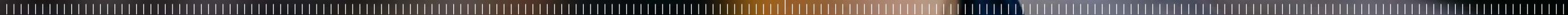
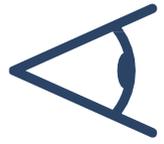


Nuestro manifiesto de contratación

# Lo que sabemos

Su guía para acabar con los mitos del  
reclutamiento con ciencia real





Cuando se trata de contratación, retención y desarrollo, Thomas sabe lo que realmente importa. Por ejemplo, cómo llegar al corazón de las habilidades, las motivaciones y el comportamiento de las personas, para que pueda desbloquear su verdadero potencial. Todo es gracias a nuestra solución de ciencia de personas, que destila datos complejos en información simple.

En Thomas, nunca nos conformamos con conjeturas, ceder a los prejuicios o estar de acuerdo con la multitud solo porque sí. Como tal, nuestra investigación ha informado puntos de vista únicos que llegan al corazón de los problemas de contratación, desarrollo y retención. Es posible que estén familiarizados con muchos de estos. Este manifiesto desafía lo que muchos otros asumen y combate los mitos comunes con la ciencia real. Por lo tanto, si tiene tanto hambre de conocimientos basados en datos como nosotros, siga leyendo para conocer en profundidad lo que Thomas lo sabe.



¿Está interesado en un desafío de contratación en particular?  
Encuentre su camino alrededor de este documento haciendo clic a continuación.

## Reclutamiento

<b>Visión de conjunto</b>	5
¿Qué tiene que ver la marca con eso? <b>Construyendo una sólida reputación como empleador</b>	6
El gran descalificado <b>Mirando más allá del CV</b>	9
¿Cómo se ve realmente 'bueno' <b>Tomar las decisiones de contratación correctas</b>	12
Disfrutando el proceso <b>Proporcionar una experiencia positiva al candidato</b>	15
Haciéndolo poco personal <b>Vencer el sesgo en el reclutamiento</b>	18
¿Es el código de 'ajuste cultural'? <b>Contratación para la diversidad y la inclusión</b>	21
El lugar de los datos en los procesos de personas <b>Comprender cómo los datos pueden ayudar y obstaculizar</b>	24
Contratación desde adentro <b>Defender sus decisiones de contratación interna</b>	27



## Desarrollo

Visión de conjunto 30

Olvídate de 'Choque de titanes'  
**Habilitando el conflicto constructivo** 31

Encuentra al líder  
**Promoviendo a las personas adecuadas** 34

Cada uno por su cuenta  
**Creando espacios de productividad y colaboración** 37

No es una ciencia exacta  
**Involucrar a los empleados (a través de sus gerentes)** 40

El juego largo  
**Planificación de la sucesión** 43

Es bueno hablar  
**Fomentar una comunicación más clara** 46



## Retención

Visión de conjunto 49

Tirón exterior versus empuje interior  
**Entender por qué la gente se va** 50

Cómo mantener un millennial  
**Dar a las diferentes generaciones lo que realmente quieren** 53

No es para lo que me inscribí  
**Mantener a todos a bordo en un mundo cambiante** 56

¿Hay un lado oscuro de FMH?  
**Lograr la combinación adecuada de trabajo y vida** 59

En resumen 62

Contáctenos 63



# Reclutamiento

Los errores de contratación cuestan a las empresas del Reino Unido miles de millones cada año. El costo de una mala contratación puede ser más del 30% del salario anual del puesto. Luego está la interrupción para usted y su equipo. Teniendo esto en cuenta, emplear a las personas adecuadas a la primera es una de las tareas más importantes para cualquier organización.



Dado que los entornos de trabajo remotos y flexibles se han convertido en la norma, garantizar que puede contratar a las personas adecuadas es aún más crucial. ¿Por qué? Porque la forma en que seleccionamos, entrevistamos y reclutamos personas está cambiando. Además, con el cambio a un mercado más centrado en el empleador, existe una mayor competencia por los puestos. Esto trae sus propios desafíos, especialmente cuando se trata de elegir entre candidatos de alto calibre.

Hemos ayudado a nuestros clientes a adoptar un enfoque diferente. Ahora, estas empresas pueden responder preguntas como:

- > **¿Esta persona sobresaldrá en nuestro entorno laboral específico?**
- > **¿Su comportamiento encaja con la cultura de nuestra empresa?**
- > **¿Tendrán éxito con el tipo de formación que ofrecemos?**

En resumen, nuestras evaluaciones pueden brindarle información precisa en la que puede confiar. Por lo tanto, puede estar seguro de que está atrayendo a las mejores personas al redil



**¿Deseas tener ideas más frescas?**

Siga leyendo para profundizar en nuestros pensamientos sobre algunos de los mayores desafíos de contratación. →

¿Qué tiene que ver la marca con eso?

# Construyendo un fuerte reputación del empleador

**El mercado piensa:**

Los candidatos prefieren postularse a marcas conocidas

**Thomas sabe:**

Eso simplemente no es cierto. La reputación del empleador y la cultura laboral son atractivos mucho mayores.



## ¿Qué entendemos por 'marca'? ¿Es un logo, un tono de voz o un conjunto de opiniones originales? ¿Es una oferta de producto genial o una personalidad atrevida en las redes sociales?



Quizás sea una colección de todas estas cosas. Nuestro punto es que una gran marca y una gran empresa para la que trabajar son dos cosas distintas.

La mayoría de las veces, su cultura y la reputación de su empleador son mayores impulsores para las personas de lo que jamás podría ser una asociación de marca.

