tiene su mayor impacto cuando los empleadores la usan al comienzo del proceso de contratación.** Cuando se usan ahí, es más probable que las evaluaciones de talento ayuden a los empleadores a mitigar los sesgos, reducir el tiempo de contratación y garantizar que los mejores candidatos tengan la oportunidad de destacarse antes de la etapa de la entrevista.

**la selección por competencias tendría un impacto mucho mayor si los empleadores estuvieran dispuestos a tomar medidas aún más audaces en sus prácticas de contratación.**

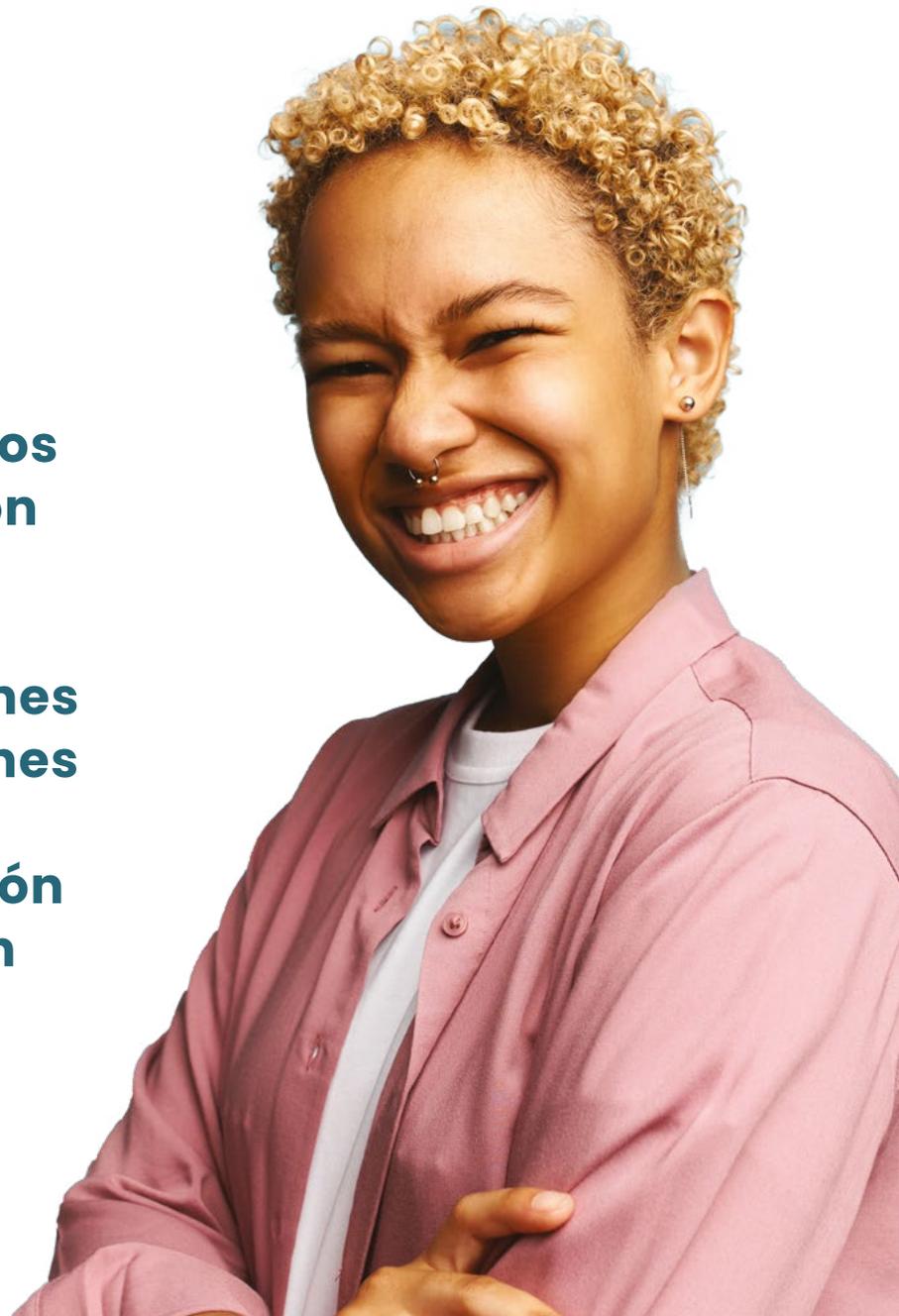
## Apostar todo en la selección por competencias significa poner las competencias en primer lugar

Tal como están las cosas, la selección por currículos es el primer paso en la mayoría de los procesos de selección. Esto significa que la información que se muestra en el currículum de un candidato (su nombre, su educación, su historial profesional hasta el momento y sus capacidades) es la información que se usa por primera vez para determinar el resultado de su solicitud.

