
Prediciendo el potencial

Evaluación de la capacidad cognitiva en el reclutamiento





CONTENIDO

3

Introducción

4

Un desafío para el
liderazgo - y para la
organización

5

La combinación
correcta: alto
potencial / gran
ajuste

6

Fuerzas de trabajo
multigeneracionales,
formación y trabajo
virtual

7

Medición de la
agilidad de
aprendizaje

8

Estudio de caso de
cliente: Silverlake
Automotive Reciclaje

10

Conclusión



Introducción

Los empleados con una gran capacidad cognitiva son una ventaja competitiva para una organización, especialmente cuando desempeñan funciones que requieren un aprendizaje rápido, la resolución de problemas por primera vez, el pensamiento "rápido" y el manejo de la ambigüedad. Las personas que obtienen buenos puntajes en las pruebas de capacidad cognitiva tienen más probabilidades de desarrollar un mayor conocimiento del trabajo más rápidamente, tomar decisiones efectivas y razonar y diseñar estrategias exitosas para resolver problemas. De hecho, un estudio histórico revisó 85 años de investigación y descubrió que una mayor capacidad cognitiva está relacionada con una mayor productividad y rendimiento.

Hoy en día, con la tecnología y la globalización avanzando en la complejidad de los desafíos que enfrentamos y haciendo que lleguen a mayor velocidad, es más importante que nunca atraer y alinear el talento con las demandas cognitivas de la organización para garantizar su éxito actual y futuro. Pero, por razones que discutiremos más a fondo, es crucial que también los completemos con personas cuyo potencial cognitivo coincide o 'encaja' con el potencial que su rol demanda.

Para cada trabajo... la cosa número uno que buscamos es la capacidad cognitiva general y no IQ. Es capacidad de aprendizaje. Es la capacidad de procesar sobre la marcha. Es la capacidad de juntar partes dispares de información.

*Laszlo Bock
ex vicepresidente de operaciones
de personas de Google²*



¹"The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology." American Psychology Association Inc. Frank L. Schmidt & John E. Hunter. 1998

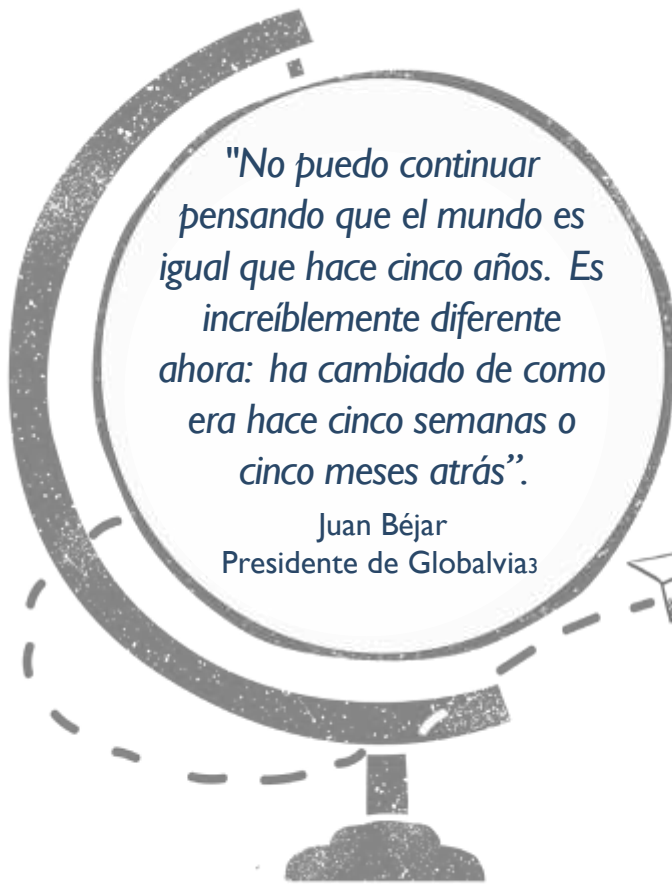
²"How to Get a Job at Google." The New York Times. Thomas L. Friedman. February 22, 2014



Un desafío para el liderazgo y para la organización

Tanto la experiencia como el potencial de aprendizaje son factores importantes en la eficacia con la que las personas afrontan los cambios rápidos y la complejidad que avanza. La experiencia consiste en atributos que pueden cambiar con el tiempo, como la educación, el conocimiento, la formación laboral y la experiencia laboral, mientras que el potencial de aprendizaje se trata más de atributos que son estables en el tiempo, como los rasgos de personalidad, los valores y la inteligencia.