Por supuesto, a veces los dos se cruzan. Tomemos a Google, por ejemplo. No es solo una marca de gran éxito; también es conocido por su cultura y cómo cuida a su gente. Y también ofrece un proceso de contratación atractivo.

### ¿Qué hace que un proceso de contratación sea atractivo?

Mientras que algunas empresas van tan lejos como para adoptar métodos de selección basados en juegos, otras se quedan cortos al ni siquiera reconocer las solicitudes. En general, debes apuntar a lograr un equilibrio. Ejecute un proceso que sea amigable, respete el tiempo de los participantes y evalúe con precisión las habilidades de las personas. Por encima de todo, debe evitar pedirle a la gente que salte a través de aros innecesarios. Portales de aplicaciones que fusionan la mente y que requieren que las personas vuelvan a escribir lo que hay en el CV que recién enviado.

### ¿Qué tal una cultura de trabajo?

Google gana puntos por crear un ambiente divertido con clases gratuitas de cocina y gimnasio. También desarrolla personas con su Programa Global de Licencias por Educación y las apoya con servicios de salud en el lugar. Su éxito muestra que las personas buscan empleadores que les den todo lo que necesitan para triunfar, los recompensen de manera justa y tengan la combinación adecuada de personas que puedan trabajar juntas como equipo.

### ¿Cuáles son las consideraciones adicionales para las pequeñas y grandes empresas?

Las pequeñas empresas deben aspirar a ser conocidas en su área como empleadores progresistas y solidarios. Pueden hacerlo invirtiendo en iniciativas locales. Por ejemplo, patrocinando ferias de empleo y ofreciendo experiencia laboral a escuelas y universidades cercanas.

Las grandes empresas con grandes grupos de clientes (piense en las empresas de telecomunicaciones) deben acercarse a la reputación de su marca y de su empleador de la mano. Porque los clientes insatisfechos podrían convertirse algún día en solicitantes y viceversa



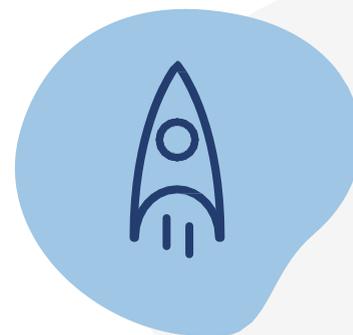
## Como podemos hazlo en Thomas

Para asegurarnos de que practicamos lo que predicamos, incorporamos las evaluaciones en nuestros propios procesos de selección. Hacemos esto mediante la construcción de perfiles laborales basados en comportamientos, aptitudes y rasgos de personalidad que son más importantes. Y luego wematch personas para abrir roles basados en la adecuación persona-trabajo y más.

## Entonces, ¿cómo puede mejorar la marca de su empleador?

La respuesta es doble. Primero, puede dedicar más tiempo a evaluar objetivamente a las personas, con evaluaciones psicométricas similares. Esto destacará el hecho de que usted es un empleador justo, que realmente quiere formar un equipo de personas que amen su trabajo y trabajen juntas.

A continuación, puede asegurarse de ofrecer comentarios posteriormente. Esto mantendrá el impulso en su proceso y mantendrá las cosas transparentes. También mostrará que valora a todos los solicitantes, ya sean exitosos o no.



### Principales conclusiones

- > La marca no es tan importante. Pero cómo tratas a la gente sí. Entonces, si no eres un gran nombre, lo siento. Fortalecer sus procesos de contratación lo ayudará a construir su marca de empleador.
- > Las evaluaciones psicométricas pueden ayudarlo a eliminar los sesgos. Lo que le mostrará a la gente lo justo que es un empleador y dará como resultado un entorno más diverso e inclusivo.

[¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? Obtenga la info aquí →](#)

El gran descalificado

# Mirando más allá del CV

## El mercado piensa:

Los CV son la mejor manera de conocer a los solicitantes de empleo.

## Thomas sabe:

Hay una forma mejor. Para conocer realmente a un candidato, debe mirar más allá del CV.



## La historia es familiar. Publica una vacante en una bolsa de trabajo. Vuelve a casa el fin de semana. Y luego, el lunes, su bandeja de entrada está repleta de aplicaciones.

Con suerte, pasará algún tiempo reduciendo los que realmente no son los correctos hasta que se quede con un puñado de candidatos potenciales. Sin embargo, cuando se trata de comparar sus aplicaciones, de repente no estás tan seguro...

Aunque los CV son una excelente instantánea de quién ha trabajado, dónde, cuándo y durante cuánto tiempo, no pueden decirle quién tiene las habilidades adecuadas. ¿Quién encaja bien con tu equipo? O quién podría parecer el paquete completo al principio, pero podría causar problemas más adelante.

La verdad es que los CV solo pueden llevarte muy lejos. Pero, a pesar de que a menudo dejan escapar candidatos no calificados a través de la red, nadie ha encontrado una mejor opción. Es hora de ir más allá.



## ¿Por qué los CV son tan inadecuados?

Para decirlo sin rodeos: alguien con 10 años de experiencia en un rol podría ser malo en eso. De manera similar, alguien con menos experiencia en el mismo rol puede tener todas las habilidades y rasgos de personalidad necesarios para sobresalir.

También hay una gran brecha entre una persona real y su 'yo' 2D curado. ACV es un documento promocional, después de todo.

Luego, está el tema del sesgo. Incluso cuando se evalúan los CV a ciegas, es fácil dejarse influir por la ubicación, la educación, etc. Entraremos más en esto en [Hacerlo no personal - vencer el sesgo en el reclutamiento].