**En este escenario, la educación y la experiencia son lo primero. No las competencias.**

Los empleadores no ponen las competencias en primer lugar, a menos que usen la selección por competencias en primer lugar, y toman esas decisiones iniciales sobre quiénes son sus mejores candidatos en función de los datos que han recopilado sobre sus competencias.

**Los empleadores no ponen las competencias en primer lugar, a menos que usen la selección por competencias en primer lugar, y toman esas decisiones iniciales sobre quiénes son sus mejores candidatos en función de los datos que han recopilado sobre sus competencias.**



# La selección por experiencia y por educación ya no tiene sentido

Para entender realmente por qué es hora de apostar todo en la selección por competencias, es importante entender por qué la selección por experiencia y por formación es tan común y por qué ya no tiene sentido.

1. En primer lugar, **las carreras lineales solían ser la norma para los empleados**. Muchas menos personas cambiaron de profesión o departamento que en la actualidad, y muchas pasaron la mayor parte de su carrera trabajando para la misma organización.
2. Los **títulos universitarios, por su parte, eran productos más raros**, y era aún más raro que un título fuera un requisito de entrada para un puesto.
3. Además, **los desarrollos tecnológicos se estaban produciendo a un ritmo más lento**. La tasa de cambio más lenta significó que las nuevas competencias se introdujeron con menos frecuencia y que los conjuntos de capacidades relacionadas con el trabajo se mantendrían bastante estables a lo largo de la carrera de un empleado.

Debido a estas condiciones, los empleados también podrían desarrollar sus competencias de una manera muy lineal. Trabajar desde un puesto subalterno hasta un puesto de alta dirección o ejecutivo en la misma empresa, en el transcurso de 20 años más o menos, era la norma. En resumen:

- Las personas tenían mandatos más largos
- Había escalas profesionales más claras
- Los desarrollos tecnológicos fueron más lentos
- Las empresas se sometieron a menos reestructuraciones
- Fue más fácil desarrollar competencias internamente con el tiempo

En otras palabras, había menos imperativo para contratar competencias.



## Las nuevas formas de trabajar requieren nuevas formas de contratar

Ahora, las organizaciones existen en un mundo diferente, caracterizado por el cambio y los rápidos desarrollos. Hoy en día, tanto los empleadores como los empleados están lidiando con los siguientes factores:

1. **Como resultado de esto, están surgiendo rápidamente nuevas competencias técnicas** y es necesaria una capacitación intencional y continua (el aumento de la IA, por ejemplo).<sup>26</sup>
2. **Las nuevas tecnologías significarán que esto es solo el comienzo del fin para las carreras lineales.** En 2023, el 51 % de los empleados han cambiado de profesión o departamento al menos una vez, pero esta cifra solo aumentará. El Foro Económico Mundial pronostica que el 61 % de los trabajadores deberán volver a capacitarse de aquí a 2027.<sup>27</sup>
3. **Cada vez más organizaciones están cambiando a modelos de trabajo ágiles y equipos multifuncionales.** Como resultado, existe una mayor necesidad de contratar competencias, potencial y adaptabilidad

en lugar de reclutar para puestos de trabajo obstinadamente definidos. No es de extrañar que el 91 % de los empleadores nos dijeran que las competencias interpersonales son importantes en 2023.

4. **Desde la década de 1990, hemos visto un aumento en las empresas** de rápida escala, impulsadas por los nuevos modelos comerciales y el aumento del capital de riesgo. Las empresas están llegando regularmente al punto en el que necesitan contratar de manera explosiva, y es imposible hacerlo de manera efectiva con procesos que fueron diseñados para una era pasada.<sup>28</sup>
5. **Por último, la lealtad de los empleados está desapareciendo,** lo que significa que las empresas tienen que contratar con más frecuencia que nunca.<sup>29</sup>

Un clima en el que el cambio es rápido, la contratación es continua y la demanda de competencias es alta requiere que los empleadores adopten un enfoque sostenible y basado en competencias para la contratación.