Como resultado, para tener éxito en medio de la complejidad y el cambio de hoy, los directores ejecutivos necesitan utilizar tanto el conocimiento que han construido a lo largo del tiempo como su capacidad y agilidad mental para tomar decisiones inteligentes y asertivas. Fundamentalmente, también necesitan empleados en toda la organización que tengan la capacidad cognitiva para llevar a cabo estas decisiones y, para ello, los directores ejecutivos confían en RR.HH.



"No puedo continuar pensando que el mundo es igual que hace cinco años. Es increíblemente diferente ahora: ha cambiado de como era hace cinco semanas o cinco meses atrás".

Juan Béjar
Presidente de Globalvia3

Específicamente, los directores ejecutivos confían en sus socios de recursos humanos para desarrollar una estrategia de adquisición de talento para encontrar pensadores inteligentes y ágiles que puedan adaptarse rápidamente y prosperar en un entorno de cambios rápidos y también puedan aprender rápidamente nuevas habilidades que pueden ser necesarias para un desempeño o avance efectivo. Además, los directores ejecutivos recurren a RR.HH. para llenar sus canales de talento con gerentes que posean una alta capacidad cognitiva, junto con empleados de alto rendimiento que son excelentes candidatos para puestos de liderazgo en el futuro; debido a sus características cognitivas y tienen tanto la experiencia como el potencial cognitivo para promociones internas y capacidad de sucesor.

El cambio rápido, junto con el avance tecnológico increíblemente rápido, plantea diferentes desafíos. Por ejemplo, por lo general, no basta con utilizar dos o tres piezas clave de tecnología. Los empleados de hoy deben ser lo suficientemente ágiles para aprender y adoptar muchas tecnologías nuevas, casi de la noche a la mañana. Más importante aún, deben aprovechar la tecnología para crear un nuevo valor para la organización y sus clientes.

" Los directores ejecutivos necesitan utilizar tanto el conocimiento que han adquirido a lo largo del tiempo como su capacidad mental y agilidad para tomar decisiones inteligentes y asertivas. "

Todo esto hace que el desafío de recursos humanos sea doble:

- En primer lugar, debe seleccionar a las personas adecuadas para que se conviertan en roles de liderazgo y gerenciales y también roles de no liderazgo que son críticos para el posicionamiento competitivo de la organización. Es vital evitar sucumbir al principio de Peter: promover a las personas hasta que alcancen un nivel en el que no estén equipadas para hacer frente a las demandas del rol y se conviertan en incompetente.
- En segundo lugar, debe asegurarse de que los empleados centrales de la organización tengan la capacidad cognitiva para realizar sus tareas. puestos de trabajo a un nivel satisfactorio.

Afortunadamente, al evaluar eficazmente el potencial cognitivo, puede enfrentar ambos desafíos. Sin embargo, centrarse exclusivamente en el potencial cognitivo sería un gran error.

³"17th Annual Global CEO Survey." PricewaterhouseCoopers. 2014

La combinación correcta: alto potencial / gran ajuste

Si solo contratara a las personas más inteligentes y ambiciosas que pudiera encontrar, pronto tendría un desastre en sus manos: desconexión generalizada y altos niveles de rotación. Si llenó su organización con personas de alto desempeño, por ejemplo, solo podría promover un número determinado de ellas a pesar de lo brillante que se desempeñaron todas. Con el tiempo, muchos de los que no fueron promovidos se frustrarían y sentirían que no se los valoraba adecuadamente. Según un estudio de Outlook para empleados de CIPD 4, El 30% de los empleados cree que están sobrecalificados para el trabajo que hacen, y solo el 24% está satisfecho con su trabajo.

Es por eso que, además de tener empleados que tengan el potencial cognitivo para ser líderes en su organización, también necesita una buena oferta de empleados cuyo potencial cognitivo se ajuste a las demandas cognitivas de los roles de nivel medio y bajo, especialmente aquellos en los que hay poco o ningún potencial de avance. Al conocer el potencial de las personas para un nuevo aprendizaje y lidiar con la complejidad, puede encajarlos en roles en los que estarán satisfechos, desafiados pero no abrumados y sentirán que están haciendo una contribución valiosa; esto tiene un impacto significativo en la satisfacción y el compromiso de los empleados. A su vez, le ayuda a forjar equipos más satisfechos, comprometidos y estables, creando una “columna vertebral” fuerte y competente en la organización.