Además, examinar CV tras CV tras CV puede llevarle una gran cantidad de tiempo. ¿Y vale la pena? La experiencia pasada no es un buen predictor del éxito futuro. Según una investigación de Schmidt y Hunter, solo el 16% del éxito futuro de una persona puede predecirse por los trabajos que ha tenido en el pasado. Si bien, saber si la personalidad de alguien es adecuada para el puesto es 2,5 veces más predictivo que su CV.

## Entonces, ¿por qué persisten como parte del proceso de contratación?

Los CV proporcionan una descripción general engañosamente conveniente del historial laboral y educativo de una persona. Ellos pueden dar algunos conocimiento de la personalidad y de cómo se presentan las personas. También son útiles para resaltar cómo las habilidades / entrenamiento / habilidades de una persona pueden coincidir básicamente con un rol. Pero eso es todo.



## Si no puede vencerlos, ¿por qué no mejorarlos?

Vaya más allá del CV y encontrará todo tipo de detalles ocultos. También brindará a las personas que luchan por mostrar sus habilidades la oportunidad de demostrar quiénes son en realidad.

Con nuestras evaluaciones, puede reforzar la información básica que puede obtener de un CV y reducir el sesgo en su proceso de selección. Todo lo cual puede ayudarlo a comprender realmente las características y la idoneidad de los solicitantes, para que pueda despedirse de las contrataciones no calificadas.



### Principales conclusiones

- > Mirar los CV está arraigado en la forma en que las empresas reclutan, lo que significa que se necesitará un gran cambio de comportamiento para cambiar las cosas. Pero hay una manera mejor y solo se necesita un cambio simple.
- > Cuando complementa los CV con evaluaciones de Thomas, puede dejar de atraer a las personas equivocadas a su negocio. ¿Cómo? Atravesando personajes seleccionados y llegando al corazón de cómo las personas realmente podrían impactar a su equipo.

¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí →](#)

¿Cómo se ve realmente lo 'bueno'

# Haciendo lo correcto opciones de reclutamiento

## **El mercado piensa:**

Tener la experiencia adecuada convierte a alguien en una buena elección para un trabajo.

## **Thomas sabe:**

Identificar la experiencia adecuada es solo un punto de partida. Las empresas también deben comprender cómo se ve realmente lo 'bueno'.



## Si tuviera que anotar todas las cosas que hacen un buen candidato, ¿cómo sería esa lista?

Quizás comenzaría con cosas como la cantidad de años en la industria, calificaciones y habilidades técnicas. Luego, podría considerar los logros anteriores: "tiene experiencia probada en la entrega de proyectos de cambio", "ha alcanzado los objetivos de ventas mes a mes".

La verdad es que lo 'bueno' no se limita a la experiencia. Para comprender si alguien va a tener éxito en su organización, necesita una imagen completa y no solo hechos superficiales. Lo que significa que debes mirar un poco más a fondo su comportamiento, aptitud y personalidad.



## Muchas empresas subestiman la importancia de la personalidad

Cuando se les pide que expliquen por qué alguien (llamémosle Ben) es bueno en su trabajo, muchas personas pueden tener dificultades para encontrar las palabras adecuadas. Por ejemplo, Ben podría estar realmente motivado. O rápido de aprender. O un solucionador de problemas creativo. O muy discreto, pero asertivo. Este tipo de rasgos pueden hacer toda la diferencia entre que Ben sea un miembro "bueno" del equipo y uno realmente bueno.

Pero a las personas les resulta difícil detectar estos marcadores de éxito, y mucho menos encontrar el lenguaje para explicarlos. ("Simplemente es", no es una respuesta suficientemente buena).

De ello se deduce, entonces, que muchas personas no están seguras de qué rasgos deben tener en cuenta al intentar predecir el éxito en el desempeño. En otras palabras, no saben cómo es realmente lo bueno, ni cómo reclutar para ello.

Piénsalo. Imagínese a alguien que dejó su puesto después de poco tiempo. Ahora, piensa en lo que te atrajo de ellos en primer lugar. Lo más probable es que la realidad de cómo se acercó al papel no coincidió con sus expectativas, a pesar de que su experiencia previa fue acertada.

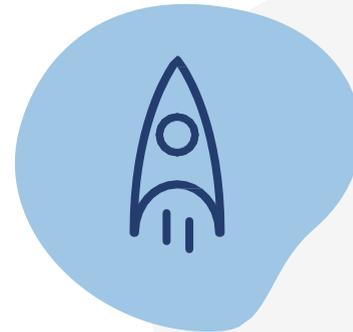
## Bueno es la suma de todas las partes

Aquí hay otra consideración a tener en cuenta. Si bien profundizar en la personalidad de alguien puede ayudarlo a predecir qué tan bueno será en un trabajo específico, también necesita saber qué tan bien encajará con su equipo más amplio. Un equipo de grandes triunfadores confiados puede sobresalir individualmente pero, juntos, pueden enfrentarse y competir por el dominio. Sin embargo, la combinación adecuada de personalidades trabajará en conjunto para sobresalir como equipo.



## Es hora de cambiar la forma en que identificamos lo 'bueno'

"Bueno" no es lo que alguien ha hecho antes, sino lo que su potencial es hacer a continuación. Puede evaluar esto centrándose en la interacción entre los comportamientos, aptitudes y rasgos de personalidad de una persona. Cómo colaboran en equipo. Y cómo encajan con la forma de trabajar de su empresa. Comprenda a sus candidatos de esta manera y mejorará significativamente el reclutamiento y la retención. También podrá identificar a las personas con el equilibrio adecuado de habilidades y experiencia, que encajan con la empresa, el gerente y el equipo.



