

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

REINVENCIÓN DE LA ENTREVISTA

5 NUEVAS FORMAS DE SELECCIONAR CANDIDATOS

«A la hora de elegir un candidato, la entrevista [tradicional] es tan poco útil como echar la decisión a cara o cruz.»

RICHARD NISBETT

PROFESOR DE PSICOLOGÍA SOCIAL,
UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

INTRODUCCIÓN

LAS ENTREVISTAS DE TRABAJO DEBEN CAMBIAR

Lo corroboran los estudios: la entrevista tradicional no es un buen indicador del rendimiento laboral de un candidato. Los entrevistados dan respuestas ensayadas, y los entrevistadores tienden a elegir a los candidatos que les agradan y no a los que tienen más potencial.

Hemos encuestado a casi 9000 responsables de contratación y expertos en selección de personal de todo el mundo, y hemos identificado cinco nuevas técnicas de entrevista que te ayudarán a evaluar a los candidatos y a interactuar con ellos de forma más eficaz. En este informe analizamos esos métodos y cómo los ponen en práctica seis de las empresas más innovadoras. Sigue leyendo para descubrir cómo rediseñar tu proceso de entrevistas y contratar a los mejores candidatos.

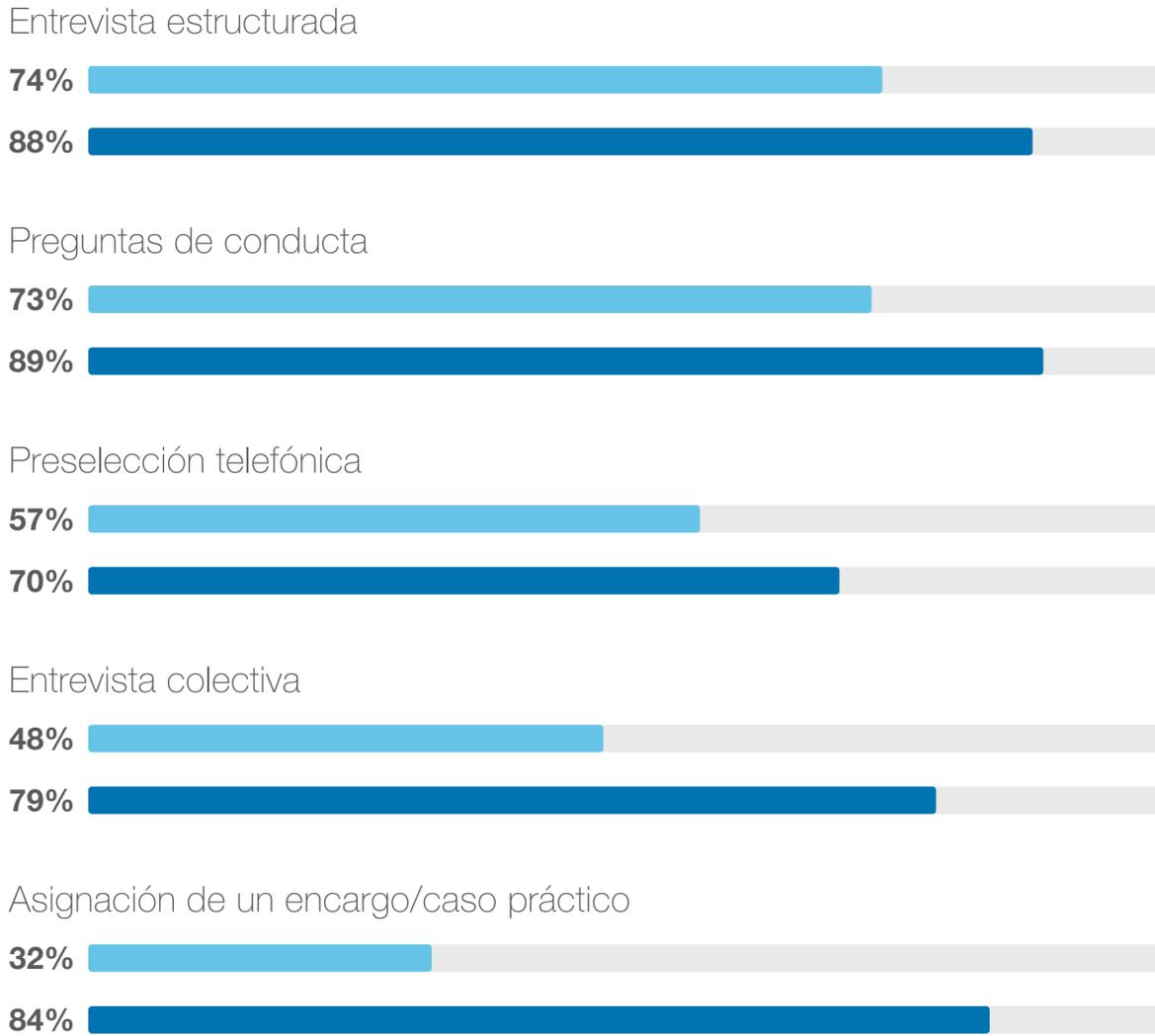
LA ENTREVISTA TRADICIONAL NO VA A DESAPARECER (POR AHORA)