En última instancia, obtener la combinación cognitiva adecuada garantiza que su organización no solo tenga un grupo de talentos de alto potencial que esté listo para avanzar, asumir un nuevo aprendizaje rápidamente y desempeñar roles más complejos, sino también un grupo de talentos 'troncal' que proporcione estabilidad crítica en roles donde no hay potencial para un avance rápido.





Fuerzas de trabajo multigeneracionales, formación y trabajo virtual

Un enfoque combinado en el potencial cognitivo y el ajuste también puede ayudarlo a resolver otros desafíos organizacionales asociados con el cambio y la mayor complejidad:



1. Le ayuda a tener más éxito al integrar varias generaciones en su organización

Encontrar y retener trabajadores de calidad es uno de los problemas más conocidos para las empresas en la actualidad y es clave reconocer que con diferencias tan marcadas entre las generaciones actuales, vamos a tener una de las fuerzas laborales más diversas jamás vistas: para 2020, los millennials harán hasta el 35% de la población activa total y la generación Z representará el 24%⁵. Además, también son una fuente de trabajo relativamente desaprovechada, con una tasa de jóvenes desempleados más de tres veces mayor que la de las generaciones mayores⁶.

La contratación de jóvenes tiene grandes beneficios, ya que aportan pasión, energía y potencial sin explotar y pueden estar dispuestos a trabajar por contrato inicialmente, lo que reduce los costos laborales. Además, la Generación Z está siendo descrita como 'nativos digitales'. Aquellos en la Generación Z que han crecido en regiones con conectividad a Internet y fácil acceso a dispositivos móviles parecen tomar más naturalmente esta tecnología. Pero crecer con conectividad constante y dispositivos móviles no se traduce necesariamente en habilidades laborales. Por lo tanto, la limitación aquí es su falta de capacitación y experiencia laboral. Dado que el desempeño laboral es en gran parte una combinación de experiencia y capacidad cognitiva, es fundamental evaluar a los candidatos 'Potencial cognitivo: lo que afecta qué tan bien y qué tan rápido se pondrán al día y alcanzarán la competencia con sus deberes y demandas laborales.



2. Mejora los resultados de tu entrenamiento

La capacitación es importante para todas las organizaciones, pero a menudo requiere mucho tiempo y es costosa, y algunas personas siempre fallan a pesar de sus mejores esfuerzos. Obtener mejores resultados de entrenamiento es de gran valor y evaluar el potencial cognitivo y el ajuste lo proporciona. Conocer la capacidad cognitiva de un individuo es un indicador de qué tan bien afrontará el entrenamiento y el nuevo aprendizaje. Al identificar esto por adelantado, los programas de capacitación se pueden alinear con las necesidades individuales y los gerentes pueden adaptar su apoyo y entrenamiento. En roles que tienen una curva de aprendizaje pronunciada, una complejidad significativa y la necesidad de que el individuo trabaje de forma independiente, tener una capacidad cognitiva fuerte es un diferenciador. Como informe de Oracle⁷ señaló, "Un menor tiempo de competencia para las nuevas contrataciones puede significar más productos desarrollados, más servicios entregados, más pedidos completados, más acuerdos en proceso y / o más actividad de marketing".



3. Le ayuda a comprender cómo responderán las personas a un entorno de trabajo virtual

Algunas personas tienen éxito cuando trabajan de forma remota, mientras que otras luchan. Es importante reconocer que algunas personas tienen el ajuste cognitivo adecuado para las demandas del trabajo virtual. Al comprender el potencial cognitivo de los trabajadores y la agilidad de aprendizaje, puede identificar a los empleados que aprenden rápido y ágil y que pueden trabajar con menos supervisión, factores críticos de éxito para un trabajador virtual eficaz, especialmente a medida que el porcentaje de trabajadores remotos sigue aumentando.

⁵ Millennial Careers: 2020 Vision, Manpower Group, 2016. ⁶ World Social and Employment Outlook – Trends 2018 ⁷ "The New Business of Business Leaders." Oracle. 2013



MEDICIÓN DE LA AGILIDAD DE APRENDIZAJE

La Evaluación de inteligencia general (GIA) es una evaluación de la capacidad cognitiva que proporciona una predicción precisa del tiempo que le tomará a alguien familiarizarse con un nuevo rol, habilidad, proceso, etc. Esta evaluación mide lo que una persona podría hacer potencialmente, en lugar de su conocimiento existente.