### Principales conclusiones

- > Primero debe comprender cómo luce bien antes de poder reclutar para él. Lo que es bueno para su negocio puede no ser necesariamente lo que ha estado buscando.
- > La combinación adecuada de personas logrará mucho más que una colección de superestrellas que no pueden trabajar bien juntas. En resumen, el bien es la suma de todas las partes.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

Disfrutando el proceso

# Proporcionar un positivo experiencia del candidato

**El mercado piensa:**

Los candidatos disfrutarán más del proceso de selección si es un poco diferente.

**Thomas sabe:**

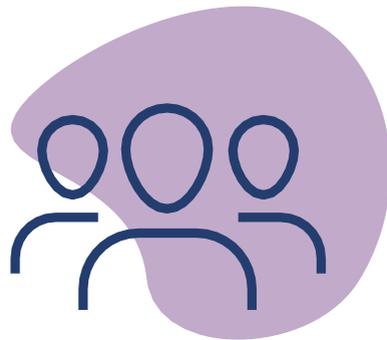
Los trucos no funcionan si no entiendes bien los conceptos básicos primero.



*¿Cómo se mete un elefante en la nevera? ¿Cuál es la mejor cura para el hambre en el mundo? Aquí hay un Sharpie: dibuja tú mismo.*

**Todos lo hemos experimentado. Esa pregunta de la entrevista. Esa prueba o tarea de qué-significaba eso. Ese día de prueba arrojado al fondo.**

**Como resultado, todos salimos de un proceso de selección con el mismo sentimiento de confusión y el mismo sentido de que las cosas no son del todo justas.**



## Algunas empresas valoran los trucos sobre los conceptos básicos

Años de orientación engañosa sobre cómo reclutar candidatos de la Generación Z / millennials han contribuido a esto. También lo ha hecho la glorificación del reclutamiento gamificado de alto perfil. El resultado es que cuanto más extraño y maravilloso sea el proceso de selección, más personas participarán.

La verdad es que hacer preguntas de entrevista que no parecen ser relevantes para un puesto puede generar ansiedad o frustración en los candidatos. Esto se debe a que, al postularse para un empleo, las personas requieren una "validez aparente": la confianza de que el proceso de evaluación parece y se siente que medirá legítimamente lo que pretende. Si no lo tienen, se preguntarán si la evaluación es relevante y justa.

Este tipo de enfoque puede dañar la reputación de su empleador. Y también es muy difícil defender una decisión de contratación basada en una metodología engañosa que no se alinea claramente con el desempeño laboral.

## ¡Que pérdida de tiempo!

Es igual de malo cuando los procesos de selección toman mucho tiempo y hacen que los solicitantes pasen por todo tipo de obstáculos sin dar nada a cambio. Porque, si una empresa está dispuesta a gastar el tiempo de los solicitantes, ¿qué dice eso sobre cuánto valoran a su gente?

## Entonces, ¿qué es lo que realmente quiere la gente?

Quieren que las empresas aprendan primero los conceptos básicos.

- > **Quieren que seas justo, claro y transparente en cada paso.**
- > **Quieren que les explique cómo los evaluará ... el proceso y qué información obtendrá del proceso.**
- > **También quieren comentarios específicos y oportunos.**

## Suena sencillo. ¿Cómo puedes dárselo?

Las pruebas psicométricas objetivas brindan a las personas la oportunidad de aportar lo mejor de sí mismas al proceso de selección, mientras comprenden las reglas del juego al que están jugando.

Además, le permite proporcionar comentarios más justos y precisos. "Analizamos su capacidad para aprender rápidamente, y parece que sus habilidades en esta área no se ajustan a nuestra forma de trabajar", es mucho más informativo y valioso que, digamos, "no pensamos que sería un buen ajuste".

También puede hacer que los procesos de contratación a veces lentos se muevan más rápido.

Con Thomas, por ejemplo, sus candidatos recibirán inmediatamente una descripción general de los resultados de sus pruebas a través de nuestro portal, con información personal sobre sus comportamientos, aptitudes y personalidad. Esto significa que incluso aquellos que no tienen éxito recibirán algo a cambio de usted, fortaleciendo así su visión de la marca de su empleador.

Todo lo cual hará que las personas se sientan valoradas al principio del proceso. Lo cual, lo que es más importante, marcará la pauta de cómo su empresa trata a las personas a largo plazo.

Y, desde su lado, ahorrará tiempo en administración sin dejar de cumplir con las mejores prácticas de contratación. Además, reducirá el riesgo de perder buenos candidatos en empresas que se mueven más rápido a lo largo del camino.



### Principales conclusiones

- > Puede tener la experiencia más interesante y de vanguardia del mundo, pero si su proceso de selección toma demasiado tiempo, parece injusto y no se comunica con claridad, dañará la reputación de su empleador y perderá buenos candidatos.
- > Las pruebas psicométricas son muy transparentes en lo que se logrará. Además, brinda a los candidatos la oportunidad de mostrar a la persona real detrás del CV.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? **Obtenga la info aquí** →

Haciéndolo poco personal

# Superar el sesgo en reclutamiento

**El mercado piensa:**

Confía en tu instinto y  
no podrás equivocarte.

**Thomas sabe:**

Adoptar un enfoque objetivo  
puede ayudarlo a vencer sus  
prejuicios, sin importar cuán  
inconsciente son.