**Un clima en el que el cambio es rápido, la contratación es continua y la demanda de competencias es alta requiere que los empleadores adopten un enfoque sostenible y basado en competencias para la contratación.**



# Dar prioridad a la educación y la experiencia dificulta la igualdad de oportunidades

Además de las demandas prácticas que enfrentan los empleadores en este clima, existen razones relacionadas

con la justicia social para reevaluar cómo pensamos sobre la educación, la experiencia y las oportunidades.

## La educación tiene un lugar, pero los candidatos sin títulos enfrentan un techo de papel

La educación tiene un lugar en la contratación; por ejemplo, las calificaciones son vitales en sectores como el derecho, la medicina y la educación. Sin embargo, cuando las calificaciones específicas se enumeran como requisitos para trabajos que realmente no las necesitan, los candidatos sin ellas enfrentan una barrera innecesaria para ingresar.

También conocido como el “paper ceiling” (barrera invisible), un término acuñado por nuestros socios Opportunity@Work, esta barrera niega a los empleadores el acceso a un gran talento y niega el acceso al empleo a un gran talento.



**El paper ceiling: (n)** es la barrera invisible que acompaña a los trabajadores sin título universitario.<sup>30</sup>

## La experiencia es importante, pero es secundaria a las competencias

La experiencia es importante, pero aparecen problemas similares cuando los empleadores priorizan la experiencia sobre las competencias.

El sesgo basado en la experiencia es extremadamente común; por ejemplo, podríamos sentirnos atraídos por un candidato que tiene experiencia en una empresa de renombre en lugar de alguien con experiencia en una empresa de la que nunca hemos oído hablar. La brecha salarial entre las personas que están capacitadas a través de rutas alternativas (también conocidas como STAR, skilled through alternative routes) y

los trabajadores con educación universitaria se ha duplicado en los últimos 40 años, a pesar de que 32 millones de STAR tienen las competencias para un trabajo con salarios significativamente más altos.<sup>3132</sup>

Cerrar esta brecha nos acerca un paso más a la igualdad de oportunidades. Además, al ver las competencias como primarias y la experiencia como secundarias, los empleadores tendrán acceso a un grupo más grande de talentos con las competencias que necesitan.

## La selección por competencias democratiza las oportunidades

Al poner las competencias en lugar de la educación o la experiencia en primer lugar, los empleadores pueden lograr dos cosas.

En primer lugar, democratizan las oportunidades para cualquier rol abierto. La selección por competencias permite a los candidatos de todos los ámbitos de la vida postularse para los puestos en los que aspiran a estar. Sobre todo, **el 86 % de los empleados está de acuerdo o está muy de acuerdo en que es más probable que consigan el trabajo de sus**

**sueños cuando se les da la oportunidad de demostrar que tienen las competencias adecuadas para el puesto.**

En segundo lugar, los empleadores aumentan sus posibilidades de seleccionar a un gran candidato para el puesto al colocar los criterios de selección relevantes (“¿Este candidato tiene las competencias para el puesto para el que estoy contratando?”) al frente y al centro. **El 88 % de los empleadores que usan la selección por competencias ven una reducción en las contrataciones incorrectas.**

**El sesgo basado en la experiencia es extremadamente común; por ejemplo, podríamos sentirnos atraídos por un candidato que tiene experiencia en una empresa de renombre en lugar de alguien con experiencia en una empresa de la que nunca hemos oído hablar.**





12

**Toda la evidencia  
apunta hacia un  
futuro basado en  
las competencias**

# El trabajo también se basa en las competencias

Con el 60 % de las empresas que planean aumentar su gasto en la selección por competencias, y un 58 % en aumento de las empresas que planean usar más la selección por competencias en el futuro, está claro que este método de selección será

fundamental a medida que avancemos. Pero este cambio no solo es cierto para la forma en que contratamos.

También se está produciendo un cambio hacia las prácticas basadas en las competencias para la forma en que trabajamos.

## ¿Cómo es el trabajo basado en competencias?

Además de la rápida adopción y los beneficios demostrables de la selección por competencias, también está saliendo a la luz una oportunidad para que las organizaciones replanteen la forma en que piensan sobre la forma en que trabajan sus empleados.

