

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

LAS 4 IDEAS QUE
CAMBIARÁN TU MODO
DE CONTRATAR

ACERCA DE ESTE INFORME

Entrevistamos a expertos del sector para hablar sobre el estado de las contrataciones y detectamos cuatro tendencias candentes: la diversidad, las nuevas herramientas de entrevista, los datos y la inteligencia artificial. Luego encuestamos a casi 9000 técnicos de selección de personal y responsables de contratación de 39 países. Este informe combina la información de las encuestas con ejemplos de 18 empresas que están a la vanguardia de estas tendencias.

LOS CAMBIOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTÁN TERMINANDO CON LAS TRANSACCIONES

Contratar candidatos es una actividad cada vez más transaccional. Las búsquedas tediosas, las planificaciones interminables y las selecciones repetitivas son soporíferas y poco eficientes. Es hora de concentrarnos en los aspectos más gratificantes del trabajo: el humano y el estratégico. Las cuatro tendencias más importantes de este año van precisamente en esa dirección.

Las nuevas herramientas de entrevista, muchas de las cuales funcionan con inteligencia artificial, filtran los currículums y descartan candidatos automáticamente para que tu equipo pueda dedicar más tiempo a contactar y a contratar a los mejores. Al mismo tiempo, la diversidad se ha vuelto una fuente importante de crecimiento corporativo: si la adoptas, podrás convertirte en un generador de ingresos para tu empresa. La otra vía para lograr impacto estratégico son los datos, ya que proporcionan la credibilidad y la información que necesitas para mejorar los resultados financieros de la empresa.

Juntas, estas cuatro tendencias —las nuevas herramientas de entrevista, la inteligencia artificial, la diversidad y los datos— están convirtiendo la selección de personal en una profesión más estratégica. Al eliminar las transacciones, tu equipo dispone de más tiempo para entablar relaciones con los candidatos y elaborar un plan de acción para captar a los mejores. Son tendencias que no puedes pasar por alto, porque influyen de forma directa en la rapidez y eficiencia de tus contrataciones.