**¿Sabías? Los expertos han identificado más de 100 sesgos que dan forma a cómo piensa la mente humana. Estos patrones de desviación de la racionalidad en el juicio se denominan sesgos cognitivos, y nuestro equipo está bastante obsesionado con ellos.**

Éstos son solo algunos:

## Sesgo de halo

Como seres humanos, tendemos a formar impresiones positivas de una persona en un área y permitimos que esto influya en cómo nos sentimos por ellos en otras áreas. En el mundo del reclutamiento, este podría jugar como un gerente de contratación que favorece a un candidato porque fueron a la misma universidad, vienen del mismo país o apoyan al mismo club de fútbol. Es más, con algo en común de qué hablar, el entrevistador podría terminar percibiendo que la entrevista fue más favorable.

## Sesgo de escasez

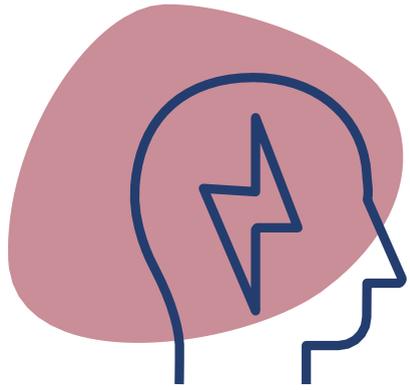
Las personas valoran más las cosas que son difíciles de conseguir. En un contexto de contratación, esto puede llevar a que los gerentes de contratación tomen decisiones de contratación rápidas o malas por temor a perderse algo.

Si se enfrenta a un pequeño grupo de candidatos, nuestras evaluaciones pueden ayudarte a medir lo que lo que mas importa. Para que pueda asegurarse de estar identificando lo mejor de un grupo pequeño. Sesgo de escasez, ¡vete!

## Sesgo de primacía y actualidad

Este sesgo nos hace enfocarnos más en el primer y último bit de información que vemos, y la información en el medio es más difícil de recordar o diferenciar.

En un escenario de reclutamiento, esto podría funcionar como un entrevistador que favorece a los primeros o últimos candidatos con los que habla, simplemente porque recuerdan más sobre ellos.



## Pensando rápido y lento

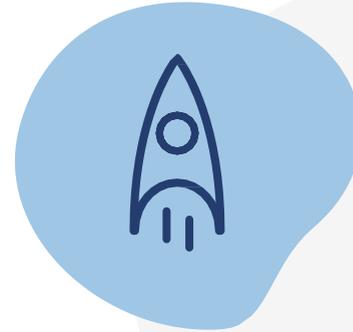
Esta famosa obra de Daniel Kahneman afirma que: tenemos dos formas básicas de procesar nuestros pensamientos. Estos son System1 y System2. System1 se relaciona con nuestra intuición de pensamiento rápido. System2 se relaciona con nuestra capacidad más lógica y deliberada de procesar información. Entonces, si está reclutando, planea pensar lento siempre que sea posible (nuestras evaluaciones ayudan con esto).

.....

## ¿Haz contratado a un narcisista?

Gracias a los prejuicios, es posible que no te des cuenta de que hay un narcisista en tu medio hasta que sea demasiado tarde. Si bien los narcisistas pueden parecer impresionantes en la entrevista debido a sus encantadoras personalidades, pueden ser difíciles de manejar y trabajar con ellos a largo plazo. Evite a estas personas potencialmente problemáticas evaluando a los solicitantes en función de su conocimiento real en lugar de su instinto (sí, nuestras evaluaciones también ayudan con esto).

.....



## Principales conclusiones

- > Nuestros cerebros están sesgados, y no hay forma de evitar eso. A veces, estos prejuicios son inofensivos. Por ejemplo, si estás en una fiesta en la que no conoces a muchas personas, ver a las personas con antecedentes / intereses similares de manera más positiva podría ayudarte a formar nuevas relaciones. Pero a veces los prejuicios afectan cosas que realmente importan. Como tomar las decisiones de contratación correctas.
- > Cuando se trata de contratación, debemos esforzarnos por vencer los prejuicios. Las evaluaciones objetivas son la mejor manera de hacerlo.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#)→

¿Es el código de 'ajuste cultural'?

# Contratación para la diversidad e inclusión

## El mercado piensa:

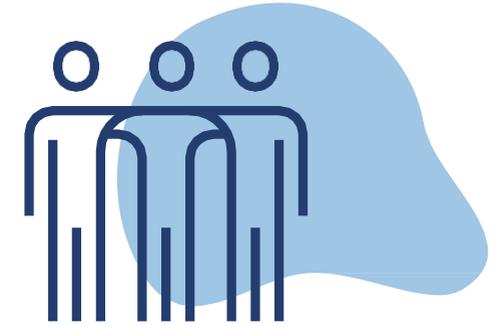
Dejando de lado las habilidades, las organizaciones debe contratar para adaptarse a la cultura.

## Thomas sabe:

En cambio, la contratación para el puesto, el ajuste del equipo y el gerente cultivarán una fuerza laboral diversa y próspera.



**Entonces, ahora lo sabes. Nos gusta pensar que somos seres objetivos - pero realmente no lo somos . En este artículo profundizaremos en cómo los sesgos pueden afectar negativamente su proceso de contratación.**



## **La cultura sesgada genera una cultura sesgada**

Muchas empresas, especialmente las grandes, atraen grupos de aplicaciones amplios y variados. Lo cual, en teoría, es genial. Sin embargo, en la práctica, es fácil diluir toda esa diversidad prometedor. Si usted mismo no está en un grupo minoritario, es posible que ni siquiera se dé cuenta de que está sucediendo.

