

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

REINVENCIÓN DE LA ENTREVISTA

5 NUEVAS MANERAS DE SELECCIONAR
CANDIDATOS

«A la hora de elegir un candidato, las entrevistas [tradicionales] son tan poco útiles como lanzar una moneda y dejar la decisión al azar.»

RICHARD NISBETT

PROFESOR DE PSICOLOGÍA SOCIAL,
UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

INTRODUCCIÓN

LAS ENTREVISTAS DE TRABAJO DEBEN CAMBIAR

Los estudios demuestran que las entrevistas tradicionales no son buenas para predecir el rendimiento laboral. Los entrevistados dan respuestas ensayadas, y los entrevistadores tienden a elegir a los candidatos que les agradan en lugar de a los que tienen más potencial.

Encuestamos a casi 9000 responsables de contratación y expertos en selección de personal de todo el mundo, e identificamos cinco técnicas de entrevista que te ayudarán a evaluar y a interactuar con los candidatos de una manera más eficaz. En este informe analizamos esos métodos y cómo los implementan algunas de las empresas más innovadoras. Sigue leyendo para aprender a rediseñar tu proceso de entrevistas y mejorar los resultados de las contrataciones.

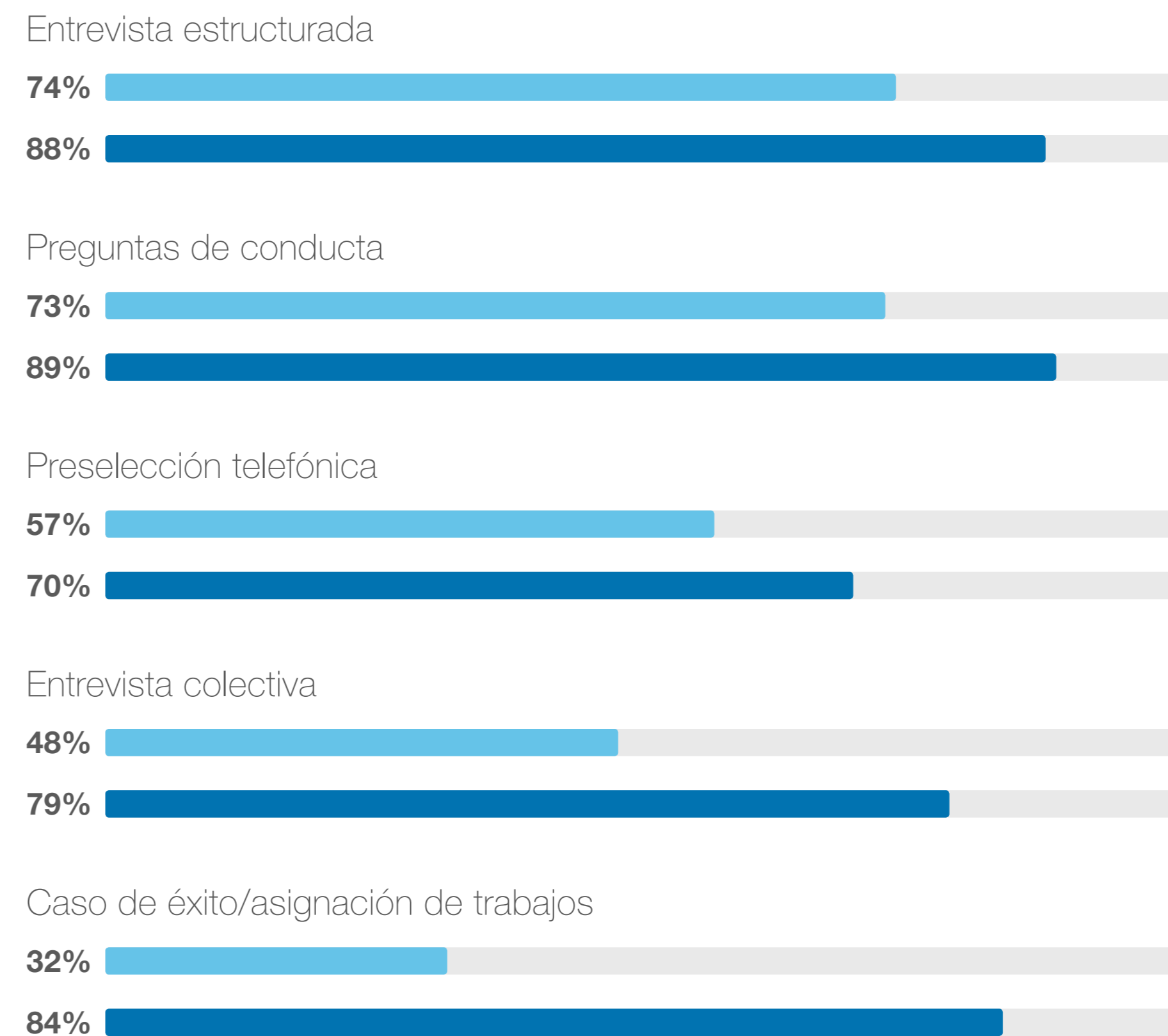
LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES (AÚN) SIGUEN EXISTIENDO

Ya sabemos cómo son las entrevistas tradicionales, donde les preguntas 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 nuestra investigación, siguen utilizándose ampliamente y se consideran eficaces.