ÍNDICE

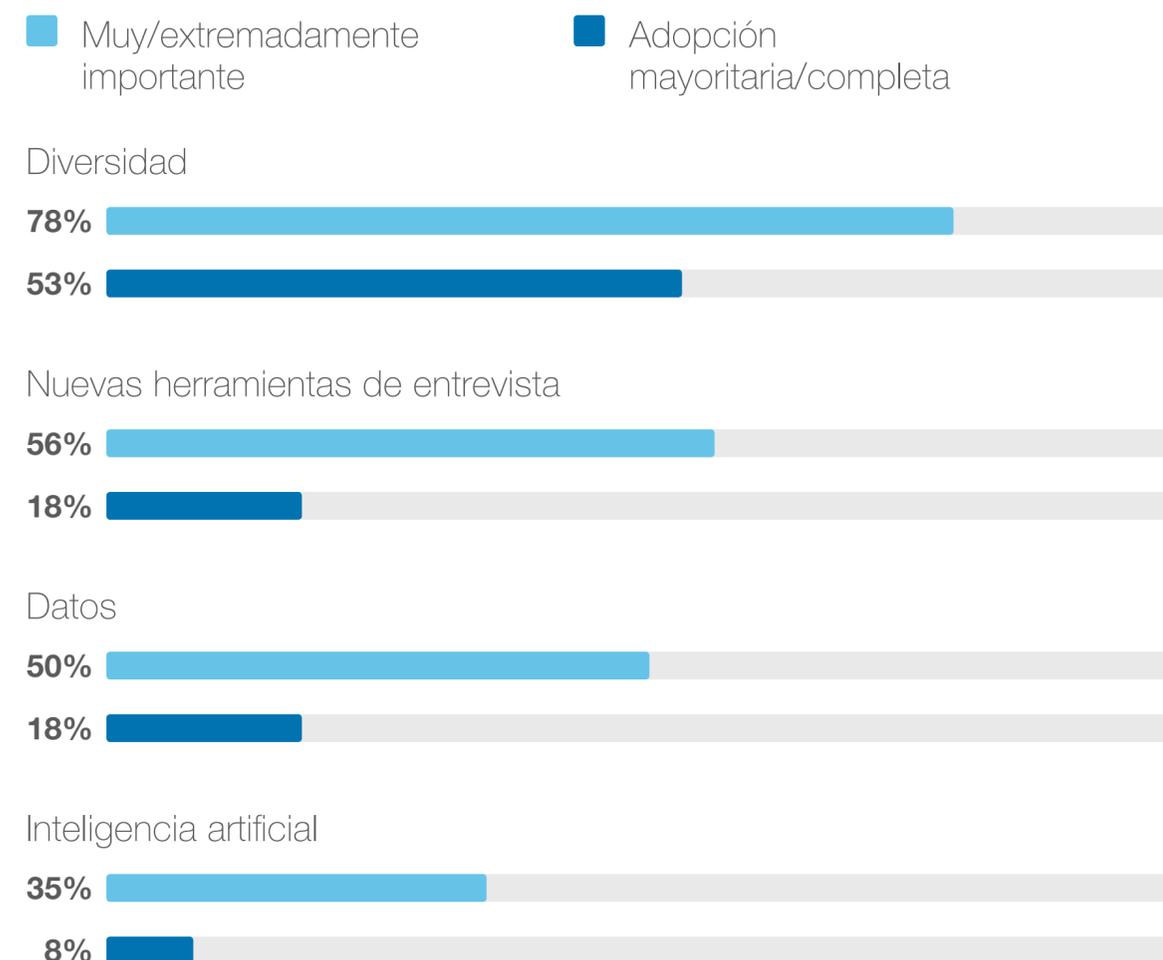
TENDENCIAS PARA TENER EN CUENTA EN 2018	4
DIVERSIDAD: EL NUEVO ENFOQUE GLOBAL	5
REINVENCIÓN DE LA ENTREVISTA	20
LOS DATOS SON EL NUEVO SUPERPODER CORPORATIVO	32
INTELIGENCIA ARTIFICIAL: TU FUERZA SECRETA	44
CONCLUSIÓN: DE TI DEPENDE SEGUIR SIENDO RELEVANTE	53
METODOLOGÍA	54

TENDENCIAS PARA TENER EN CUENTA EN 2018

Las investigaciones, las entrevistas con expertos y el pulso del sector son claros. Las tendencias que mostramos a la derecha son las que más influirán en tu forma de contratar en los próximos años.

- La **diversidad** es la tendencia que más cambiará las cosas y la más establecida: más de la mitad de las empresas ya están abordándola de lleno.
- Las **nuevas técnicas de entrevista** (p. ej., la evaluación de aptitudes interpersonales y las audiciones de trabajo) están ganando adeptos como formas de mejorar las entrevistas tradicionales, pero su adopción aún es prematura.
- Aproximadamente la mitad considera que los **datos** son fundamentales para el futuro de la contratación, pero su utilización sistemática aún no se ha generalizado.
- La **inteligencia artificial** es la tendencia menos madura, pero no te engañes: es probable que ya la estés utilizando en tu trabajo y podría ser la novedad más revolucionaria de todas.

PRINCIPALES TENDENCIAS QUE MARCAN EL FUTURO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA CONTRATACIÓN



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

DIVERSIDAD: EL NUEVO ENFOQUE GLOBAL

NO ES POSIBLE LA DIVERSIDAD SIN INCLUSIÓN NI PERTENENCIA

El concepto de *diversidad*, que se popularizó en la década de 1980 y se transformó en *diversidad e inclusión* cuando el movimiento maduró, hoy se ha ampliado a *diversidad, inclusión y pertenencia*. Estos son los motivos: *diversidad* es que te inviten a la fiesta, *inclusión* es que te inviten a bailar, y *pertenencia* es bailar como si nadie te estuviera mirando. La pertenencia es la sensación de seguridad psicológica que permite a los empleados mostrar la mejor versión de sí mismos en el trabajo. Incluso en las empresas que más fomentan la diversidad, los empleados se marchan cuando no se sienten incluidos y aceptados. Lo bueno es que las empresas están centrado la atención en los tres factores, lo que indica que son conscientes de que la inclusión y la pertenencia consolidan la diversidad. En el futuro veremos a más empresas tratar los tres conceptos de forma separada y medir especialmente la *pertenencia*.