En los últimos años, el término “trabajo sin trabajo” ha sido ampliamente popularizado por Ravin Jesuthasan, consultor y autor, y John Boudreau, profesor de la escuela de negocios.<sup>33</sup> Hablan de una fuerza laboral que no se limita a departamentos, puestos de trabajo y responsabilidades definidos, sino que es capaz de “fluir al trabajo”, lo que resulta en empleados altamente adaptables que aplican sus competencias dondequiera que haya una mayor necesidad y pasión.

Esta idea también se ha explorado en el discurso sobre las organizaciones basadas en competencias: la empresa Unilever, por ejemplo, está “comenzando a pensar en cada rol... como una colección de competencias, en lugar de simplemente un

título de trabajo”.<sup>34</sup> Unilever también tiene su propio mercado interno de talentos para permitir que los empleados, y sus competencias, se muevan con fluidez entre los proyectos.

### Organizaciones basadas en competencias y selección por competencias

Es justo decir que esta es una tarea mucho mayor que la adopción de la selección por competencias, por lo que las organizaciones necesitarán tiempo para adoptar un modelo de trabajo basado en competencias o en el flujo de trabajo.

En cualquier caso, a **medida que surgen modelos de trabajo basados en competencias evolucionados, la necesidad de una selección por competencias es imperativa**. Su adopción irá de la mano con la implementación y el éxito de dichos modelos de trabajo: para construir una organización basada en competencias, los empleadores necesitan la selección por competencias.

**Está claro que este método de selección será fundamental a medida que avancemos. Pero este cambio no solo es cierto para la forma en que contratamos.**

**También se está produciendo un cambio hacia las prácticas basadas en las competencias para la forma en que trabajamos.**

# Los empleadores que no adoptan una mentalidad basada en las competencias corren el riesgo de quedarse atrás.

La selección por competencias se está convirtiendo en una práctica de selección dominante y el pensamiento basado en competencias está comenzando a extenderse más allá del reclutamiento y en nuestras formas de trabajo. **Los empleadores que no adoptan una mentalidad basada en las competencias corren el riesgo de quedarse atrás.** Como último recordatorio, de los empleadores que encuestamos que han adoptado la selección por competencias:

- Reducción del 88 % de las contrataciones incorrectas
- Mejora de la diversidad en un 88 %
- Reducción del costo de contratación del 74 %
- Reducción del tiempo total de contratación del 82 %
- Aumento de la retención de empleados del 89 %

Por el contrario, los empleadores que continúan contratando por educación y experiencia antes que por competencias también perderán a los mejores talentos. La movilidad ocupacional es cada vez más común e importante para los empleados, que tienen hambre de conseguir el trabajo de sus sueños (donde probablemente harán su mejor trabajo). Considera de nuevo las estadísticas a continuación:

- El 51 % de los empleados cambió de trabajo en los últimos 12 meses, y el 38 % de ellos hizo este cambio al realizar una prueba basada en competencias
- El 86 % de los empleados está de acuerdo o está muy de acuerdo en que es más probable que consigan el trabajo de sus sueños cuando se les da la oportunidad de demostrar que tienen las competencias adecuadas para el puesto.
- Un 10 % más de personas que fueron contratadas sobre la base de sus competencias que aquellas que fueron contratadas sobre la base de su currículum

Las organizaciones que no priorizan las competencias también corren el riesgo de quedarse atrás en términos de diversidad, que ahora es un objetivo clave para el 85 % de ellas.

- El 66 % de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que ha obtenido acceso a nuevas oportunidades de empleo a través de las evaluaciones basadas en competencias
- Esta cifra aumenta al 73 % cuando solo nos fijamos en los datos de los empleados asiáticos y árabes y al 75 % cuando solo nos fijamos en los datos de los empleados negros.



## En 2023, los beneficios de las prácticas de selección por competencias son excelentes, pero su potencial es aún mayor

Dado que la mayoría de los empleadores todavía da prioridad a los currículos, en lugar de las competencias, aún no hemos visto todo el potencial de la selección por competencias. Pero nuestros datos indican proyecciones prometedoras para 2024: el 39 % de las empresas planean aumentar su gasto en la selección por competencias, y el 58 % de las empresas planean usar más la selección por competencias en el futuro.