El GIA consta de cinco pruebas de habilidades cognitivas simples (es decir, habilidades que se basan en procesos como el pensamiento, el lenguaje, la toma de decisiones, el aprendizaje y la memoria). Al medir las capacidades de un individuo en estas cinco áreas, podrá mantener a su gente comprometida con su trabajo y su organización con los desafíos apropiados que se adapten a sus fortalezas. La GIA también le permitirá identificar líderes potenciales, aquellos que pueden pensar en sus propios pies y las personas más adecuadas para la resolución metódica de problemas.

Visualización espacial

Esta prueba mide la capacidad de crear y manipular imágenes mentales de objetos. Esta prueba se correlaciona con las pruebas de razonamiento mecánico y evalúa la capacidad de un individuo para utilizar las habilidades de visualización mental para comparar formas. Se relaciona con la capacidad para trabajar en entornos donde las habilidades de visualización son necesario para comprender y ejecutar tareas.

Razonamiento

Esta prueba mide la capacidad de hacer inferencias, la capacidad de razonar a partir de la información proporcionada y de sacar las conclusiones correctas. Esta prueba evalúa la capacidad de una persona para retener información en su memoria a corto plazo y resolver problemas.

Velocidad perceptiva

Esta prueba mide la percepción de inexactitudes en material escrito, números y diagramas, la capacidad de ignorar información irrelevante, la capacidad de reconocer similitudes y diferencias y la verificación de errores. Prueba la velocidad de la codificación semántica y la comparación.

Velocidad y precisión numérica

Esta es una prueba de manipulación numérica y una medida de la capacidad básica de razonamiento numérico. Mide el grado en que una persona puede trabajar cómodamente con conceptos cuantitativos.

Significado de la palabra

Esta prueba evalúa el vocabulario y el conocimiento de las palabras. Evalúa la comprensión de una gran cantidad de palabras de diferentes partes del habla y la capacidad de identificar las palabras que tienen significados similares u opuestos. Evalúa la capacidad para trabajar en entornos donde se requiere una comprensión clara de las instrucciones escritas o habladas.

Fiabilidad y Validez

El GIA fue desarrollado durante 15 años por el Dr. Peter Dann en el Laboratorio de Evaluación Humana de la Universidad de Plymouth. El GIA ha sido sometido a rigurosas pruebas científicas para determinar su confiabilidad y validez como evaluación psicológica. Varios estudios de investigación han demostrado que el GIA es una medida coherente y válida de capacidad de capacitación. El GIA está registrado en la Sociedad Británica de Psicología (BPS) después de haber sido auditado según los criterios técnicos establecidos por el Comité Permanente Europeo de Pruebas y Pruebas, que forma parte de la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos.



Estudio de caso de cliente: Silverlake Automotive Recycling

Establecida en 1946, Silverlake Automotive Recycling es una de las principales empresas de reciclaje, desmantelamiento, desguace y recuperación de vehículos del Reino Unido.



EL RETO

Tras una importante inversión para expandirse en su mercado y lograr un alto crecimiento, Silverlake necesitaba expandir su fuerza laboral; la empresa necesitaba asegurarse de que estaba seleccionando el tipo correcto de personas para cumplir con los muchos roles nuevos y variados en las nuevas áreas de servicio.

Si Silverlake tuviera acceso a un grupo de talentos más amplio y atrajera a personas que pudieran trabajar de diferentes maneras, tenía que ser bueno para atraer a una gama más joven y diversa de solicitantes. Para una industria que generalmente está poblada por hombres blancos mayores, este fue un desafío importante, con el que luchan otras empresas del sector.

Con la apertura de nuevas vacantes dentro de la empresa, Silverlake también quería asegurarse de que los que ya empleaba estuvieran en los puestos que mejor se adaptaban a ellos, y si no lo estaban, necesitaba reasignarlos sin problemas.

Por último, una vez que las personas estaban en su lugar, la empresa quería asegurarse de maximizar el retorno de su inversión, lo que significaba garantizar que los niveles de productividad y las tasas de retención del personal fueran altos.