EMPRESAS «MUY» O «EXTREMADAMENTE» CENTRADAS EN

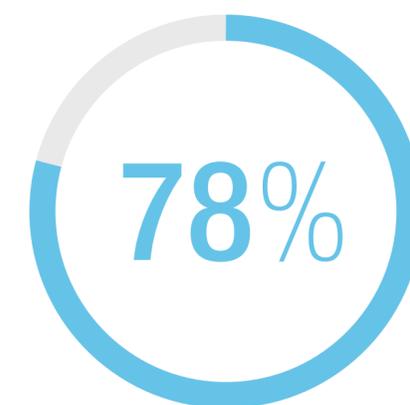




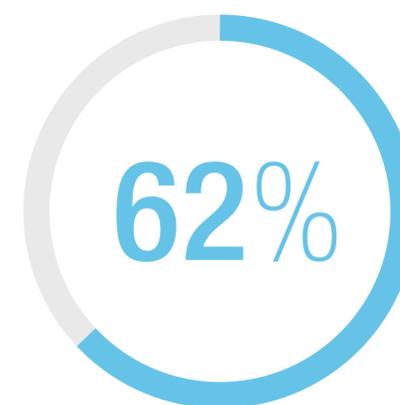
LA RECOMPENSA: UNA CULTURA MÁS SÓLIDA, UN MEJOR RENDIMIENTO Y UN CONOCIMIENTO MÁS PROFUNDO DE LOS CLIENTES

La diversidad solía ser una casilla de un formulario que las empresas simplemente marcaban. Hoy, la diversidad está directamente vinculada a la cultura empresarial y al rendimiento financiero. Nuestros datos indican que el 78% de las empresas prioriza la diversidad para mejorar la cultura y que el 62% lo hace para fortalecer su rendimiento financiero. Hay importantes intereses en juego: los cambios demográficos diversifican las comunidades y reducen las bases de datos de candidatos para las empresas que no se adaptan. Además, la creciente evidencia de que los equipos diversos son más productivos, innovadores y comprometidos hacen que esta tendencia resulte difícil de ignorar.

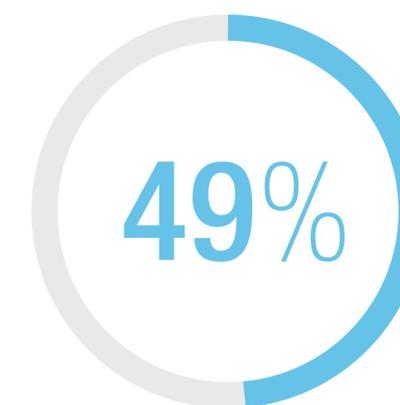
PRINCIPALES RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS SE ENFOCAN EN LA DIVERSIDAD