POPULARIDAD Y EFICACIA DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES

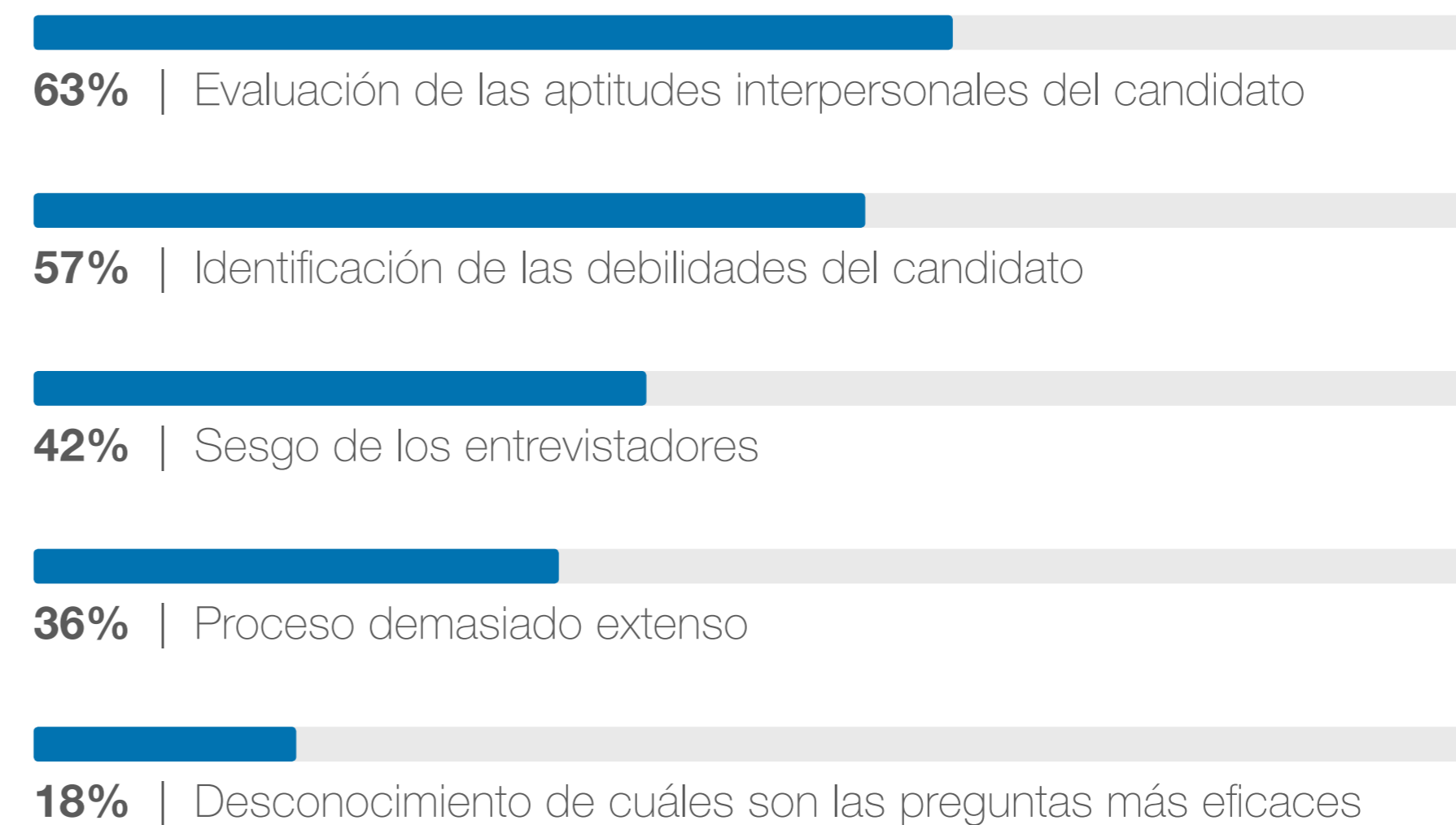
■ Se utiliza con frecuencia o siempre ■ Se considera bastante o muy eficaz



PERO LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES SON INSUFICIENTES, EN ESPECIAL PARA EVALUAR LAS APTITUDES INTERPERSONALES

A pesar de su popularidad, las entrevistas tradicionales se han visto muy desprestigiadas. Se ha demostrado que incluso pueden 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 su escasa capacidad para 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.

