



# Asegurar la diversidad sistemáticamente: la ciencia en las decisiones humanas

---

La diversidad puede significar algo diferente para cada persona, pero sea cual sea su definición, es un factor importante de la gestión de recursos humanos de toda organización. En un informe de 2015 de McKinsey se observó que las empresas con un índice elevado de diversidad racial y étnica son un 35 % más propensas a obtener ingresos financieros *superiores* a la mediana de su respectiva industria nacional.<sup>1</sup> Según el informe, este resultado positivo se basa en que las empresas con diversidad son mejores a la hora de conseguir atraer al mejor talento, lo cual genera un aumento en los ingresos. Esto sugiere que las empresas que son capaces de atraer y retener talento diverso probablemente tengan un rendimiento por encima de la media.

La verdadera diversidad no se mide solo por la raza y la etnia. Dentro de una plantilla exitosa, es necesario que haya trayectorias profesionales, orígenes culturales, niveles de educación y personalidades diferentes, y más. Teniendo en cuenta dicha necesidad, la pregunta que deben hacerse los jefes de RR. HH. es: "¿Puede una solución de contratación basada en datos ayudar a superar la parcialidad personal y, al mismo tiempo, construir y sostener esa definición amplia de diversidad en la plantilla?". La investigación demuestra que una solución de contratación objetiva, basada en datos, puede influir en las metas de diversidad que se fije la organización, tanto por lo que hace el sistema como por lo que no hace.

**3**      **Cómo la analítica de talento fomenta la subjetividad con datos objetivos**

---

**4**      **Por qué los usuarios de tecnología eligen a los candidatos de entre un grupo más diverso**

---

**4**      **Entrevistar para ver conductas, no estereotipos**

---

**5**      **Investigación: La analítica de talento ayuda a crear una plantilla más diversa**

---

**6**      **Mejor ciencia y menos parcialidad impulsan la diversidad en la plantilla**

---

## ¿Diversidad gracias a la ciencia?

Muchas organizaciones, grandes y pequeñas, sienten que están atrapadas en una falta de diversidad y no saben con certeza cómo usar los análisis de Big Data para encontrar la salida. La diversidad en la plantilla es importante para alcanzar el éxito. Pero, algunas organizaciones no ven con claridad cuáles son las ventajas de utilizar tecnología de Big Data basada en evidencias mediante una interpretación científica de los datos para seleccionar a los nuevos empleados y no pueden comprender de qué manera la tecnología podría en realidad ayudarles a equilibrar la posición de diversidad de la compañía en el mercado. Sin una fuente estándar de objetividad, la diversidad dentro un trabajo en particular podría finalmente verse limitada a una selección muy acotada de personas debido a la subjetividad humana en el proceso de contratación.

Para resolver este dilema, se invierten cada año millones de dólares en crear, apoyar y aumentar la diversidad. Las ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías saltan a la vista: mejoran el rendimiento y la permanencia de los trabajadores, al tiempo que permiten crear un entorno laboral más inclusivo. El beneficio para su negocio reside en obtener lo mejor de ambos mundos: al concentrar el proceso de contratación en la aptitud conductual y el desempeño, la diversidad de la plantilla puede mejorarse y sostenerse sistemáticamente.

## Cómo la analítica de talento fomenta la subjetividad con datos objetivos

Las prácticas de contratación subjetivas pueden dejar que la parcialidad influya considerablemente en las

decisiones. ¿Ha formado parte alguna vez de un proceso de contratación que seleccionara a los candidatos por su CV? Es natural seleccionar a la gente según lo que nos resulta familiar, como la universidad a la que fueron, haber nacido en la misma ciudad, las referencias familiares, pertenecer a la misma asociación estudiantil y otros puntos en común.

Los profesionales de RR. HH. también suelen emitir juicios sobre la base de parcialidades culturales. Nuevamente, elegir a alguien que se parece a uno sencillamente está en la naturaleza humana. La decisión subjetiva de contratar a alguien que nos recuerda a nosotros mismos es muy común, según Business Insider, que descubrió que “...cuando no tenemos un conjunto de criterios rigurosos y replicables a partir de los cuales evaluar el mérito de un posible empleado, recurrimos a nuestro instrumento más inmediato: nosotros mismos”.<sup>2</sup> Utilizar una solución para talento basada en datos puede aumentar o ayudar a mantener sistemáticamente la diversidad en las organizaciones que lo necesitan.