Simon Bastin-Mitchell, Gerente Comercial de Silverlake, dice: "No queríamos una puerta giratoria, gastando mucho tiempo y dinero en encontrar y reclutar personas excelentes y capacitarlas, solo para ver cómo nos abandonan rápidamente. Eso supondría una gran pérdida de recursos, muy perjudicial para nuestros clientes y una gran distracción para el negocio en un momento de expansión".



la solución

El equipo de liderazgo de Silverlake decidió que la clave de gran parte de esto radicaba en comprender mejor cómo se comportan los candidatos y los empleados actuales en el entorno laboral: sus fortalezas, sus debilidades y la rapidez con la que aprenden nueva información. Armados con tales conocimientos, podrían mejorar el proceso de contratación de Silverlake, los niveles de participación del personal y la forma en que se administran los equipos. También podrían identificar si los empleados actuales tenían habilidades más adecuadas para otras áreas del negocio.

Después de investigar las herramientas de evaluación de personas más exitosas del mercado, Silverlake eligió las evaluaciones psicométricas de Thomas International y comenzó a trabajar con la empresa.

Thomas sugirió en primer lugar que Silverlake pidiera a sus empleados que participaran en un Análisis de perfil personal (PPA), una autoevaluación de ocho minutos que proporciona una idea de cómo se comportan las personas en el trabajo, así como una Evaluación de inteligencia general (GIA), que ofrece una predicción precisa del tiempo que le tomará a alguien familiarizarse con un nuevo rol. Esta implementación fue diseñada para identificar a los candidatos internos más adecuados para nuevos roles y para asegurarse de que cada miembro del equipo se ubicó correctamente dentro de la organización.

Después de haber implementado estas evaluaciones con su personal actual, Silverlake las usó como parte del proceso de contratación, ya que atrajo a nuevas personas a bordo. Esto fue hace 10 años, y la empresa ha estado utilizando estas evaluaciones desde entonces.



Simon Bastin-Mitchell comenta: "Simplemente no estaríamos donde estamos hoy sin el PPA y el GIA de Thomas International. La retroalimentación que brindan estas evaluaciones es invaluable. Permite al equipo senior facilitar el desarrollo de los empleados, tenemos una mejor comprensión de lo que motiva a cada trabajador y las evaluaciones eliminan todas las suposiciones de los procesos de contratación y reasignación; nuestras decisiones se basan en la ciencia en lugar de basarse en corazonadas y suposiciones".

De hecho, Silverlake está tan comprometido con las evaluaciones que seis miembros de su equipo de alta dirección han obtenido la acreditación oficial para informar al personal sobre los resultados, de forma individualizada.

Simon explica cómo su acreditación le ha dado una comprensión más profunda de lo que las evaluaciones pueden hacer por la organización: "Al brindar la retroalimentación nosotros mismos, obtenemos una mayor comprensión de las motivaciones y comportamientos de cada persona. Entendemos cómo se debe administrar a cada individuo e identificamos dónde se pueden utilizar mejor sus atributos y habilidades.

"Como resultado, podemos atraer y contratar talentos de la más alta calidad y asegurarnos de que todos dentro de la organización estén felices y satisfechos con su función. Las evaluaciones han tenido un gran impacto en la forma en que nosotros, como empresa, operamos y continuaremos hacerlo a medida que crecemos".



el resultado

"La introducción de las evaluaciones de Thomas en el negocio ha generado enormes beneficios. Hemos contratado personal excelente y el ambiente de trabajo es más armonioso. Tenemos trabajadores menos frustrados que se sienten 'atrapados' en los roles equivocados. Además, hemos logrado un mayor nivel de conciencia de las personas: los empleados se comprenden mejor a sí mismos y el equipo de liderazgo aprecia mucho más al equipo", continúa Simon.

En términos de resultados más tangibles, Silverlake ha expandido con éxito su base de empleados: tiene 115 empleados, lo que representa un aumento de solo 60 en 2008, lo que representa un aumento de más del 90 por ciento en solo 10 años. Durante el mismo período, la productividad aumentó en un 110 por ciento por empleado.

No solo aumenta significativamente la cantidad de personal y la productividad, sino que la gente también se queda en Silverlake a largo plazo. El cincuenta por ciento de los empleados ha estado en la empresa entre 5 y 10 años, y el 25 por ciento se incorporó en los últimos cinco. Esta longevidad del empleo no es poca cosa, explica Simon: "La introducción de una serie de nuevos servicios trajo consigo muchos cambios dentro del negocio. Otras empresas en circunstancias similares han visto cómo sus empleados establecidos se alienaron y se fueron, pero eso no ha sucedido con nosotros. Eso se debe al fantástico entorno de trabajo que hemos creado y al tener personas en los roles que les convienen. En una era en la que los empleados están más que felices de votar con los pies, estamos viendo tasas de retención fenomenales tanto de las contrataciones anteriores como de las recientes, que es algo que atribuimos a los datos y la información producidos por el PPA y GIA. Está claro que la estrategia de contratación está teniendo éxito".