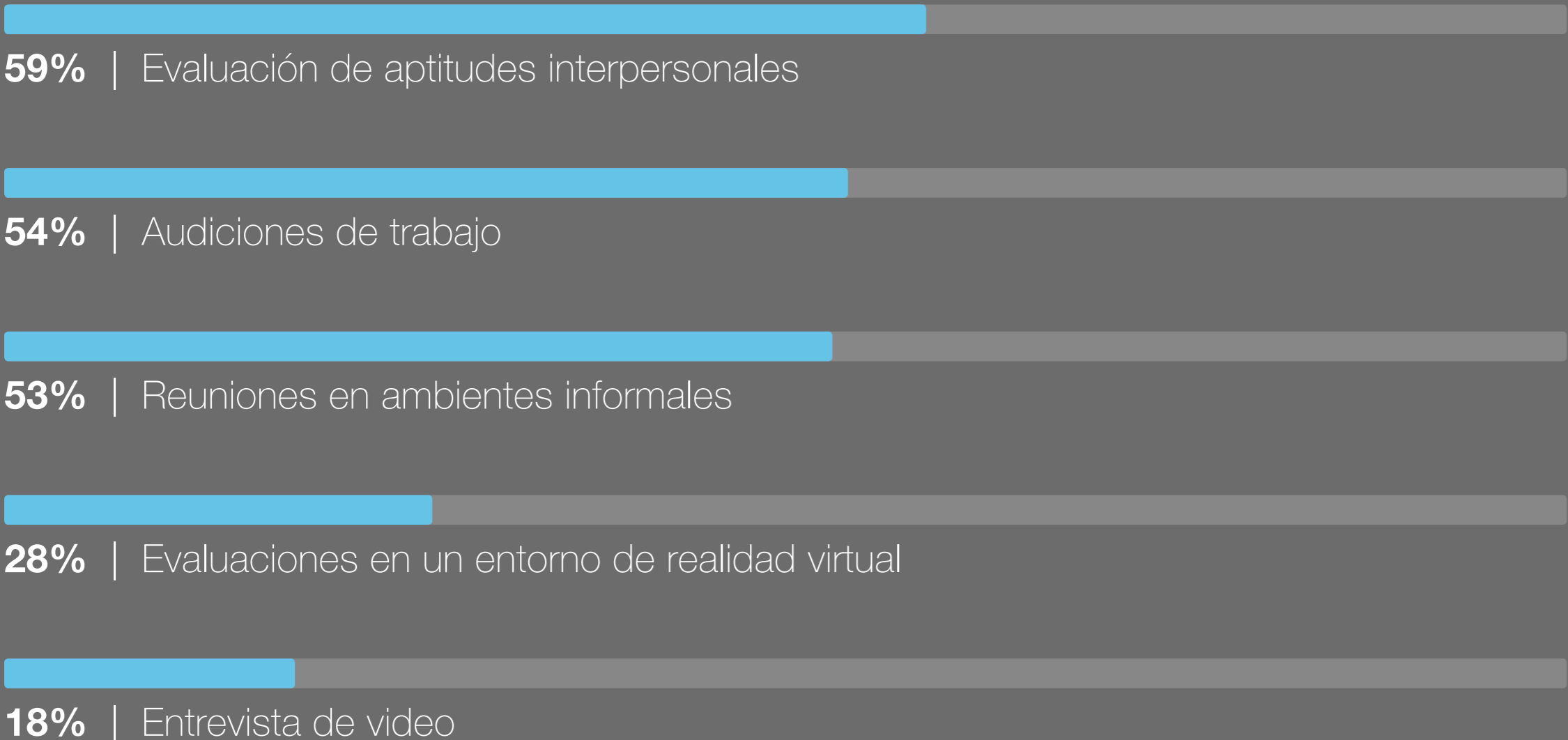
DÓNDE FRACASAN LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES



SURGEN HERRAMIENTAS PARA REPARAR UN PROCESO DETERIORADO

Han entrado en escena cinco técnicas para mejorar el viejo modelo. Las evaluaciones de aptitudes interpersonales en línea permiten medir rasgos 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 les pagan a los candidatos para que hagan trabajos reales y, de este 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 video, 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 DE ÉXITO

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. Sin embargo, no tenía un estándar para comparar a todos los candidatos y, al enfocarse en una cantidad limitada de universidades, desaprovechaba otras fuentes valiosas de candidatos. Así, Citi decidió probar Koru7™, una encuesta de 20 minutos que mide aptitudes personales 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. También clasifica las fortalezas y las debilidades de sus aptitudes interpersonales, lo que le permite realizar 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.