para mejorar su cultura



para mejorar los resultados de la empresa



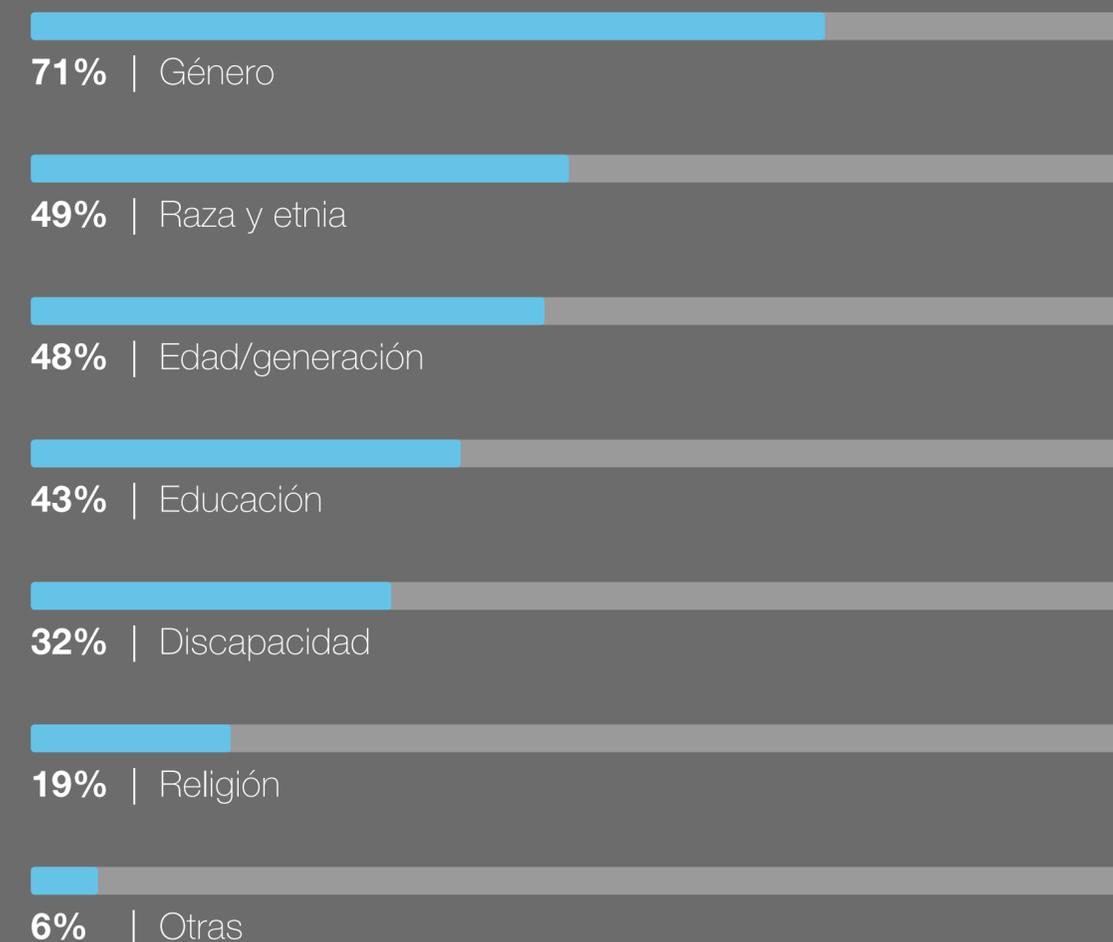
para representar mejor a los clientes

LOS TEMAS CENTRALES SON EL GÉNERO Y LA RAZA

La diversidad de género en el ámbito laboral no significa lo mismo en todo el mundo. Es el tipo de diversidad más fácil de abordar para las empresas, ya que es también el dato más fácil de medir. La prueba indiscutible del valor de las mujeres en el ámbito laboral y su escasa presencia en las empresas de renombre mantienen la cuestión del género en el centro de atención.

Aunque gran parte de la conversación gira en torno al género, las empresas también están ocupándose de la diversidad racial y étnica. Y, como la generación del «baby boom» permanece en la fuerza laboral por más tiempo, las empresas están reconociendo el valor de interactuar con esta base de datos de candidatos amplia y experimentada. Como veremos en el caso de [Walgreens](#), en la [página 12](#), los grupos menos demandados, como las personas con discapacidad y los veteranos de guerra, pueden representar una buena oportunidad para las empresas. Otras áreas, como la identidad de género y la orientación sexual, reciben menos atención porque su seguimiento es más difícil. Pero a medida que los profesionales LGBTQ+ se sientan más seguros para identificarse como tales en el trabajo, veremos a las empresas invertir más para incluirlos.