Pero, ¿por qué sucede esto, a pesar del hecho de que muchas organizaciones están conscientes de contratar para la diversidad y la inclusión? Bueno, a menudo, cuando las empresas intentan contratar para adaptarse a la cultura, terminan asumiendo más de lo mismo. De esta manera, 'estamos buscando una buena cultura que encaje' termina siendo un código tácito para 'estamos buscando a alguien como nosotros'.

Puede ser fácil caer inconscientemente en esta trampa, debido a la suposición errónea de que los candidatos deben adaptarse a ciertos aspectos culturales. Desafortunadamente, esto perpetúa cualquier práctica exclusiva o tóxica que pueda estar en juego en su organización.

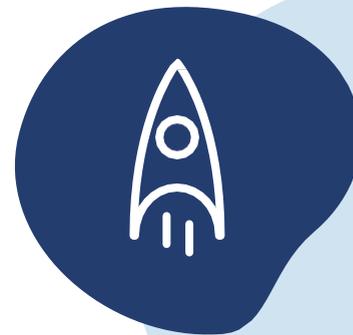
## **Mezcle su gestión**

Es más, si contrata a demasiados responsables de la toma de decisiones del mismo tipo, su cultura, sin darse cuenta, se moldeará para su beneficio. Esto podría verse así:

- > **Reuniones tempranas que se adaptan a los hombres en lugar de a las mujeres, que es más probable que sean la persona a cargo de llevar a los niños a la escuela.**
- > **Salidas en equipo que se adaptan a un conjunto de intereses: piense en una ronda de pintas y un juego de fútbol en el pub.**
- > **Tendencias de desarrollo que ven ascender a tipos similares de personas.**

Con las herramientas de evaluación adecuadas, puede saber que todos los candidatos tienen las mismas posibilidades de obtener buenos

resultados. Y puede contrarrestar cualquier percepción de sesgo, tanto de los propios candidatos como de los demás que observan el proceso.



### Principales conclusiones

- > Para asegurarse de que está dando a todos una oportunidad justa, necesita reclutar objetivamente. Es la mejor manera de eliminar los prejuicios inconscientes y transformar su negocio en la organización inclusiva y diversa que debería ser.
- > También debe asegurarse de tener una buena mezcla de personas en posiciones de liderazgo, para que puedan considerar las implicaciones que las decisiones comerciales pueden tener en todo tipo de personas.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? **Obtenga la info aquí**→

El lugar de los datos en los procesos de personas

# Comprender cómo pueden ayudar los datos – y obstaculizar

## El mercado piensa:

Todos los grandes actores están usando datos, por lo que los equipos de RRHH también deberían hacerlo.

## Thomas sabe:

Tratar con datos puede dañar potencialmente su negocio.

**En los últimos años, muchas empresas de renombre han aprovechado el poder de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) para hacer cosas nuevas y emocionantes. Ahora, con la tecnología basada en datos, incluidas las herramientas de recursos humanos, que se están volviendo más comunes, muchas organizaciones más pequeñas están siguiendo su ejemplo.**



## ¿Qué entendemos por datos?

Los datos son la información que obtiene a través de grabaciones u observaciones. Luego, puede analizar estos datos y convertirlos en información (hechos, estadísticas, tendencias, etc.). A continuación, puede utilizar estos conocimientos para obtener información. La IA se puede utilizar para simular o mejorar la participación humana. AndML refina las predicciones y el comportamiento de la IA a lo largo del tiempo.

En un contexto de recursos humanos, puede recopilar datos en torno a:

- > **Aplicaciones**
- > **Entrevistas**
- > **Actuación**
- > **Satisfacción del empleado**
- > **Productividad**

Y puede usar herramientas basadas en datos para hacer cosas como

- > **Clasifique las aplicaciones.**
- > **Encuentra los mejores candidatos.**
- > **Mantenga a su gente productiva.**

Entonces, usar datos para hacer las cosas mejor se está convirtiendo en la norma. Pero no todo ha sido sencillo.

## Un cuento con moraleja

Si desea que su organización se vuelva más diversa, puede recurrir a la IA para eliminar todos esos prejuicios humanos de los que hablamos antes. Sin embargo, no siempre se puede confiar en la IA. A veces, puede arraigar sesgos más profundos dentro de su negocio.

La investigación ha demostrado que algunos modelos de IA, a pesar de las mejores intenciones de las personas, pueden conducir a resultados discriminatorios.

Pero ¿por qué? Bueno, si su historial en un área determinada ha sido sesgado, el modelo de datos resultante también lo estará. Úselo y solo reforzará los mismos comportamientos y desempeño en su organización.

La buena noticia es que la investigación también ha demostrado que las nuevas formas de probar la IA podrían ayudar a los científicos a construir algoritmos más justos y efectivos.

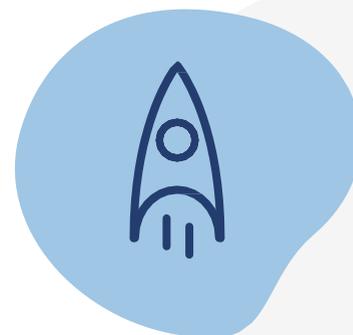
## ¿Poco o mucho?

Los datos son la información que obtiene a través de grabaciones u observaciones. Luego, puede analizar estos datos y convertirlos en información (hechos, estadísticas, tendencias, etc.). A continuación, puede utilizar estos conocimientos para obtener información. La IA se puede utilizar para simular o mejorar la participación humana. AndML refina las predicciones y el comportamiento de la IA a lo largo del tiempo.