«Las evaluaciones de aptitudes interpersonales llegaron para quedarse. En la actualidad, 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 DE ÉXITO

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 les piden a sus candidatos que describan cómo se atrapa un balón: miran 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 el modo en que 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 en Citadel, se logra una visión más realista del rendimiento.
EVALUACIONES MÁS OBJETIVAS	Las audiciones reducen el sesgo porque miden el rendimiento real en lugar de las aptitudes para desenvolverse en las entrevistas, la experiencia o los empresas anteriores.
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 encajar en el puesto.
MARCA EMPLEADORA 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 DE ÉXITO

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, director ejecutivo de Charles Schwab, invita a los candidatos a desayunar y pide previamente en el restaurante que traigan el pedido equivocado. Esto le permite descubrir la personalidad de los candidatos y ver cómo responden a las dificultades. Si bien el comportamiento natural no predice el rendimiento laboral, ofrece una perspectiva única sobre el candidato. Aunque los restaurantes son un lugar habitual para las entrevistas informales, en realidad, las opciones de lugares son incontables. [Havas Worldwide](#) y [Jet.com](#) hacen entrevistas en ruedas gigantes o de la fortuna (sí, ¡en ruedas gigantes!) y [Daimler AG](#) lleva a los candidatos a pasear en un Mercedes.

VENTAJAS

MÁS POSIBILIDADES DE VER EL CARÁCTER DE LOS CANDIDATOS

Los ambientes informales pueden revelar el modo en que los candidatos abordan lo cotidiano y lo inesperado. Los responsables de contratación no pueden descubrirlo escuchando respuestas ensayadas en una sala de juntas.

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.

«¿Están molestos, están frustrados o son comprensivos? Así es la vida y así son los negocios. Es otra manera de conocer lo que hay en su corazón, en lugar de su cabeza.»



WALT BETTINGER

DIRECTOR EJECUTIVO,
CHARLES SCHWAB

CASO DE ÉXITO

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 fortalezas, 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 evaluador juzga el modo en que abordan las tareas y las resuelven, y utiliza indicadores estandarizados para determinar si poseen las fortalezas que busca Lloyds Banking Group.

VENTAJAS

MEJOR CAPACIDAD DE EVALUAR LAS APTITUDES	En lugar de describir cómo harían una tarea, los candidatos la hacen, y Lloyds puede ver su comportamiento de manera directa.
MENOS SESGO INCONSCIENTE	Los evaluadores no toman 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 mejorar nuestras decisiones de contratación.»



ARBI RAI
RESPONSABLE SÉNIOR DE
CONTRATACIONES, LLOYDS
BANKING GROUP

CASO DE ÉXITO

KPMG AUSTRALIA REDUCE UN EXTENSO PROCESO GRACIAS A LAS VIDEOENTREVISTAS

KPMG contrata estudiantes recién egresados para puestos de atención al cliente donde las aptitudes para la comunicación son fundamentales. La empresa comenzó a utilizar las videoentrevistas 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 en el momento en que les resulta conveniente, pasan entre 15 y 20 minutos grabando respuestas a 4 o 5 preguntas. Se presentan y, luego, tienen 30 segundos para preparar cada respuesta antes de responder. El equipo de selección de personal mira los videos y determina a qué candidatos entrevistará personalmente.

VENTAJAS

MAYOR EFICIENCIA DE LA CONTRATACIÓN

Gracias a los videos, 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 videos breves se pueden compartir, de manera que facilitan la colaboración de los equipos de selección de personal.

MÁS DIVERSIDAD EN LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

El contacto con candidatos calificados que antes no se habían considerado (p. ej., con carreras en arte o en música) le ofrece a KPMG opciones de contratación más diversas.

EXPERIENCIA POSITIVA PARA EL CANDIDATO

Los estudiantes dominan la tecnología y se sienten cómodos con el video, hay menos confrontación que en las entrevistas en persona, y se evita la molestia del traslado.

«Estos videos más relajados nos permiten evaluar el impacto personal, las aptitudes para la comunicación y las respuestas del candidato a las 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 DE ÉXITO

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

Unilever solía demorar entre cuatro y seis meses en clasificar las 250.000 solicitudes de empleo de estudiantes que recibía para lograr varios cientos de contrataciones. Como la empresa preveía que para 2020 el 60% de su plantilla pertenecería a la generación del milenio, necesitaba agilizar el proceso. Así que desechó los currículums y la preselección telefónica y comenzó a utilizar un proceso completamente digital. El proceso comienza con un formulario conciso apto para aplicaciones móviles que se completa automáticamente con los perfiles de LinkedIn. Quienes cumplen los requisitos estándar avanzan a una evaluación donde se determina su aptitud a través de 12 juegos breves que funcionan con tecnología de Pymetrics. Las tres personas que obtienen el mayor puntaje pasan a las videoentrevistas, donde graban sus respuestas con Hirevue, una plataforma que reduce aún más la lista mediante un algoritmo. En la última etapa, llamada «Day in the Life Of» Discovery Centre, los candidatos pueden experimentar cómo es trabajar en Unilever mientras los jefes de la empresa los evalúan.

VENTAJAS

MÁS EFICIENCIA DE LOS TÉCNICOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Unilever redujo un 75% el tiempo necesario para contratar. 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 calificados.