ÁREAS DONDE LAS EMPRESAS CENTRAN SUS INICIATIVAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD

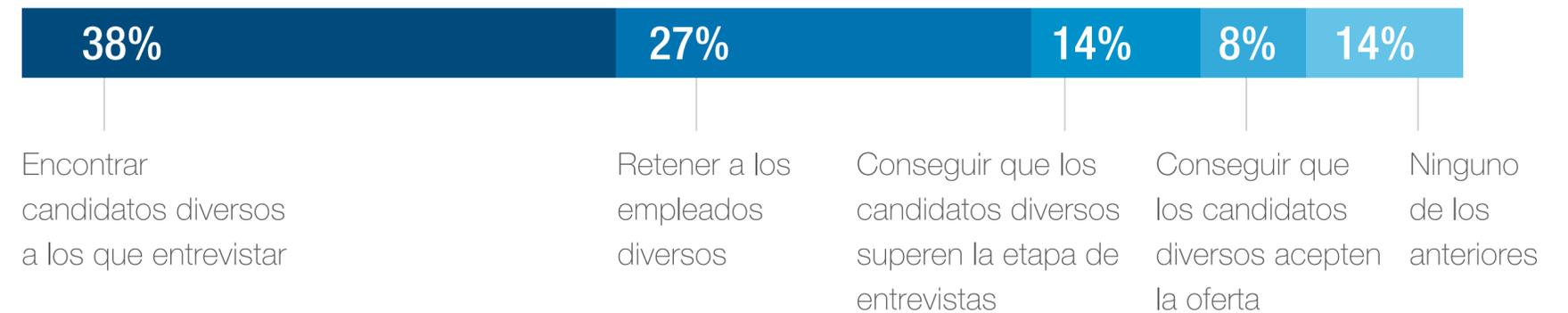




DIFICULTADES PARA ENCONTRAR CANDIDATOS DIVERSOS: ¿PERCEPCIÓN O REALIDAD?

Muy pocas empresas han descubierto el secreto de la diversidad. A pesar de todo el alboroto, la mayoría de las empresas siguen sin cumplir sus metas y las expectativas del público. Nuestros datos indican que el principal motivo es que los técnicos de selección de personal y los responsables de contratación no encuentran suficientes candidatos diversos. Pero podría tratarse de un problema de percepción: hay mujeres ingenieras y gerentes de producto de raza negra, así que es posible que las empresas no estén buscando en los lugares correctos. El siguiente desafío importante radica en retener a esos empleados una vez que los tienes. Se trata de un problema más que nada cultural, ya que los empleados que no se sienten incluidos y aceptados duran poco. En comparación con el proceso de búsqueda y retención, en cambio, la fase de entrevistas no presenta gran dificultad.