## ¿Cómo puedo asegurarme de que mis datos ayuden, en lugar de obstaculizar?

Ya sea que tenga un poco de datos o una gran cantidad de datos, mantener la objetividad es clave. Primero, debe comprender lo que desea medir, los resultados que desea lograr y los comportamientos / desempeño que desea reforzar.

Luego, puede comprometerse a capturar datos precisos e imparciales de reclutamiento y desempeño de aquí en adelante. Para esto, necesita una base objetiva que pueda capturar datos objetivos y ayudarlo a tomar decisiones objetivas. Entra Thomas.



### Principales conclusiones

- > Las empresas están recurriendo a los datos para hacerlo mejor. Lo cual es genial. Sin embargo, el problema surge cuando esos datos son defectuosos o no respaldan lo que la empresa quiere lograr.
- > Nuestras evaluaciones pueden brindarle puntos de datos sólidos y respaldados por la ciencia a partir de los cuales puede fortalecer los procesos de su personal.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí →](#)

Contratación desde adentro

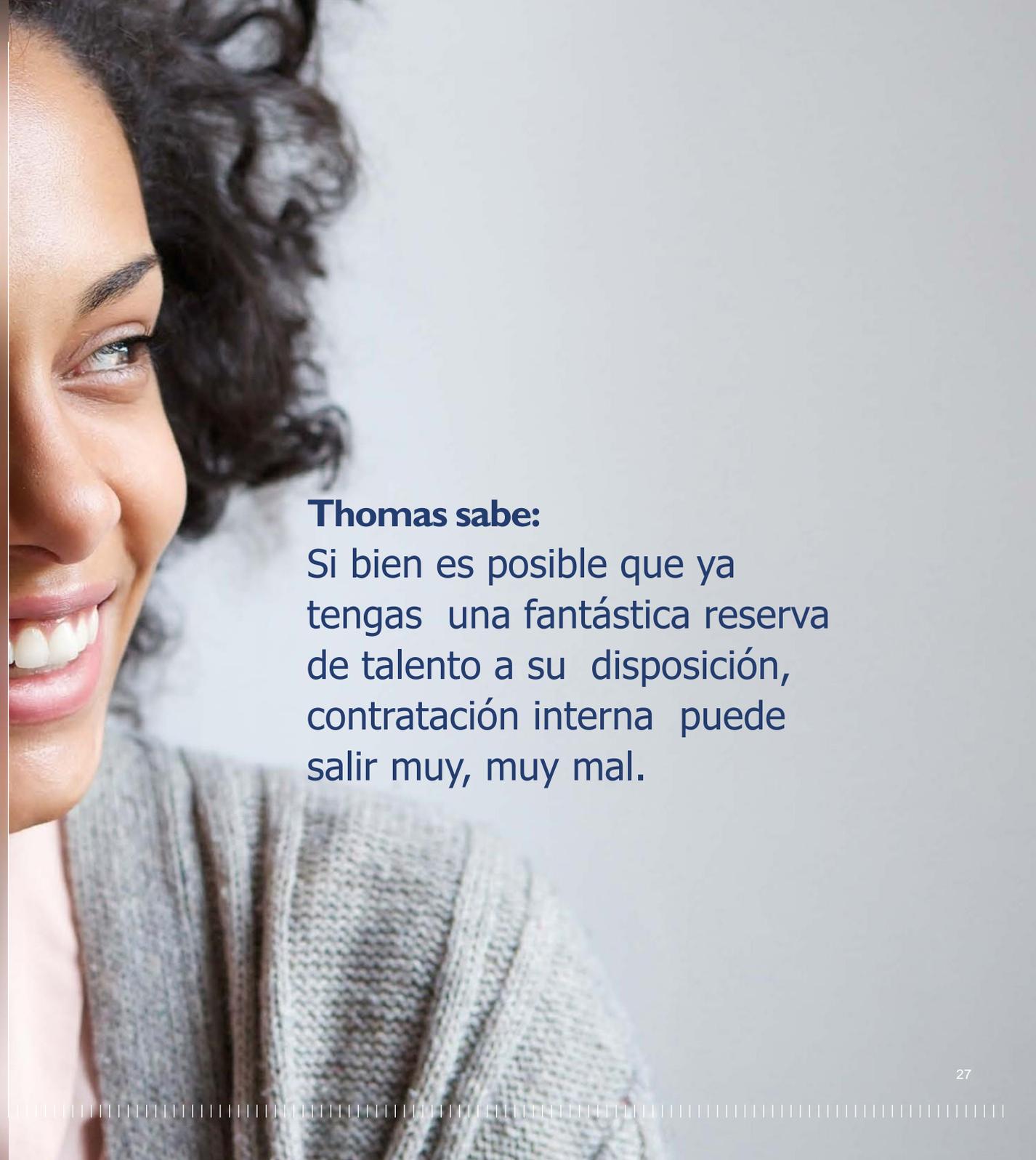
# Defender sus decisiones de contratación interna

## El mercado piensa:

Comparado con traer nuevos  
personas en el negocio, la  
contratación interna es fácil.

## Thomas sabe:

Si bien es posible que ya  
tengas una fantástica reserva  
de talento a su disposición,  
contratación interna puede  
salir muy, muy mal.



La aplicabilidad y el ajuste son tan importantes cuando contrata desde adentro. Sin embargo, es aún más difícil eliminar el sesgo de la ecuación. ¿Por qué? Porque es probable que sepa todo tipo de cosas sobre los candidatos en cuestión, como:

- > **Con qué se sienten para comunicarse.**
- > **Qué bien salió su último proyecto.**
- > **Qué bien conectados están.**
- > **Qué les gusta almorzar.**

Todo lo cual hace que sea más difícil para usted juzgarlos basándose en sus habilidades y en forma (excepto tal vez lo del almuerzo).