Todos conocemos las entrevistas tradicionales, donde el entrevistador pregunta a los candidatos por sus aptitudes y su experiencia para ver si son adecuados para el empleo. Pueden ser personales o telefónicas, individuales o colectivas, con preguntas estructuradas o no estructuradas, pero han sido el estándar durante décadas. Aunque te parezcan anticuadas o aburridas, según nuestros estudios siguen utilizándose ampliamente y se consideran eficaces.



POPULARIDAD Y EFICACIA DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES

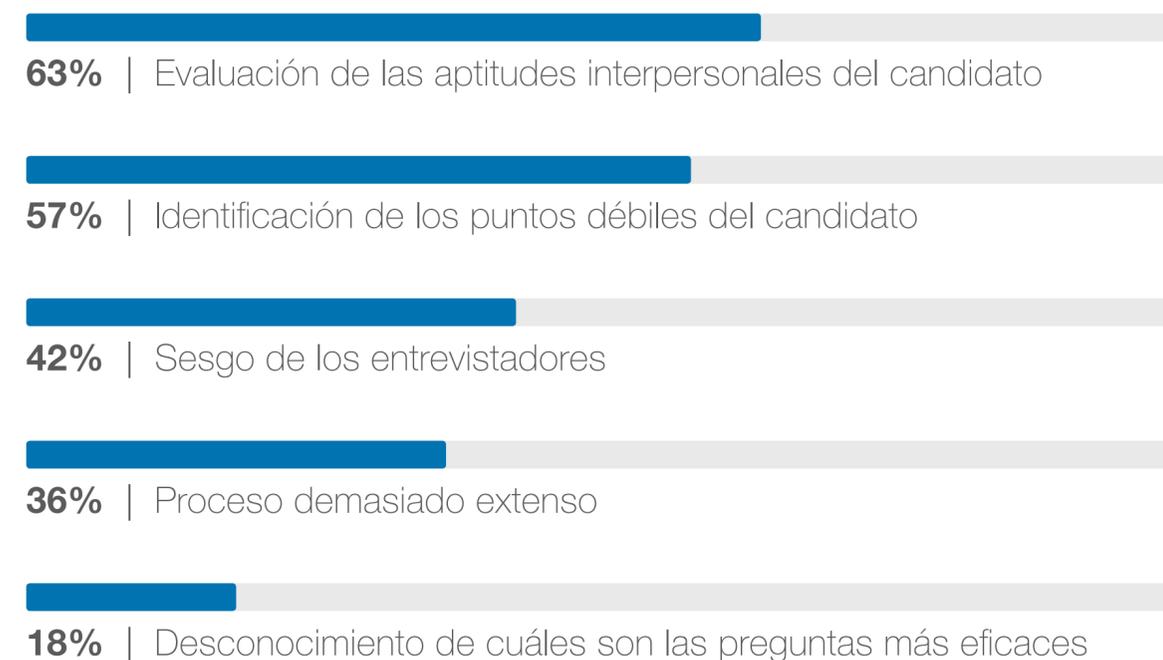
■ Se utiliza con frecuencia o siempre ■ Se considera bastante o muy eficaz



PERO LA ENTREVISTA TRADICIONAL ES INSUFICIENTE, SOBRE TODO PARA EVALUAR LAS APTITUDES INTERPERSONALES

A pesar de su popularidad, la entrevista tradicional se ha visto muy desprestigiada. Está demostrado que incluso puede socavar el impacto de información más útil. Por ejemplo, los entrevistados atractivos y carismáticos no tienen necesariamente más talento, pero de manera inconsciente tendemos a suponer lo contrario. En nuestro estudio, los encuestados mencionaron el problema del sesgo en las entrevistas tradicionales, así como las escasas posibilidades de evaluar las debilidades y las aptitudes interpersonales. Al fin y al cabo, es difícil determinar la valía de un candidato o si es desorganizado con una simple conversación.