MAYORES OBSTÁCULOS A LA HORA DE PROMOVER LA DIVERSIDAD

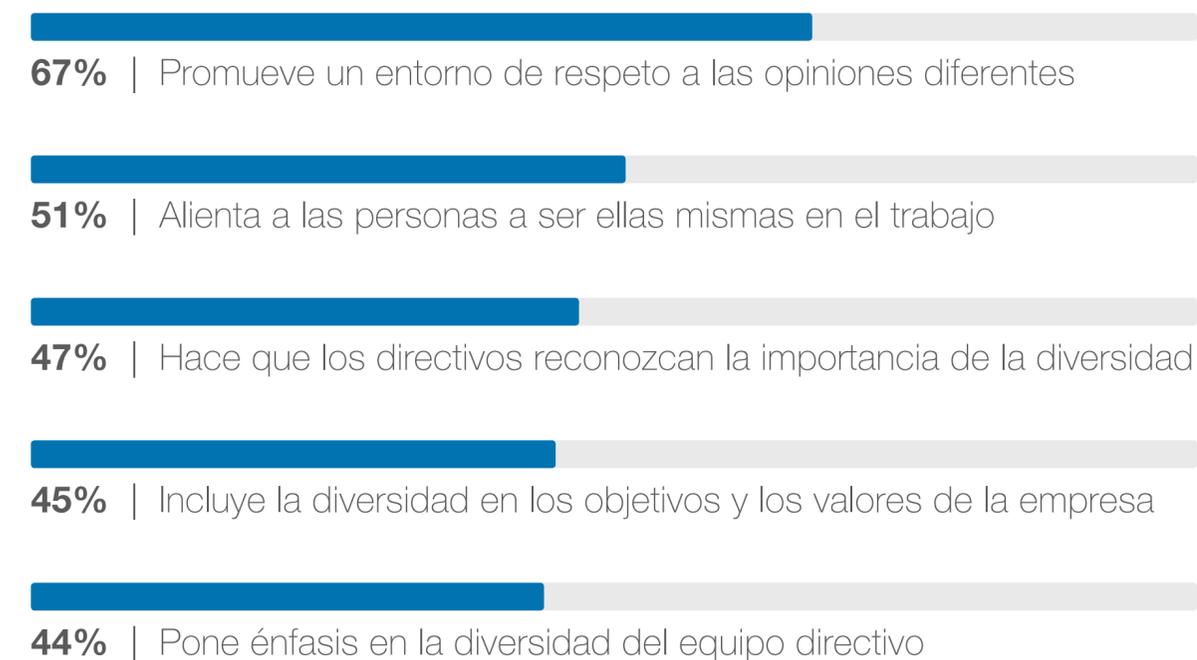


ANTES DE REVISAR LA LISTA DE CANDIDATOS, REvisa TU EMPRESA

No tiene sentido tratar de atraer candidatos diversos si tu cultura no propicia la diversidad. Examinar detenidamente la cultura de tu empresa es un primer paso fundamental. Dos modos en que las empresas apoyan la diversidad es respetando las opiniones diferentes y alentando a las personas a ser ellas mismas. También es clave la actitud de los ejecutivos: si bien la diversidad solía ser una estrategia de RR. HH., ahora los directores ejecutivos también abogan por el tema integrándolo en los objetivos de sus empresas y diversificando sus propios equipos de alta dirección.



CÓMO LAS EMPRESAS PROMUEVEN INTERNAMENTE LA DIVERSIDAD, LA INCLUSIÓN Y LA PERTENENCIA



SI LA CULTURA ES ADECUADA, EL RESTO ES FÁCIL

Cuando has creado una cultura inclusiva, es mucho más fácil seleccionar candidatos diversos. Para mostrarles a los candidatos su apoyo a la diversidad, las empresas presentan empleados diversos en el material de selección de personal y en los paneles de entrevistas. También promueven los grupos de apoyo internos y seleccionan personal en universidades y centros con un alumnado heterogéneo. Formar a los entrevistadores para evitar la parcialidad inconsciente es otra forma de mostrar a los candidatos la equidad en los procesos.



MODOS EN QUE LAS EMPRESAS LES MUESTRAN A LOS CANDIDATOS QUE VALORAN LA DIVERSIDAD



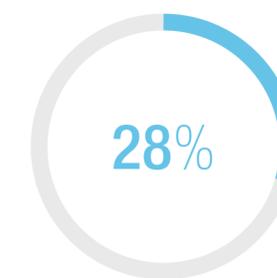
Muestran la diversidad de empleados en su web y en el material impreso



Fomentan la diversidad de los entrevistadores



Hablan de los grupos de apoyo internos



Seleccionan personal en centros educativos con un alumnado heterogéneo

CASO DE ÉXITO

WALGREENS SUBE EL LISTÓN DE LA DIVERSIDAD CON 9 GRUPOS DE RECURSOS PARA EMPLEADOS

Podríamos decir que la diversidad es parte del ADN de Walgreens: su fundador, Charles Walgreen, luchó por la igualdad salarial para todos los farmacéuticos, independientemente de su raza, hace más de 90 años. La empresa mantiene esa misma actitud hasta nuestros días, cumpliendo con su objetivo actual de contribuir a la salud y el bienestar de todos. La clave de su éxito en materia de diversidad —y de su éxito empresarial— son los grupos de recursos para empleados. Estos grupos son redes de empleados comprometidos con la selección de personal heterogéneo, el desarrollo profesional de los empleados, la mejora de la marca Walgreens y la interacción con la comunidad interna y externa. Cada grupo, patrocinado por un alto directivo, se reúne mensualmente y es responsable de poner en marcha planes anuales estratégicos y presupuestos operativos.



«Cuando se reconoce, se apoya, se defiende y, lo más importante, se busca la diversidad de perspectivas, se genera un entorno más inclusivo. Si se valora a quienes aportan una perspectiva diferente, se logran mayores niveles de compromiso.»