Por ahora, nuestra llamada de atención es la siguiente: para crear un futuro equitativo para la selección, donde los procesos de selección impulsados por datos sean la norma, el tiempo y el costo de la selección sean bajos, la retención sea alta y las contrataciones erróneas sean una rareza, **los empleadores deben apostararlo todo en la selección por competencias.**



**También está saliendo a la luz una oportunidad para que las organizaciones replanteen la forma en que piensan sobre la forma en que trabajan sus empleados.**



13

**Anexo:  
Acerca de  
la encuesta**

## Anexo: Acerca de la encuesta

---



Para este informe, encuestamos a 1500 empleadores y 1500 empleados en junio de 2023. Todos los datos se recopilaron a través de canales independientes.

---



**De los empleadores encuestados**, la mayoría tenía su sede en los Estados Unidos (55,7 %). Otros encuestados se encuentran en América Latina (33,3 %), Reino Unido (5,8 %), Canadá (3,1 %) y Australia (2,0 %). **De los empleados encuestados**, la mayoría se encontraba en los Estados Unidos (48,1 %). Una parte sustancial también en América Latina (33,3 %). Otros en Reino Unido (11,4 %), Canadá (5,9 %) y Australia (1,2 %).

---



Sus respectivas organizaciones varían en tamaño, desde pequeñas y medianas empresas que emplean entre 25 y 250 personas (34,5 %) hasta grandes empresas que emplean a más de 250 personas (53,3 %).

---



En términos de las industrias representadas, el mayor porcentaje de encuestados provino del sector de la construcción (10,2 %). Sin embargo, los gerentes de contratación de los sectores de atención médica y asistencia social (9,1 %), finanzas y seguros (9 %) y servicios de información y datos (6,8 %) también constituyeron una parte significativa de los participantes en la encuesta. En términos de sus sectores, nuestro mayor tamaño de muestra de empleados provino de la atención médica y la asistencia social (13,9 %), la educación (10,5 %) y las finanzas y los seguros (8,2 %).

---



De nuestros encuestados, el 55,4 % de los empleadores se identificaron como hombres, mientras que el 44,6 % se identificaron como mujeres. La gran mayoría de los gerentes y ejecutivos de contratación encuestados se identificaron como blancos (74 %), mientras que el 10,8 % se identificaron como negros y el 5,9 % como asiáticos. Encuestamos a un rango equilibrado de empleados de ingresos altos, medios y bajos; el 59,3 % se identificó como mujer y el 40,7 % como hombre. De estos encuestados, el 75,4 % se identifica como blanco, el 10,3 % como negro, el 4,4 % como hispano y el 4,2 % como asiático.

## Participa en la encuesta del próximo año



TestGorilla analizó y presentó los datos recopilados de empleadores y empleados en la segunda edición de nuestro informe anual que rastrea el crecimiento y el éxito de la selección por competencias.

Agradecemos a todos nuestros socios por permitirnos incluir sus historias. Si quieres unirse a nosotros como socio en el informe de 2024, contáctanos a [marketing@testgorilla.com](mailto:marketing@testgorilla.com).





14

**14**  
**Anexo: Acerca  
de TestGorilla**

## Anexo: Acerca de TestGorilla



**TestGorilla es una plataforma de pruebas de preempleo en línea** con una amplia biblioteca de más de 370 pruebas científicamente validadas.

Estas se pueden usar para evaluar las competencias relacionadas con el trabajo, el dominio del idioma, las habilidades cognitivas, las habilidades interpersonales, la motivación, la personalidad y valor agregado cultural de los candidatos. El equipo remoto global de la compañía de más de 150 personas sirve a reclutadores, profesionales de RR. HH., gerentes y equipos de contratación en más de 100 países. TestGorilla, que cuenta con Sony, PepsiCo, Bain & Company, KPMG, Deloitte, Revolut, H&M y el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido entre sus clientes, obtuvo una financiación de la Serie A de \$70 millones en el verano de 2022.

## Hacemos que la contratación sea mejor

Una parte clave de la misión de TestGorilla es ayudar a las organizaciones a optimizar el reclutamiento y ampliar sus grupos de aspirantes.

Un ejemplo es el proveedor global de pagos B2B TreviPay38. Debido a la falta de procedimientos de contratación estandarizados y criterios de contratación limitados, la empresa no pudo involucrar a los mejores candidatos dentro de su grupo de aspirantes. Con TestGorilla, el equipo de TreviPay pudo crear una evaluación personalizada para cualquier puesto abierto y publicar un enlace a él en los canales elegidos con una confianza razonable de que los candidatos motivados completarían todas las etapas de evaluación. Al implementar este sistema, TreviPay pudo evaluar una gama mucho más amplia de candidatos con mayor precisión y eficiencia.