Silverlake informa que desde la implementación del PPA y GIA, también ha podido atraer a una fuerza laboral más joven, con la edad promedio de su personal disminuyendo de 30 a 25 en los últimos cinco años, lo que ha abierto el negocio a nuevos talentos. pool e introdujo a una generación más joven en una industria notoriamente de la "vieja escuela", lo que es bueno para el futuro de la empresa.

Simon concluye: "Las evaluaciones psicométricas han revolucionado nuestro proceso de contratación. Ahora sabemos cómo es el candidato ideal, y tenemos las herramientas para detectarlo. Ya no estamos cayendo en los estereotipos, sino que tenemos un enfoque sistemático. Esto también nos ha ayudado a identificar, atraer y retener al personal más joven, algo que todos en la industria está tratando de hacer, ¡pero lo hemos resuelto!"

*" Hemos estado utilizando evaluaciones psicométricas durante 10 años y durante este tiempo el negocio ha crecido más **300%**. Estoy convencido de que las valoraciones han jugado una parte importante de este crecimiento. "*



conclusión

El talento es el combustible que impulsa el motor empresarial y está en la parte superior de la agenda del nivel C. Para obtener los mejores resultados, RR.HH. necesita crear un flujo de talento que satisfaga las necesidades de su organización, tanto hoy como en el futuro.

Evaluar el potencial cognitivo y el ajuste de las personas es una herramienta poderosa que puede tener un impacto tremendo en las estrategias de selección y gestión de talentos. Le permite llenar su cartera de talentos con personas que representan la combinación correcta de potencial y que se adaptan a las necesidades de su organización, tanto hoy como en el futuro. Puede identificar a las personas, de arriba a abajo, cuyas habilidades cognitivas coinciden con las necesidades del trabajo, así como algunos cuyo potencial cognitivo los convierte en buenos candidatos para ascensos cuando inevitablemente llegan las oportunidades adecuadas.

Una vez que obtenga esta combinación correcta, su canal de talentos ayudará a su organización a prosperar en los próximos años.

conclusiones clave



Los directores ejecutivos confían en sus socios de RR.HH. para desarrollar una estrategia de adquisición de talento para encontrar pensadores ágiles que puedan adaptarse rápidamente y prosperar en un entorno de cambios rápidos y también puedan aprender rápidamente nuevas habilidades que pueden ser necesarias para un desempeño o avance efectivo, e identificar a aquellos que lo requieren. más tiempo y bríndeles la cantidad adecuada de apoyo.



No se trata de contratar lo mejor de lo mejor porque no habrá oportunidades de promoción para todos. La identificación de los empleados 'troncales' que brindan estabilidad crítica en roles donde no hay oportunidades de avance rápido mejorará la retención y el compromiso de los empleados.



Está comprobado que el uso de evaluaciones psicométricas, como el GIA de Thomas, puede ayudar a las organizaciones a medir la agilidad mental, comprender cómo desarrollar a las personas a través de la capacitación, identificar a los líderes potenciales que tienen las habilidades para impulsar el cambio y garantizar que una persona tenga suficientes desafíos en su función.



ACERCA DE THOMAS

Establecido en 1981, Thomas International es un proveedor global líder de evaluaciones psicométricas y soluciones de personas. Nuestras herramientas se basan en años de psicología sólida para permitir que las personas y los equipos se desempeñen al máximo, ayudar a los líderes a tomar decisiones confiables sobre las personas y brindarle una visión integral de lo que hace que su gente prospere y, en última instancia, tenga éxito.

Utilizadas a lo largo de la contratación, el desarrollo, la gestión y el liderazgo, nuestras evaluaciones profundizan en el comportamiento, la personalidad, el alto potencial, la aptitud, la capacidad y el compromiso de una persona. Con el respaldo de un equipo de expertos, empoderamos a las organizaciones para transformar el desempeño, brindar confianza y lograr el máximo éxito.

CONTÁCTENOS

Ponerse en contacto hoy para descubrir cómo podemos ayudar a que su organización tome decisiones de personas más informadas y seguras.

Integral Management Consulting

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

t. 56528600 | 5135 2525 | 5135 2870

e. servicioimc@mxintegralmc.com

w. www.mxintegralmc.com