---

“Cuando no tenemos un conjunto de criterios rigurosos y replicables a partir de los cuales evaluar el mérito de un posible empleado, recurrimos a nuestro

instrumento más inmediato: nosotros mismos.”

## Por qué los usuarios de tecnología cuentan con una fuente de candidatos más diversa

Una solución tecnológica como Infor® Talent Science añade el ingrediente de objetividad a la subjetividad inherente a la contratación de personal nuevo. Comienza con la evaluación: una serie de preguntas probadas y duraderas que permiten determinar los comportamientos laborales de cada candidato para el puesto objetivo (o la muestra más grande que sea factible poner a prueba). La evaluación ha sido depurada de los datos sobre raza, edad, género o cualquier otro posible sesgo mediante el análisis de millones de evaluaciones y una mejora constante durante más de una década.

Las perspectivas que proporciona la evaluación se contrastan con las métricas de desempeño más importantes para el éxito en el puesto objetivo. Esa combinación de conductas y desempeño se captura en un Perfil de desempeño con características fundamentales ponderadas. A continuación, esto se convierte en un punto de referencia a medida que los nuevos candidatos responden a la misma serie de preguntas durante el proceso de candidatura.

Hasta este punto del proceso de contratación, no hay oportunidad para que se filtre la subjetividad en la selección de nuevos empleados. Se trata de ciencia dura y psicología industrial-organizacional que proporciona a la gerencia una puntuación de "mejor adecuación" en la cual se destacan aquellos candidatos que tienen más probabilidades de desempeñarse bien en el puesto.

No se excluye a nadie por ningún criterio; el responsable de las contrataciones simplemente hace una lista de los candidatos según sus puntuaciones de adecuación para el puesto. Esta metodología permite contar con la mayor base de candidatos posible disponibles para la selección por entrevista.

## Entrevistar para ver conductas, no estereotipos

Cuando su solución de contratación es un instrumento basado en la ciencia, objetivo y probado que mide los comportamientos junto con una serie única de KPI corporativos, se reduce enormemente la injerencia de la subjetividad y las suposiciones estereotípicas dentro del proceso de selección. Talent Science presenta al usuario una lista de los candidatos evaluados según nivel de adecuación para el puesto. Así, para seleccionar a quiénes convocar a entrevistas ya no habrá que depender de CV, apariencia, referencias, edad, raza o cualquier otra posible influencia que diluya la diversidad de una organización.

Talent Science utiliza datos sobre el desempeño específicos de un trabajo para capturar las preferencias de comportamiento que más facilitarían el éxito en un puesto dado. La investigación ha demostrado que este proceso aumenta la probabilidad de identificar a aquellos que tengan un mejor desempeño y permanecerán más tiempo en un puesto determinado, alcanzando así todo su potencial y el máximo nivel de contribución. Como se describió anteriormente, al concentrarse en las preferencias de comportamiento en las primeras etapas del proceso de selección, los candidatos que presentan mayores probabilidades de éxito y permanencia en el rol avanzan en la cola de selección.

Esto contribuye automáticamente a que las organizaciones puedan crear una plantilla diversa. Los empleados que utilizan Talent Science pueden captar a los candidatos que presenten la mayor probabilidad de éxito según sus preferencias de comportamiento determinadas estadísticamente a partir de los datos de desempeño. Luego, la información sobre el comportamiento puede utilizarse sistemáticamente para la selección, incorporación, coaching y planificación de la sucesión futura durante todo el ciclo de vida de los empleados.

Como parte del informe de candidatos, Talent Science genera también preguntas objetivas para las entrevistas que están relacionadas con la información sobre el comportamiento que se obtiene gracias a la ciencia de la herramienta, y con nada más. Las preguntas exploran las desconexiones que se revelaron en la encuesta y dan instrucciones sobre cómo indagar más en cualquier área que podría afectar el desempeño laboral.

## Investigación: La analítica de talento ayuda a crear una plantilla más diversa

Como prueba de su capacidad de mejorar la ecuación de la diversidad, Infor Talent Science realizó un estudio de la diversidad en la plantilla. El objetivo del estudio era determinar si Talent Science mejoraba la diversidad étnica en un puesto determinado, tras utilizarse en el proceso de selección durante un período de tiempo razonable. El estudio se centraba en los grupos de candidatos de minorías. Se instaló Talent Science en los puestos a estudiar, siendo los objetivos principales mejorar el desempeño laboral y aumentar la permanencia en el puesto. Los datos se recopilaban y estudiaban como datos de archivo.