MÁS DIVERSIDAD EN LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

La cantidad de instituciones educativas estadounidenses en la base de datos de candidatos de Unilever aumentó vertiginosamente a más de 2600 —tres veces más que el año anterior—, y alcanzó niveles récord en diversidad de género, origen étnico y situación socioeconómica.

MEJOR EXPERIENCIA PARA EL CANDIDATO

Los candidatos pueden completar en 2 semanas un proceso que antes llevaba entre 4 y 6 meses, y reciben comentarios personalizados en cada etapa.

«El mercado de la selección de personal ha cambiado: un 50% de nuestra fuerza laboral pertenecía a la generación del milenio, pero contratábamos mediante el mismo proceso manual y complejo que habíamos utilizado durante años. Contratábamos en función de la experiencia y no del potencial, y el perfil de nuestros líderes del pasado no era igual que el de nuestros futuros líderes. El proceso no era adecuado para un mundo conectado.»

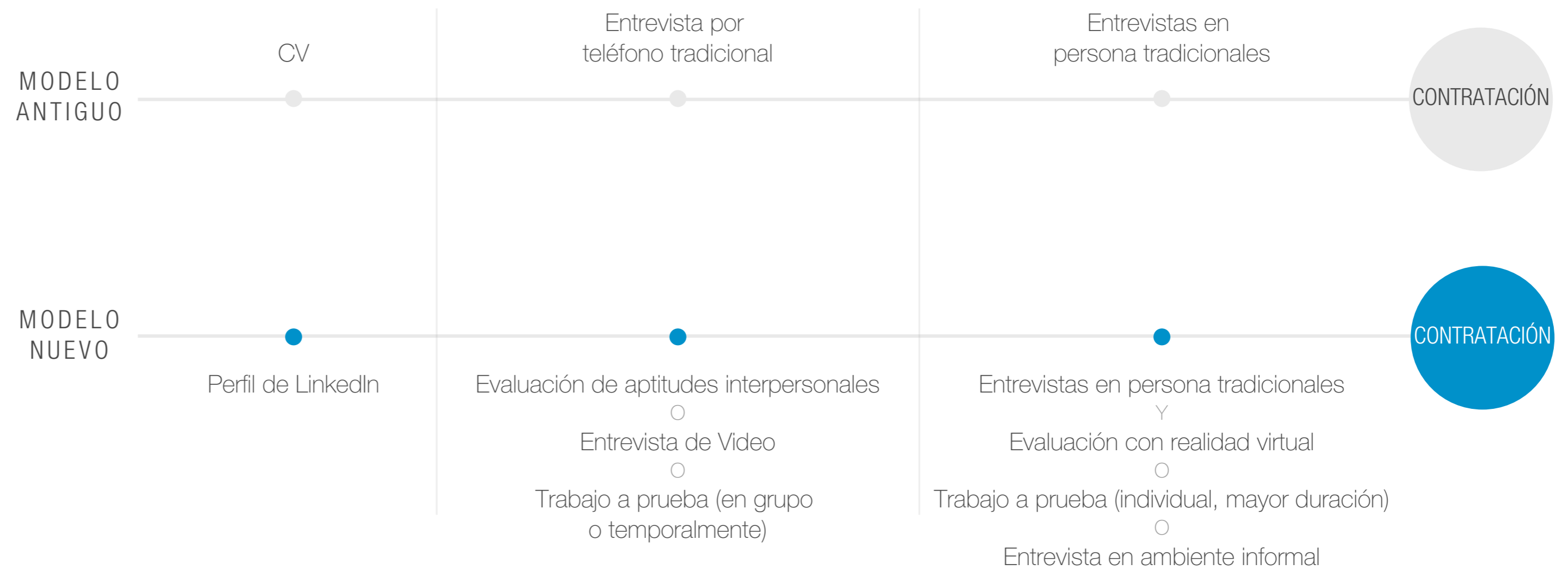


MELISSA GEE KEE
DIRECTORA DE ESTRATEGIA
DE RR. HH., UNILEVER



EL FUTURO DE LAS ENTREVISTAS YA ESTÁ AQUÍ

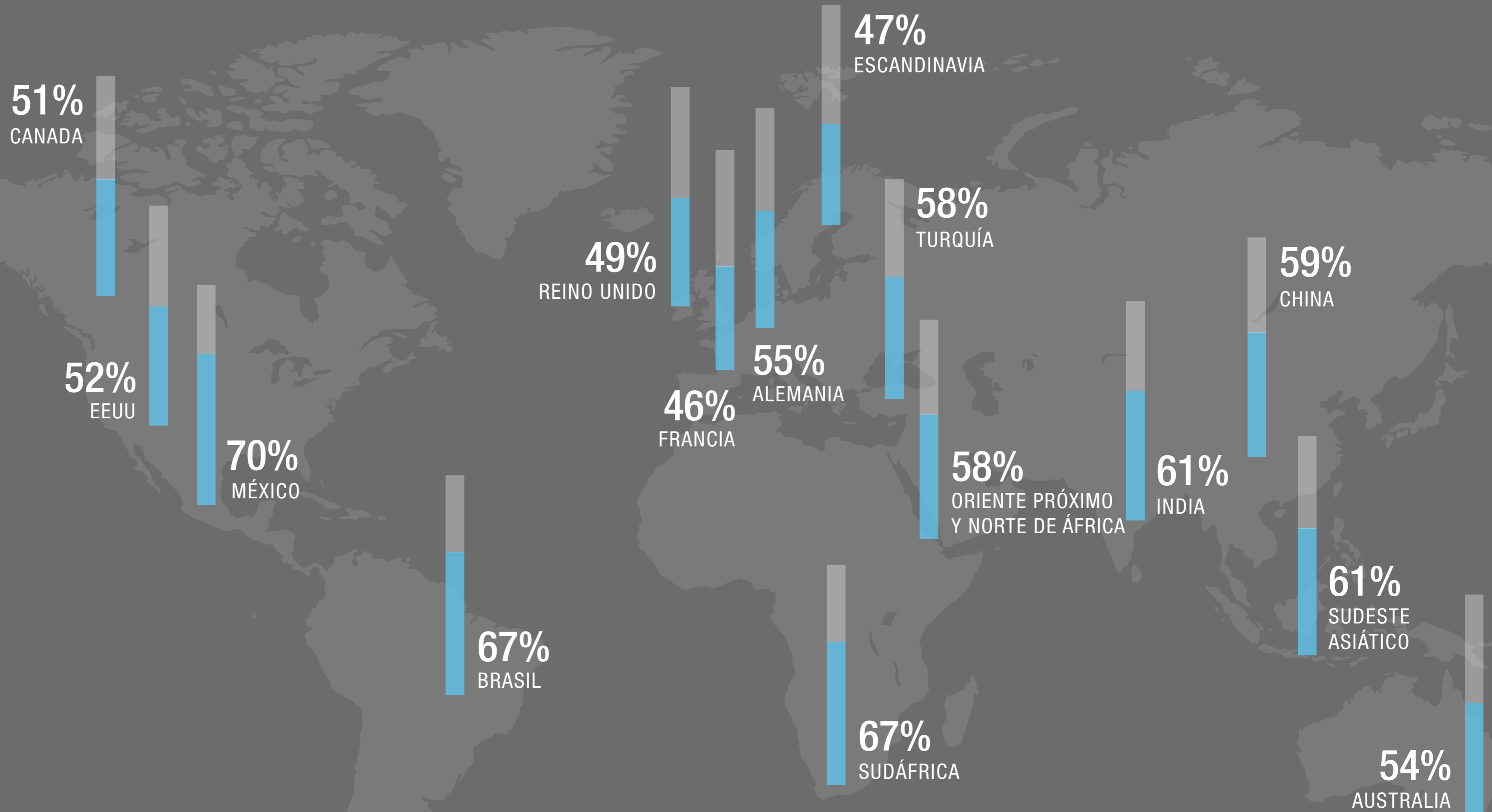
La contratación tradicional es imperfecta y costosa, así que no debe sorprendernos que esté siendo rediseñada. Las pruebas de aptitudes interpersonales y las videoentrevistas están reemplazando a la preselección telefónica tradicional, se selecciona en función del potencial y no de la experiencia, y el proceso es ágil y a gran escala. Las pruebas ayudan a seleccionar grupos de candidatos, pero también se utilizan después de las entrevistas tradicionales para evaluar a los individuos por períodos más extensos. 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 definitiva. A medida que surjan otras innovaciones, las empresas recurrirán cada vez menos a las entrevistas tradicionales.