DÓNDE FRACASAN LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES



SURGEN HERRAMIENTAS PARA REPARAR UN PROCESO DETERIORADO

Han entrado en escena cinco nuevas técnicas para mejorar el viejo modelo. Las evaluaciones online de aptitudes interpersonales permiten medir aspectos como la curiosidad y la capacidad de trabajar en equipo, y ofrecen una visión más completa de los candidatos en las primeras etapas del proceso. En las audiciones de trabajo, las empresas pagan al candidato para que se ocupe de un encargo real, y de ese modo evalúan sus aptitudes en acción. Las entrevistas informales suelen tener lugar durante una comida y son una buena forma de conocer el carácter del entrevistado. Con la realidad virtual, las empresas simulan entornos 3D para poner a prueba las aptitudes del candidato con un enfoque estandarizado. Por último están las entrevistas de vídeo, grabadas o en directo, que permiten evaluar a un grupo de candidatos más amplio en mucho menos tiempo.

INNOVACIONES MÁS ÚTILES PARA LAS ENTREVISTAS



POR QUÉ PUEDEN FUNCIONAR



CASO PRÁCTICO

CITI ABANDONA EL ANTIGUO MÉTODO DE SELECCIÓN DE GRADUADOS PARA EVALUAR APTITUDES INTERPERSONALES

Como muchas firmas de Wall Street, Citi seleccionaba candidatos de universidades de élite y tenía muy en cuenta sus calificaciones académicas. Pero la empresa carecía de un estándar para comparar a todos los candidatos, y al centrarse tanto en las universidades, estaba dejando pasar otras fuentes valiosas de candidatos. Así, Citi decidió probar Koru7™, una encuesta de 20 minutos que mide aptitudes interpersonales esenciales como la rigurosidad y la precisión. La herramienta crea un perfil basado en los mejores empleados de Citi y lo usa como referencia para evaluar a los candidatos. Además hace una clasificación de los puntos fuertes y débiles en cuanto a aptitudes interpersonales, lo que permite hacer entrevistas más fundamentadas.

VENTAJAS

MEJOR EVALUACIÓN DE LAS APTITUDES INTERPERSONALES	Citi tiene una visión de los candidatos mucho más completa que la que obtenía al evaluar solo sus aptitudes técnicas.
MÁS DIVERSIDAD EN LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	La herramienta no se centra únicamente en las calificaciones académicas y ayuda a Citi a captar buenos candidatos en universidades que antes no tenía en cuenta.
EXPERIENCIA POSITIVA PARA EL CANDIDATO	Todos los candidatos reciben de inmediato comentarios personalizados sobre su aptitud más destacada. Casi el 90% califica la experiencia de manera positiva.

«La evaluación de aptitudes interpersonales ha llegado para quedarse. Hoy día hay una gran demanda de información: queremos tomar mejores decisiones de contratación, saber quién es más adecuado para un determinado puesto y quién tiene más probabilidades de permanecer más tiempo en la empresa. Con las evaluaciones podemos saber todo eso; de ahí nuestro interés en probarlas y profundizar más en ellas.»



COURTNEY STORZ
DIRECTORA GLOBAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNIVERSIDADES, CITI

CASO PRÁCTICO

CON LAS AUDICIONES DE TRABAJO, CITADEL CONOCE EL RENDIMIENTO REAL DE LOS CANDIDATOS

Citadel, que buscaba un proceso de selección más eficiente, se inspiró en los métodos de selección de instituciones de élite. Los entrenadores de la NFL no piden a sus candidatos que expliquen cómo se coge un balón: ven cómo lo hacen. Así, Citadel se asoció a Correlation One para diseñar audiciones de trabajo de un día en las que unos 100 estudiantes compiten por un premio en metálico resolviendo problemas empresariales reales con datos. Los técnicos de selección de personal los observan trabajar en equipo y utilizan un proceso estandarizado para evaluar desde el modo en que codifican y razonan hasta cómo lideran y colaboran. Hasta la fecha han participado más de 10.000 personas en esta iniciativa, que ha generado una amplia lista de candidatos y decenas de contrataciones.