## Las trampas del sesgo percibido

Lo más probable es que ya sepa lo perjudicial que puede ser el sesgo percibido en el lugar de trabajo. Después de todo, usted no quiere que su gente piense que está repartiendo roles injustamente.

Los principales obstáculos son:

- > **Interrupción: olvídense de la productividad, el sesgo percibido es una ruta rápida al drama en el lugar de trabajo.**
- > **Desconfianza: si tu gente piensa que estás promocionando / contratando injustamente, perderás mucho amor.**
- > **Desgaste y, si realmente molestas a las personas, es posible que simplemente se vayan.**
- > **Ajuste incorrecto: por supuesto, si no contrata objetivamente, puede perder a los mejores candidatos internos.**

Entonces, ¿cómo puede protegerse contra todo esto?

Bueno, si todos saben que están siendo evaluados en igualdad de condiciones, el proceso de selección se siente mucho más justo. Ahí es donde entra Thomas.

## Piensa en lo peor que podría pasar

Normalmente no recomendamos hacer esto, pero en este caso lo haremos. Considere su última contratación interna. Ahora, pregúntese: ¿se sentiría cómodo defendiendo su decisión en un tribunal laboral?

Con datos objetivos de su lado, puede serlo. Y puede dar razones reales basadas en datos de por qué contrató a X en lugar de Y, o por qué los atributos específicos o la personalidad de Y no eran los adecuados para un puesto determinado. Entonces, si lo peor llega a lo peor, puede sentirse mucho mejor al respecto.

## Pero el sesgo percibido no es lo único que debe evitar

Puede ser muy fácil molestar a los solicitantes de empleo internos. Si no maneja la situación con cuidado, puede hacer que las personas sientan que han perdido el tiempo en un proceso con un resultado predeterminado.

En comparación con los solicitantes externos, es aún más importante mantener a los solicitantes internos contentos y a bordo con lo que representa su empresa. Si no lo hace, corre el riesgo de perderlos juntos. La comunicación clara y transparente, más un proceso justo, pueden mitigar este tipo de negatividad.





## Hemos tomado el mismo enfoque en Thomas

Quando deseamos reestructurar nuestro equipo, evaluamos a toda nuestra gente en función del trabajo, el gerente y el ajuste del equipo utilizando nuestras propias evaluaciones. Esto nos permitió aprovechar al máximo los talentos de todos, sin importar su lugar en nuestra nueva estructura.



### Principales conclusiones

- > Seguro, es posible que sepa que un candidato tiene buenas relaciones en toda la empresa. O que son geniales con los clientes. Pero es necesario evaluar estas percepciones 'informadas' junto con una comprensión completa de sus aptitudes y rasgos de personalidad.
- > Todo se vincula con lo que decíamos en [Disfrutar el proceso: brindar una experiencia positiva al candidato]. Trate a las personas con respeto, franqueza y transparencia, tenga claro sus procesos y establezca todo de antemano. Interna o externamente, es la única forma de brindar a todos una experiencia de reclutamiento más positiva.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

# Contáctenos

Esperamos que haya disfrutado explorando nuestros conocimientos tanto como nosotros lo hicimos juntos.



Integral Management Consulting

a. San Marcos 26 | Santa Teresa Contreras | 10710 | México D.F.

t. 56528600 | 5135 2525 | 5135 2870

e. [servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

w. [www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com)

18 Oxford Road, Marlow,  
Buckinghamshire,  
SL7 2NL



© Thomas International Ltd 2020. Fundada en 1981, Thomas International transforma el desempeño de las organizaciones en todo el mundo a través de decisiones más inteligentes sobre las personas, mirando más allá de las habilidades y la experiencia para identificar el verdadero potencial y la capacidad de las personas. Su plataforma de evaluación de talentos combina tecnología, psicología y datos para hacer que la naturaleza compleja del comportamiento humano, la aptitud y la personalidad sea más fácil de entender para todos. Hoy, Thomas ayuda a más de 11.000 empresas en 140 países a liberar el poder de su gente.

# Desarrollo

¡Una gran noticia! Tienes a las personas adecuadas a través de la puerta. Probablemente ahora se esté preguntando cómo aprovechar al máximo sus habilidades únicas durante su tiempo con usted. Además de cómo puede brindarles una experiencia agradable y valiosa.



Es un hecho preocupante, pero solo el 26% de las personas dicen sentirse 'muy valoradas' en el trabajo. Y el 33% incluso admite sentirse infravalorado. Además, el 77% de las organizaciones informan que actualmente están experimentando una brecha de liderazgo.

Frente a estadísticas como estas, se le perdonará por sentirse un poco inseguro acerca de la mejor manera de mantener a su gente feliz y realizada. Especialmente durante esta época de cambios.

Thomas sabe como ayudar. Ya sea que esté buscando desarrollar futuros líderes, asegúrese de que todos estén alcanzando su máximo potencial o de equipar a los gerentes para lidiar con los de bajo rendimiento. Con nuestras evaluaciones, puede:

- > **Obtenga información detallada y comparable de personas.**
- > **Comprenda cómo detectar futuros líderes exitosos.**
- > **Apoyar a los gerentes y empleados mejorando su conocimiento de sí mismos y de los demás.**



**Siga leyendo para explorar nuestro pensamiento algunos de los más grandes desafíos de desarrollo** →