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 contratación

56%
PROMEDIO GLOBAL



METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

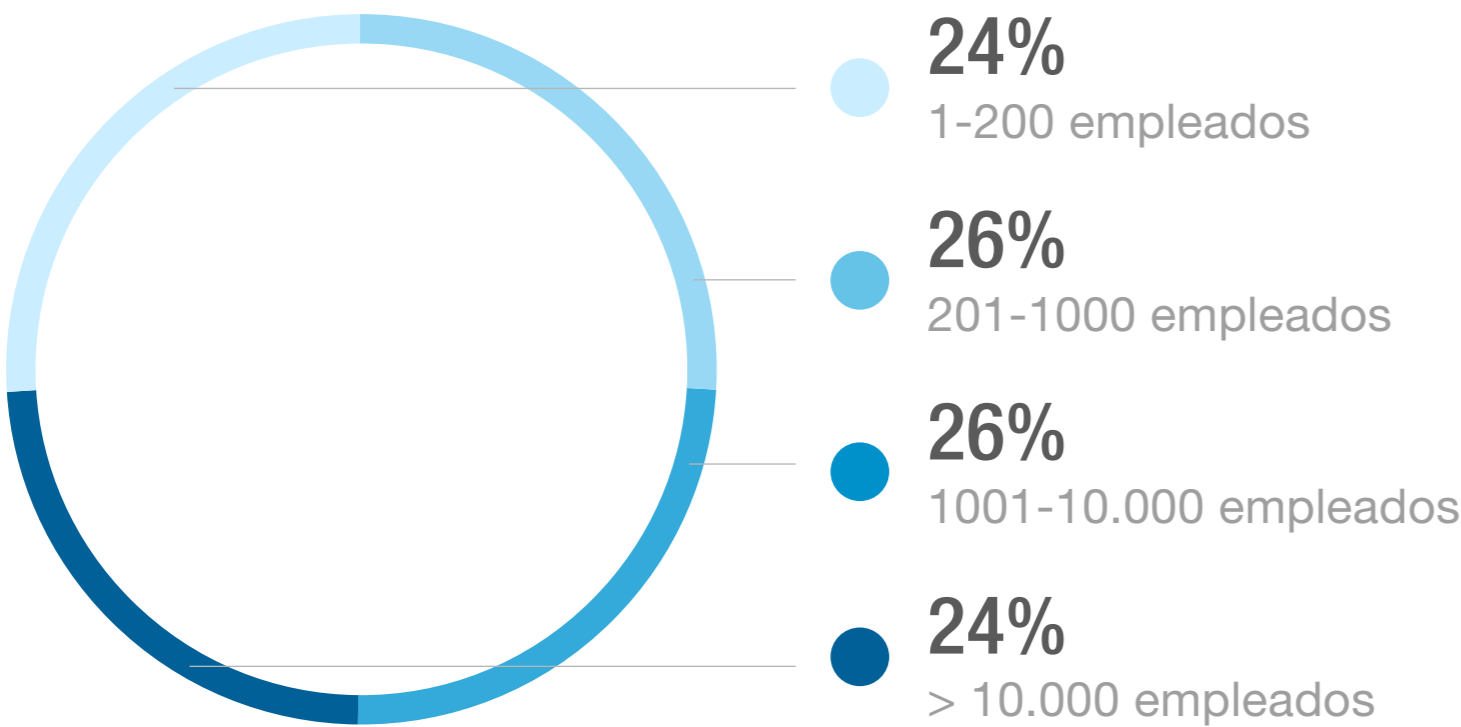
Encuestamos a 8815 responsables de contratación y profesionales de captación de candidatos.

- Los profesionales de captación de candidatos trabajan en departamentos de RR. HH. corporativos 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.

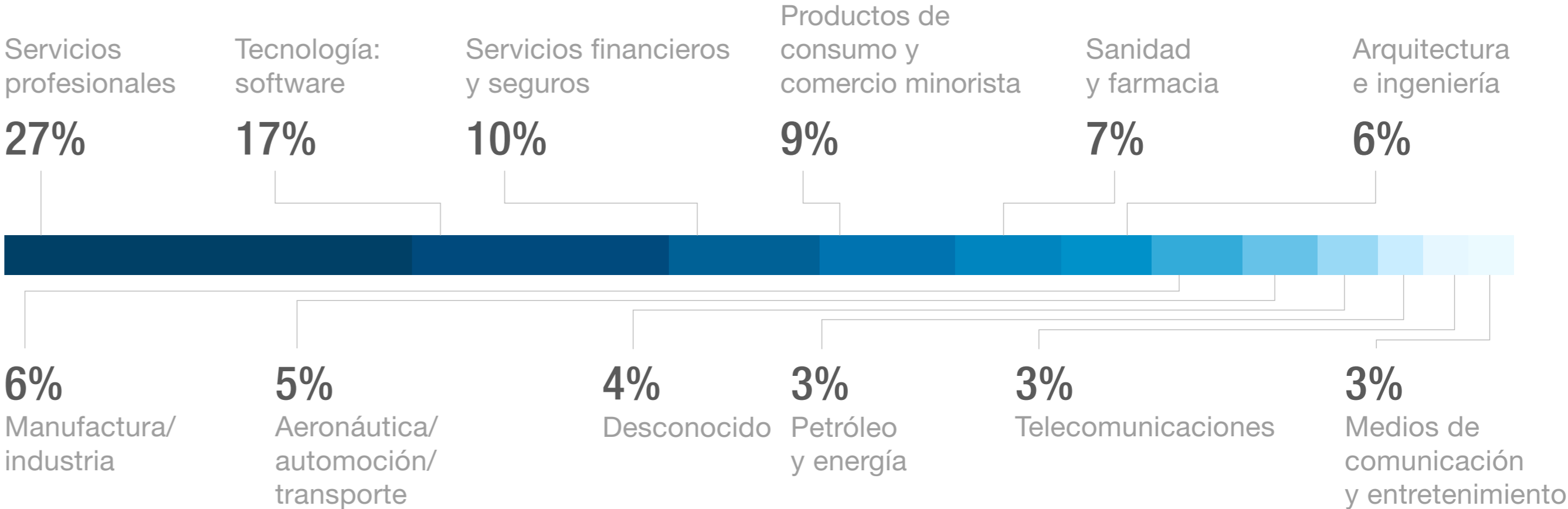


Estos encuestados son usuarios de LinkedIn que fueron seleccionados en función de la información en su perfil de LinkedIn, y se los contactó por correo electrónico entre el 24 de agosto y el 24 de septiembre de 2017.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