De hecho, según nuestros datos, durante los últimos 12 meses, más de 1 033 000 solicitantes de empleo han tomado las evaluaciones de TestGorilla publicadas a través de enlaces públicos en redes sociales y sitios web de carreras. En total, el 90 % de los candidatos terminó todas las pruebas requeridas después de comenzar el proceso de postulación.



**Alex Casson**

98%



**Una parte clave de la misión de TestGorilla es ayudar a las organizaciones a optimizar el reclutamiento y ampliar sus grupos de aspirantes.**



15  
**Anexo:  
Nuestros  
socios**

## Nuestros socios



**Oyster**  
Our premium partner



Kiikstart  
**Ali Uren**  
Fundador



knokcare  
**Andre Ochoa**  
Gerente de producto



THI Inc.  
**Andrey Lokshyn**  
Gerente sénior de estrategia, SAAS



**Asha Aravindakshan**  
Autor de Skills: The Common Denominator



Oyster  
**Eryn Marshall**  
Vicepresidente de personal



Recruiting Brainfood  
**Hung Lee**  
Director



Jampect HR  
**Joan Pasay**  
Consultor principal de RR. HH.



Moltox  
**Kathy Yates**  
Especialista en Recursos Humanos



**Matt Adler**  
Productor y presentador del podcast Recruiting Future



Mentor Techies  
**Peter Ahiaba**  
Analista de datos



inQsights  
**Srayasi Ghosh**  
Psicólogo industrial-organizacional



16

**Anexo:  
Bibliografía**

## La selección por competencias aumentó en 2022 y en 2023, es dominante

- 1 Smith, M. (2023) *The 10 most in-demand skills employers want to see on your resume right now*, CNBC. Disponible en: <https://www.cnbc.com/2023/02/15/most-in-demand-skills-employers-want-to-see-on-your-resume.html>
- 2 Fuller, J., Langer, C., Sigelman, M. (2022) *Skills-Based Hiring Is on the Rise*, Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise>
- 3 Gartner (2023) *Shape Your Future Workforce With Skills-Based Talent Acquisition*, Gartner. Disponible en: <https://webinar.gartner.com/445816/agenda/session/1051231?login=ML>
- 4 Maggioncalda, J. (2023) *4 ways micro-credentials and skills-based hiring can help displaced workers access jobs of the future*, World Economic Forum. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/growth-summit-2023-4-ways-micro-credentials-skills-based-hiring-access-jobs/>
- 5 Sigelman, M. (2023, May 31). *Building a skills engine for the human economy*. MIT Press. <https://direct.mit.edu/itgg/article/13/3-4/4/116219/Building-a-Skills-Engine-for-the-Human-Economy>
- 6 Recruitment Process Outsourcing Association, L. (n.d.). *2022 state of Global Hiring Report by Deel*. 2022 State of Global Hiring Report by Deel. <https://resources.rpoassociation.org/2022-state-of-global-hiring-report-by-deel>
- 7 Auerbach, D. (2022, October 13). *Here's what candidates want in today's job market*. What Candidates Want in Today's Job Market. <https://resources.careerbuilder.com/news-research/what-candidates-want-in-todays-job-market>

## La experiencia del empleador: las actitudes cambiantes impulsan resultados sobresalientes

- 8 Topgrading (2019), *'The High Costs of Mis-Hires Are Higher Than You Think,'* 25th June, Topgrading blog, Disponible en: <https://topgrading.com/resources/blog/the-high-costs-of-mis-hires-are-higher-than-you-think/>
- 9 Navarra, K. (2022) *The Real Costs of Recruitment*, SHRM. Disponible en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/the-real-costs-of-recruitment.aspx>
- 10 U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023, August 29). *Job openings and labor turnover summary - 2023 M07 results*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- 11 Ceridian (2023) *2023 Pulse of Talent: The rise of the flexible career experience*, Ceridian. Disponible en: <https://www.ceridian.com/resources/2023-pulse-of-talent>