Otras empresas eligen audiciones de trabajo más largas, como las [dos a seis semanas de pruebas de Automattic](#) o la [semana de pruebas de Weebly](#).

VENTAJAS

MEJOR CAPACIDAD DE EVALUAR LAS APTITUDES	Al observar a los candidatos en situaciones de mucha presión que emulan el ambiente laboral de Citadel, se tiene una visión más realista de su rendimiento.
EVALUACIONES MÁS OBJETIVAS	Las audiciones reducen la subjetividad, ya que miden el rendimiento real en lugar de la experiencia, las empresas anteriores o las aptitudes para desenvolverse en una entrevista.
EXPERIENCIA POSITIVA PARA EL CANDIDATO	Competir por un premio en metálico es divertido y estimulante; además, con este tipo de prueba los candidatos pueden vivir la experiencia del empleado y valorar si encajan en el puesto.
MARCA DE EMPLEADOR MÁS SÓLIDA	Esta iniciativa da visibilidad a Citadel, y promocionarla es una ocasión para interactuar con candidatos interesantes.

«*Deja de entrevistar candidatos y ponte a ver cómo trabajan.*»



JUSTIN PINCHBACK
RESPONSABLE DE CAPTACIÓN
DE CANDIDATOS, CITADEL

CASO PRÁCTICO

EL ENFOQUE MÁS INFORMAL: ENTREVISTAR A LOS CANDIDATOS EN EL MUNDO REAL

Cada vez son más los profesionales que creen en la utilidad de conocer a los candidatos fuera del ambiente laboral. Walt Bettinger, consejero delegado de Charles Schwab, invita a los candidatos a desayunar y pide previamente en el restaurante que traigan un plato equivocado. Esto le permite descubrir la personalidad de los candidatos y ver cómo responden a las dificultades. Observar el comportamiento natural no ayuda a prever el rendimiento en el trabajo, pero aporta una perspectiva interesante sobre el candidato. Si bien los restaurantes son un lugar habitual para las entrevistas informales, los encuentros se pueden realizar prácticamente en cualquier sitio: [Havas Worldwide](#) y [Jet.com](#) hacen sus entrevistas en una noria (como lo oyes), y [Daimler AG](#) lleva a los candidatos a pasear en un Mercedes.

VENTAJAS

MÁS POSIBILIDADES DE CONOCER EL CARÁCTER DE LOS CANDIDATOS

En un ambiente informal es más fácil ver cómo se comporta un candidato ante lo cotidiano y lo inesperado, algo imposible de saber escuchando respuestas ensayadas en una sala de reuniones.

EXPERIENCIA MÁS RELAJADA PARA LOS CANDIDATOS

Es más probable que los candidatos se sientan a gusto cuando no están en una situación de entrevista estándar. El ruido de fondo y las interrupciones pueden reducir la sensación de estar siendo examinados.

«¿Cómo reaccionan? ¿Rabia? ¿Frustración? ¿Comprensión? Así es la vida y así son los negocios. Es una forma de ver lo que hay en su corazón, no en su cabeza.»



WALT BETTINGER
CONSEJERO DELEGADO
DE CHARLES SCHWAB

CASO PRÁCTICO

LLOYDS BANKING GROUP USA LA REALIDAD VIRTUAL PARA EVALUAR LAS APTITUDES DE LOS CANDIDATOS

Lloyds Banking Group recibe anualmente miles de solicitudes para su programa de liderazgo emergente (Emerging Leadership Programme). Como primer filtrado, los candidatos deben hacer una serie de pruebas que revelan su capacidad analítica y sus puntos fuertes, seguidas de una videoentrevista en la que se utiliza Launchpad. Y aquí viene lo interesante: los cientos de candidatos que llegan a la última fase pasan una jornada en el centro de evaluaciones, donde se les evalúa mediante realidad virtual. En la plataforma de realidad virtual, los candidatos pueden moverse libremente en un mundo virtual de 360° y manipular objetos con controles de rastreo del movimiento. Un examinador evalúa su forma de abordar y resolver las tareas, y utiliza indicadores estandarizados para determinar si poseen las aptitudes que busca Lloyds Banking Group.