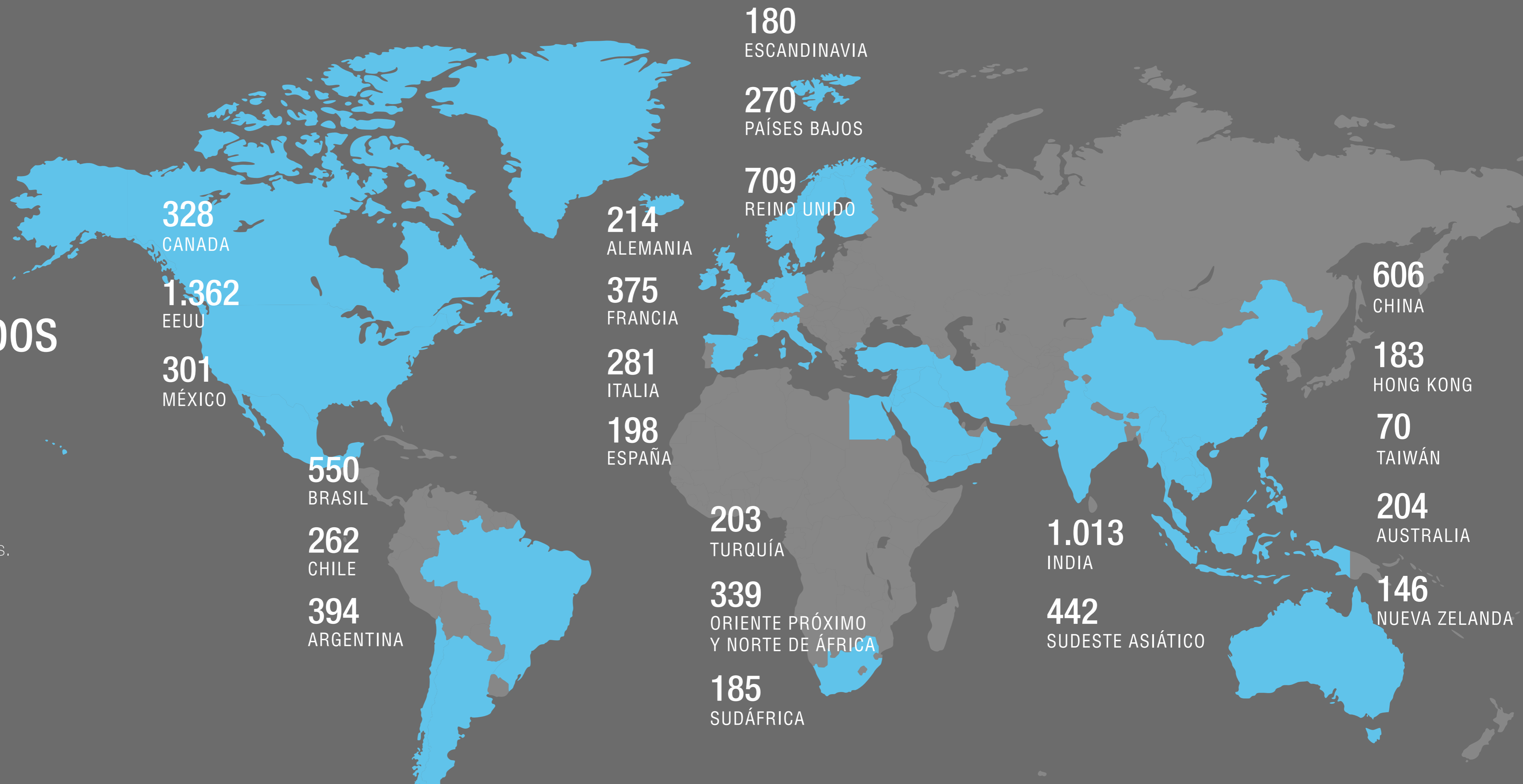


SECTOR



ENCUESTADOS POR PAÍS

Se encuestó a
8815 responsables
de contratación
y profesionales de
captación de candidatos.



FUENTES DE INFORMACIÓN

Citadel

Charles Schwab

Lloyds Banking Group

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

FUENTES DE INFORMACIÓN

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
JEFA 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 empleadora.

[Conecta con nosotros en LinkedIn](#)

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