## La selección por competencias mejora la diversidad de la fuerza laboral

- 12 Coscarelli, J. (2020, June 2). *#blackouttuesday: A music industry protest becomes a social media moment*. The New York Times.  
<https://www.nytimes.com/2020/06/02/arts/music/what-blackout-tuesday.html>
- 13 McKinsey, *Diversity Wins: How Inclusion Matters*, McKinsey. Disponible en:  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- 14 WebMD Health Services. (2023, January 30). *WebMD Health Services' 2023 deib research project*. WebMD Health Services.  
<http://www.webmdhealthservices.com/campaign/webmd-health-services-2023-deib-research-project/>
- 15 M, Adamovic., Leibbrandt, A. (2023) *Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions?*, The Leadership Quarterly, volume 34, issue 2. Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984322000583>

## La experiencia del empleado: la selección por competencias coloca a los candidatos en trabajos de ensueño

- 16 Bhaskaran, S., Davis, A., Desbrière, C., Wasserteil, S. (2022) *Bridging the advancement gap: What frontline employees want--and what employers think they want*, McKinsey. Disponible en:  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/bridging-the-advancement-gap-what-frontline-employees-want-and-what-employers-think-they-want>
- 17 Horst, T., Kuhn, K., Madner, S., Seller, C., (2023) *Cracking the Code on Digital Talent*, McKinsey. Disponible en:  
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/cracking-the-code-on-digital-talent>
- 18 Gallup (2023) *State of the Global Workplace*, Gallup. Disponible en:  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=>
- 19 Cantrell, S., Griffiths, M., Jones, R., Hiipakka, J., (2022) *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte, Disponible en:  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
- 20 Ryan R. M., Deci E. L. (2000). *The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept*. Psychological Inquiry. 11, 319–338. Disponible en:  
[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104\\_03?journalCode=hpli20](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_03?journalCode=hpli20)
- 21 Pindek, S. (2020) *Failing Is Derailing: The Underperformance as a Stressor Model*, Frontiers in Psychology, (11), 1617, Disponible en:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7378777/#ref73>
- 22 Gallup, *How to Improve the Employee Experience*, Gallup, Disponible en:  
<https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>

## La selección por competencias facilita la movilidad del talento

- 23 Rio-Chanona, R., Mealy, P., Berguerisse-Diaz, M., Lafond, F., Famer, J. (2021) *Occupational mobility and automation: a data-driven network model*, The Royal Society. Disponible en: <https://doi.org/10.1098/rsif.2020.0898>
- 24 Bergeron, Paul (2022) *Employees Want Additional Opportunities for Career Skills Development*, SBHRM. Disponible en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/employees-fear-employers-dont-offer-enough-career-skills-development.aspx>

## La evidencia es clara, pero la mayoría de los empleadores siguen siendo leales a los currículos

- 25 Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). *Validity and utility of alternative predictors of job performance*. Psychological Bulletin, 96(1), 72–98. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72>

## La experiencia y la educación son secundarias a las competencias

- 26 Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2021/10/why-you-should-build-a-career-portfolio-not-a-career-path>
- 27 World Economic Forum (2023), *The Future of Jobs Report 2023*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
- 28 Govindarajan V., Lev B., Srivastava A., and Enache L. (2019). *The Gap Between Large and Small Companies is Growing*, Harvard Business Review. Why? Disponible en: <https://hbr.org/2019/08/the-gap-between-large-and-small-companies-is-growing-why>
- 29 Keeling A. (2023), *Employee loyalty is dead, apparently. But what does that mean for hiring?* Cut the BS, Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-loyalty-dead-apparently-testgorilla/>
- 30 Opportunity@Work (2022), *The Paper Ceiling*. Disponible en: <https://www.teartheperceiling.org/the-paper-ceiling>
- 31 Lohr, S. (2022) *Millions Have Lost a Step Into the Middle Class, Researchers Say*, The New York Times. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2022/01/14/business/middle-class-jobs-study.html>
- 32 Opportunity@Work, Accenture (2020) *Reach for the STARS: Realizing the Potential of America's Hidden Talent Pool*, Opportunity@Work. Disponible en: <https://opportunityatwork.org/our-solutions/stars-insights/reach-stars-report/>

## All evidence points towards a skills-based future

- 33 Jesuthasan, R., Boudreau, J. (2021) *Work Without Jobs*, The MIT Press
- 34 Cantrell, S., Griffiths, M., Jones, R., Hiipakka, J., (2022) *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>

**Para crear un futuro equitativo para la selección, donde los procesos de selección impulsados por datos sean la norma, el tiempo y el costo de la selección sean bajos, la retención sea alta y las contrataciones erróneas sean una rareza, los empleadores deben apostararlo todo en la selección por competencias.**