VENTAJAS

MEJOR CAPACIDAD DE EVALUAR LAS APTITUDES	En lugar de explicar cómo harían una tarea, los candidatos la hacen, y Lloyds puede ver su comportamiento de primera mano.
MENOS SUBJETIVIDAD INCONSCIENTE	Los evaluadores no tienen en cuenta la experiencia anterior del candidato. Como resultado, la diversidad en cuanto a género y minorías es superior a la media del sector.
MÁS INTERACCIÓN CON LOS CANDIDATOS	El 96% de los candidatos se siente a gusto con la realidad virtual y considera que es una experiencia interesante, y el 100% cree que aporta valor añadido al proceso de contratación.

«El uso de la realidad virtual para evaluar a los candidatos nos ha ayudado a predecir con más exactitud su comportamiento en el mundo real. Descubrir capacidades genuinas en lugar de respuestas practicadas nos permite tomar mejores decisiones de contratación.»



ARBI RAI
RESPONSABLE SÉNIOR DE
CONTRATACIONES, LLOYDS
BANKING GROUP

CASO PRÁCTICO

KPMG AUSTRALIA REDUCE UN EXTENSO PROCESO GRACIAS A LAS ENTREVISTAS DE VÍDEO

KPMG contrata a estudiantes recién graduados para puestos de atención al cliente, donde las dotes de comunicación son fundamentales. La empresa comenzó a utilizar las entrevistas de vídeo para evaluar esas aptitudes a gran escala antes de reunirse con los candidatos. Ahora, una vez que los candidatos presentan la solicitud y superan la evaluación online, hacen la primera fase de entrevistas desde su lugar de residencia. Sin necesidad de trasladarse y cuando mejor les viene, graban durante 15-20 minutos sus respuestas a 4 o 5 preguntas. Una vez que se han presentado, tienen 30 segundos para preparar cada respuesta antes de responder. Después de ver los vídeos, el equipo de selección de personal decide a qué candidatos entrevistará personalmente.

VENTAJAS

CONTRATACIONES MÁS EFICIENTES

Gracias a los vídeos, el número de entrevistas en persona se ha reducido a varios centenares, y eso ha ahorrado mucho tiempo a los técnicos de selección de personal. Estos vídeos breves se pueden compartir, lo que facilita la colaboración en los equipos de selección de personal.

MAYOR DIVERSIDAD EN LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

El contacto con candidatos cualificados que antes no se habían considerado (por ejemplo, graduados en arte o en música) ofrece a KPMG opciones de contratación más diversas.

EXPERIENCIA POSITIVA PARA EL CANDIDATO

Los estudiantes dominan la tecnología y se sienten cómodos con el vídeo, hay menos confrontación que en las entrevistas en persona y se evitan las molestias que suponen los desplazamientos.

«Estos videos más relajados nos permiten evaluar el impacto personal del candidato, sus dotes de comunicación y sus respuestas a preguntas de conducta. Nos ayudan a decidir qué candidatos vendrán finalmente a nuestros centros de evaluación.»



NIKKI HARRISON

DIRECTORA DE PERSONAL Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL, KPMG AUSTRALIA

CASO PRÁCTICO

UNILEVER REDUCE EN UN 75% LA DURACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN CON HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN INNOVADORAS

Unilever tardaba de cuatro a seis meses en filtrar unas 250.000 solicitudes de empleo de estudiantes hasta llegar a varios centenares de contrataciones. La empresa preveía que para 2020 el 60% de su plantilla estaría compuesta por «millennials», lo que hacía necesario agilizar el proceso. Así, decidió descartar los currículos y las entrevistas telefónicas para implantar un proceso completamente digital. El proceso comienza con un breve formulario compatible con dispositivos móviles que se rellena automáticamente a partir del perfil de LinkedIn del candidato. Quienes cumplen los requisitos estándar pasan a una fase donde se evalúan sus aptitudes mediante 12 juegos breves de Pymetrics. Los tres candidatos con la puntuación más alta pasan a las entrevistas de vídeo, donde graban sus respuestas con Hirevue, una plataforma que agiliza el filtrado mediante un algoritmo. En la última etapa, en el Discovery Centre, los candidatos pueden vivir de primera mano cómo es trabajar en Unilever mientras los directivos los evalúan.