STEVE PEMBERTON
EXDIRECTOR GENERAL DE
DIVERSIDAD, WALGREENS

CÓMO LOS GRUPOS DE RECURSOS PARA EMPLEADOS MARCAN LA DIFERENCIA EN WALGREENS

AUMENTO DE LOS INGRESOS GRACIAS A UN MAYOR CONOCIMIENTO SOBRE LOS CLIENTES

Walgreens Pride Alliance proporcionó información clave para la reinauguración de una tienda en una zona LGBT de San Francisco. Como resultado, crearon una sección de tarjetas de felicitaciones más identificada con los clientes del lugar, con carteles y tarjetas para celebrar matrimonios entre personas del mismo sexo o para felicitar a las personas trans que salen del clóset. A los clientes les encantó: las ventas aumentaron dos dígitos tras la reinauguración.

ORIENTACIÓN SOBRE POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN LA EMPRESA

Walgreens Veterans Network, el equipo de inclusión para veteranos de Walgreens, participó con los técnicos de selección de personal en ferias de empleo y eventos locales para encontrar puntos de coincidencia con los veteranos y ayudarlos a visualizar sus posibilidades de desarrollo profesional en Walgreens. Después de incorporarlos, continúan la relación ofreciéndoles orientación, redes de contactos y desarrollo profesional.

ABOGA POR PRÁCTICAS INCLUSIVAS

Walgreens Disability Inclusion Network, el equipo de inclusión para discapacitados de Walgreens, estableció una alianza interna para recomendar nuevas políticas y tecnologías inclusivas para personas con discapacidad. Esto no solo favoreció a los empleados con discapacidad, sino que ayudó a Walgreens a lograr una calificación del 100% en el índice de igualdad para personas con discapacidad (DEI), lo que, a su vez, le permitió atraer más candidatos con discapacidades e interactuar con ellos.

PATROCINIO DE PROGRAMAS DE CALIDAD

En su encuentro anual de TEDx, el grupo Next Gen Empowerment Network (WNEXT) reúne a cientos de empleados y líderes de empresas locales para que intercambien ideas sobre temas como la iniciativa empresarial y la atención de la salud. Los grupos orientados a mujeres, a asiáticos y a personas de origen latinoamericano también patrocinan eventos para promover la inclusión y el sentido de pertenencia.



CASO DE ÉXITO

EL SECRETO DE LEVER PARA LA DIVERSIDAD ES PREOCUPARSE POR LAS COSAS PEQUEÑAS

Uno podría suponer que, como sucede en la mayoría de las empresas emergentes de Silicon Valley, la mayoría de los más de 150 empleados de Lever son varones. Sin embargo, el equilibrio de género en la empresa es excelente: las mujeres representan el 50% de su fuerza laboral, el 53% de los directivos, el 43% de los ingenieros y el 40% del consejo de administración. La empresa ha eliminado lentamente sus problemas de diversidad, dividiéndolos en fragmentos realizables desde el primer día. De manera individual, estas tácticas reducen la parcialidad o aumentan la inclusión en una pequeña medida; de manera colectiva, crean una cultura rica y diversa. Lever describe su enfoque integral en una guía de diversidad e inclusión, pero en la próxima página ofrecemos una muestra del enfoque de la empresa.



«La suma de muchas tácticas pequeñas marca una diferencia mucho mayor que la estrategia ejecutiva de comprometerse con esta gran meta [en materia de diversidad] para 2020.»



SARAH NAHM
DIRECTORA EJECUTIVA,
LEVER

LAS PEQUEÑAS TÁCTICAS DE DIVERSIDAD DE LEVER TIENEN SENTIDO

USAR DESCRIPCIONES DE EMPLEO INCLUSIVAS

Lever recortó la sección de «requisitos» porque sabe que las mujeres solo se postulan cuando cumplen con todos los requisitos, mientras que los hombres solicitan el empleo si cumplen con tan solo el 60%. También indica de forma explícita que apuesta por una plantilla diversa e inclusiva.