Antes del estudio, se formuló la hipótesis de que la selección de los candidatos sobre la base de las preferencias de comportamiento resultaría ser una forma de filtrar candidatos mucho más inclusiva y sistemática en su diversidad. Esto se debe a que las preferencias de comportamiento fundamentalmente se comparten entre diversas poblaciones. Por ejemplo, todos los grupos demográficos poseen diferentes niveles de atención al detalle, objetividad, etc. Al utilizar la tecnología de Talent Science durante la selección, el entrevistador ingresa en el proceso con la seguridad de que el candidato es adecuado por su comportamiento según datos de desempeño reales y tiene la mayor probabilidad de éxito.

Talent Science ofrece un nivel más profundo de información sobre por qué el candidato es o no adecuado para el puesto. Al emplear Talent Science, una organización proporciona sistemáticamente la estructura para tomar decisiones significativas relacionadas con el trabajo durante el proceso de las entrevistas. Este método impide que se hagan juicios apresurados basados en la raza u otros factores que limitan la diversidad.

### Investigación

Infor recientemente llevó a cabo una investigación sobre trabajos en donde:

1. se instaló Talent Science en una posición laboral y luego se llevó a cabo un estudio post-implementación. Esta estrategia permitió recopilar datos demográficos antes de que se instalara Talent Science en el puesto. Se recopilaron nuevos datos demográficos de las contrataciones generados a lo largo del tiempo (post-implementación). Era importante para el proceso del estudio garantizar que se recopilaran muestras de varios puestos durante un periodo similar. Esto permitió tener más información sobre la influencia de Talent Science sobre otras posibles iniciativas.

2. Se utilizaron los puestos que contaban con una muestra grande tanto para los datos previos como posteriores a la implementación para evitar posibles errores tamaños de muestra demasiado pequeños.
3. Se seleccionaron perfiles de diferentes tipos de trabajo e industrias para garantizar que hubiera una vista exhaustiva, no limitada a un sector en particular. El diseño de la investigación se concentró en comparar las tasas minoritarias de contratación de empleados afroamericanos e hispanicos. Se recopilaron datos de restaurantes, centros de atención al cliente, venta minorista, centros de almacenaje por horas y management. El tamaño de muestra para el estudio era de 51.106 contrataciones.

### Hallazgos

Según los datos, tras implementar Talent Science en puestos para más de 51.000 contrataciones, hay un aumento promedio del 26,61 % en la cantidad de empleados pertenecientes a minorías que se contratan. Al profundizar en las descripciones, se observa que, **independientemente de la industria**, hay un aumento en las minorías tras la implementación de la solución Talent Science como parte del proceso de selección.

## Mejor ciencia y menos parcialidad impulsan la diversidad en la plantilla

No cabe duda de que el aumento de la diversidad en la oficina es importante. Pero, siempre ha resultado difícil sostener o aumentar sistemáticamente esta diversidad y, al mismo tiempo, mejorar el desempeño. Sin embargo, gracias a los nuevos métodos y tecnologías, la diversidad sistemática es ahora una realidad. Con Talent Science y su enfoque objetivo para evaluar a los candidatos, las organizaciones son capaces de aumentar las probabilidades de un alto desempeño, y al mismo tiempo, incrementar la diversidad en la empresa, de manera tal que puedan seguir siendo competitivas en una economía global interconectada y reflejar la sociedad a la cual ofrecen sus productos y servicios.

---

Según los datos, Talent Science contribuyó a generar

un aumento promedio del 26,61 % en los empleados de minorías contratados

para el puesto objetivo.

Para obtener más información sobre el impacto de las tecnologías impulsadas por datos sobre la plantilla moderna, consulte los detalles sobre [Infor Talent Science](#) dentro del paquete completo de soluciones para gestión de recursos humanos de Infor.

1. [http://www.mckinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)
2. <http://www.businessinsider.com/managers-hire-people-who-remind-them-of-themselves-2014-5>

Síguenos:   



Copyright ©2019 Infor. Todos los derechos reservados. La palabra y el diseño establecidos aquí son marcas y/o marcas registradas de Infor y/o de sus afiliados o subsidiarias. El resto de las marcas listadas aquí son propiedad de sus respectivos dueños. [www.infor.com](http://www.infor.com)

Infor en España, Paseo de Gràcia, 56, planta 4ª, 08007 Barcelona, [www.infor.es](http://www.infor.es)

INF-1479038-es-ES-1019-1