VENTAJAS

TÉCNICOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL MÁS EFICIENTES

Unilever redujo en un 75% la duración de los procesos de contratación. Alrededor del 80% de los candidatos que llegan a las entrevistas personales reciben una oferta, de manera que los equipos solo dedican tiempo a los más cualificados.

MÁS DIVERSIDAD EN LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

El número de universidades estadounidenses en la base de datos de candidatos de Unilever creció vertiginosamente a más de 2600 —el triple respecto al año anterior—, y se alcanzaron niveles récord en diversidad de género, raza y situación socioeconómica.

MEJOR EXPERIENCIA PARA EL CANDIDATO

Los candidatos pueden completar en 2 semanas un proceso que antes duraba de 4 a 6 meses, y reciben valoraciones personalizadas en cada etapa.

«La selección de personal ha cambiado: un 50% de nuestra plantilla estaba compuesto por "millennials", pero seguíamos contratando mediante el mismo proceso manual y complejo que llevábamos años utilizando. Contratábamos en función de la experiencia y no del potencial, y el perfil de nuestros líderes del pasado no coincide con el de nuestros líderes del futuro. El proceso no era el adecuado para un mundo conectado.»



MELISSA GEE KEE
DIRECTORA DE ESTRATEGIA
DE RR. HH., UNILEVER



EL FUTURO DE LAS ENTREVISTAS YA ESTÁ AQUÍ

El proceso de selección tradicional es imperfecto y costoso, así que no es de extrañar que esté evolucionando. Las pruebas de aptitudes interpersonales y las entrevistas de vídeo están reemplazando a la preselección telefónica tradicional, se selecciona en función del potencial y no de la experiencia, y el proceso es ágil y a gran escala. Las audiciones de trabajo permiten seleccionar grupos de candidatos, pero también se utilizan después de la entrevista tradicional para evaluar a los candidatos durante periodos de tiempo más largos. Las evaluaciones con realidad virtual se combinan con las entrevistas en persona, mientras que las entrevistas informales suelen realizarse después para tener otra perspectiva antes de tomar la decisión final. A medida que vayan surgiendo otras innovaciones, las empresas recurrirán cada vez menos a la entrevista tradicional.



IMPORTANCIA EN EL MUNDO

Porcentaje de encuestados que dicen que las innovaciones en las entrevistas son «muy importantes» o «extremadamente importantes» para el futuro de la selección de personal

56%
MEDIA GLOBAL



51%
CANADA



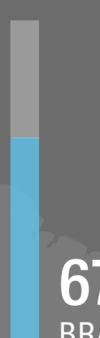
52%
EEUU



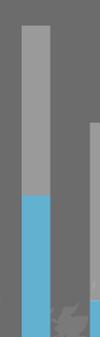
70%
MÉXICO



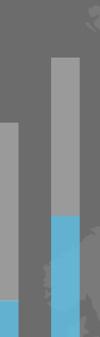
67%
BRASIL



49%
REINO UNIDO



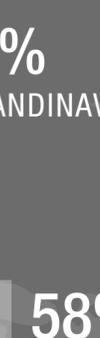
46%
FRANCIA



55%
ALEMANIA



47%
ESCANDINAVIA



58%
TURQUÍA



58%
ORIENTE PRÓXIMO Y NORTE DE ÁFRICA



61%
INDIA



59%
CHINA



61%
SUDESTE ASIÁTICO



54%
AUSTRALIA



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

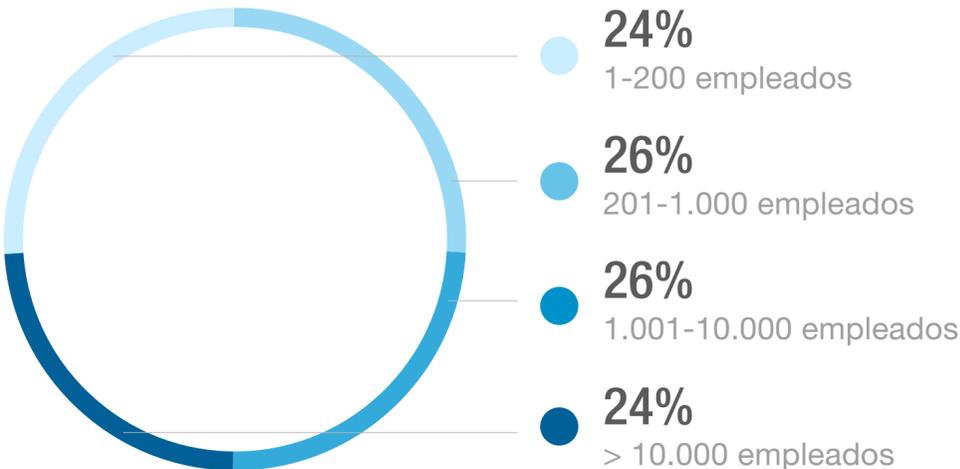
Hemos encuestado a 8815 responsables de contratación y profesionales de captación de candidatos.

- Los profesionales de captación de candidatos trabajan en departamentos corporativos de recursos humanos y deben tener alguna responsabilidad en el proceso de contratación.
- Los responsables de contratación deben tener alguna responsabilidad en las decisiones de contratación de sus equipos.

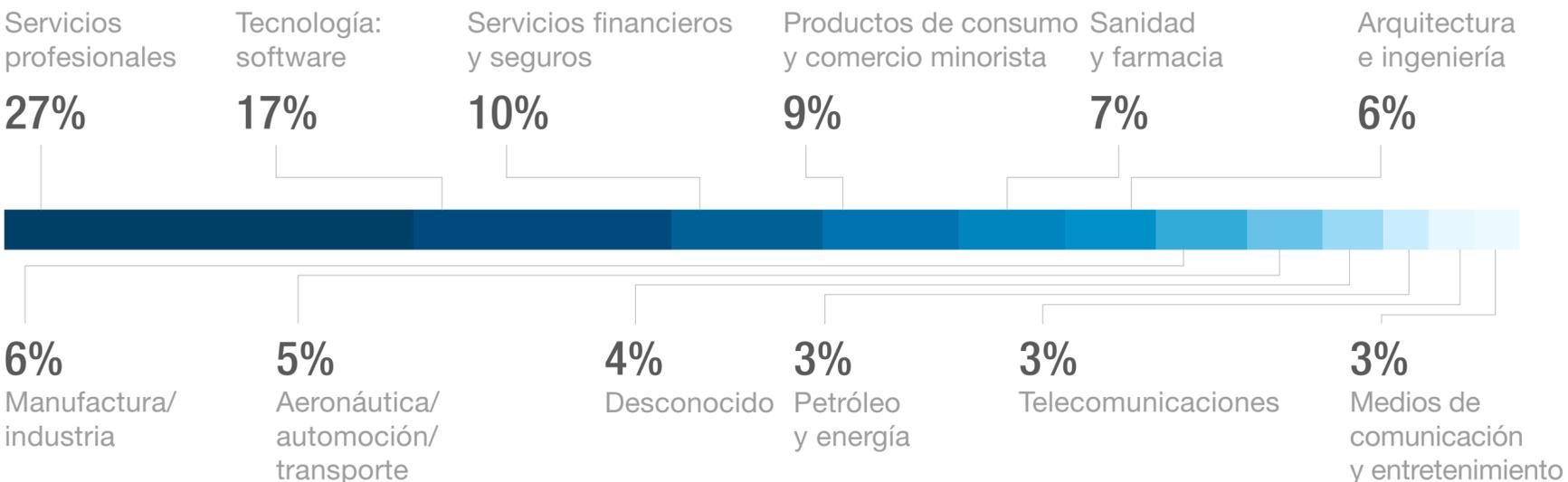
Estos encuestados son usuarios de LinkedIn que fueron seleccionados en función de la información en su perfil de LinkedIn, y contactamos con ellos por correo electrónico entre el 24 de agosto y el 24 de septiembre de 2017.



TAMAÑO DE LA EMPRESA

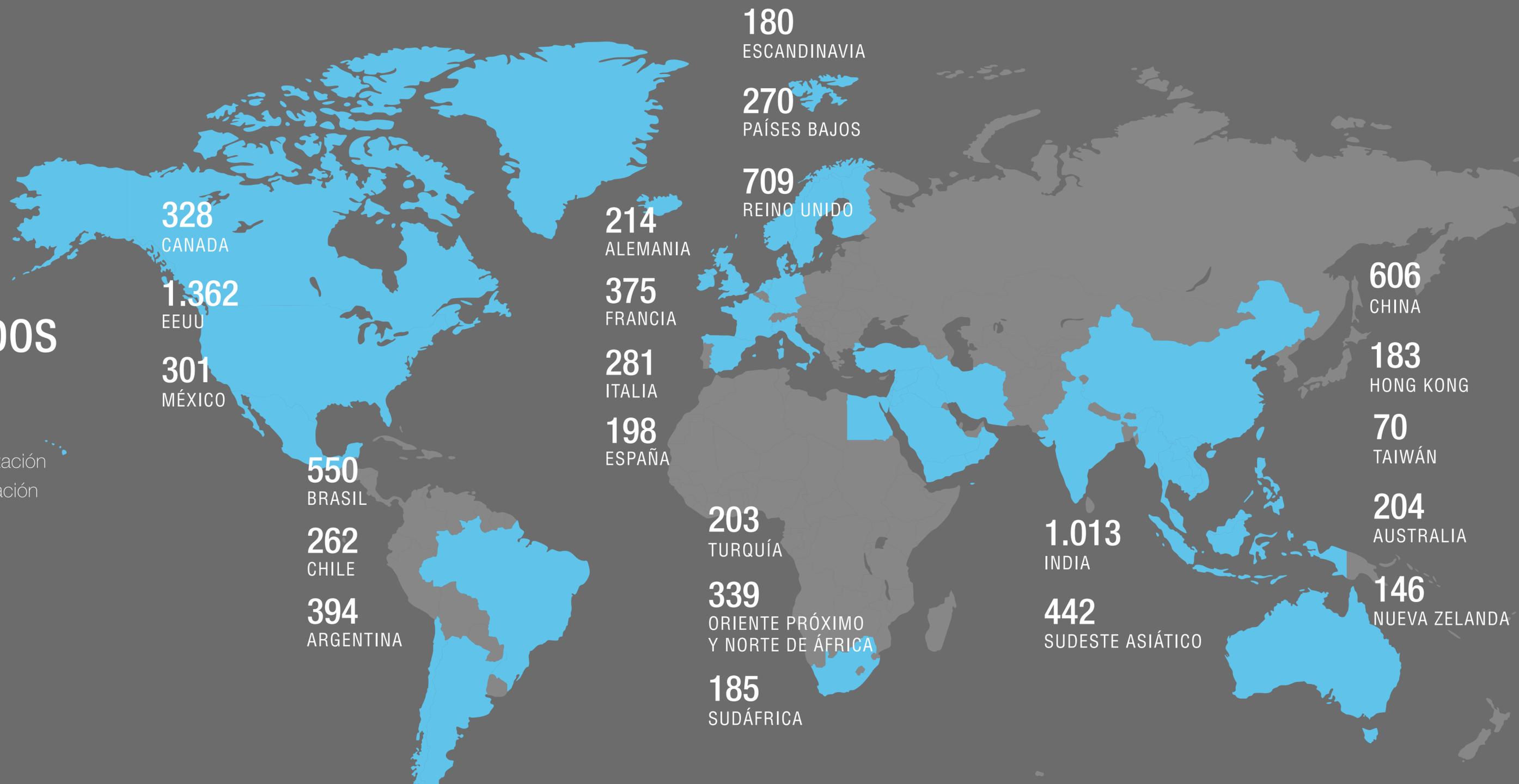


SECTOR



ENCUESTADOS POR PAÍS

Encuestamos a 8815
responsables de contratación
y profesionales de captación
de candidatos.



BIBLIOGRAFÍA

Citadel

Charles Schwab

Lloyds Banking Group

Entrevista telefónica de LinkedIn a Arbi Rai, 28 de noviembre de 2017

BIBLIOGRAFÍA

KPMG

Unilever

AUTORES

INVESTIGACIÓN



BENJAMIN SPAR
RESPONSABLE SÉNIOR DE
INVESTIGACIÓN DE MERCADO



ILYA PLETENYUK
ASOCIADO DE INVESTIGACIÓN ADJUNTO

EDITORIAL



KATE REILLY
ESCRITORA Y ESTRATEGA DE CONTENIDO



MARIA IGNATOVA
DIRECTORA DE LIDERAZGO DE OPINIÓN

ACERCA DE LINKEDIN TALENT SOLUTIONS

Atrae, capta la atención y selecciona a los mejores candidatos usando la red profesional más grande del mundo. LinkedIn Talent Solutions te ayuda a seleccionar candidatos, anunciar empleos y desarrollar tu marca de empleador.

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