EVITAR LAS FOTOGRAFÍAS EN LAS SOLICITUDES DE EMPLEO

Esto garantiza que los candidatos no serán juzgados de manera inconsciente por su apariencia.

PROHÍBE LOS RECHAZOS POR «AFINIDAD CON LA CULTURA DE LA EMPRESA»

Lever insiste para que los empleados y los clientes sean más específicos al definir a qué se refieren cuando hablan de «falta de afinidad con la cultura de la empresa».

PASAR LA PALABRA A LOS EMPLEADOS

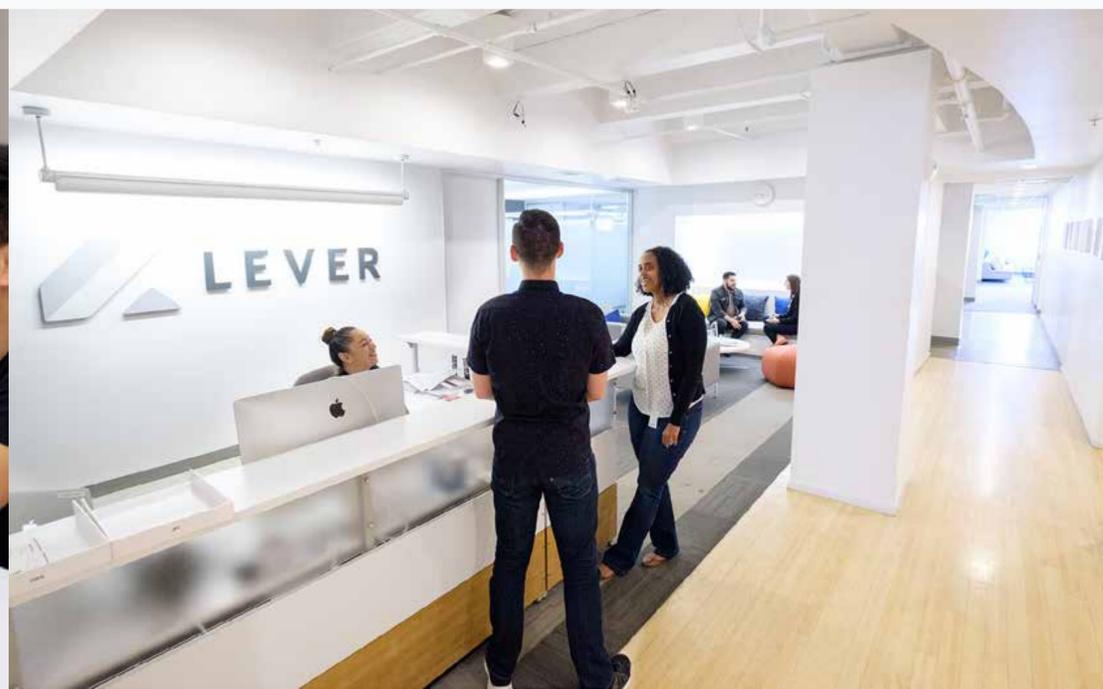
Lever capacita a los empleados para que compartan sus historias en artículos de blog y videos, lo que contribuye a atraer candidatos. La directora ejecutiva Sarah Nahm también es una abierta defensora de la diversidad.

SE COMPROMETE CON UNA COMPENSACIÓN JUSTA

Lever ha desarrollado una filosofía de compensación para ayudar a minimizar la negociación. Establece un valor de referencia para cada puesto y no se basa excesivamente en el salario anterior de un candidato.

APOYAR LOS GRUPOS DE EMPLEADOS ORIENTADOS A LA ACCIÓN

Los grupos de empleados de Lever para mujeres (Leverettes) y para LGBTQ (LeverHues) promueven la pertenencia y ayudan a impulsar acciones significativas.



CASO DE ÉXITO

PANDORA LOGRA UNA DIVISIÓN POR GÉNERO DE CASI 50-50

Al igual que Lever, Pandora no tiene una estrategia de diversidad separada: la diversidad forma parte de cada actividad de la empresa. Se enorgullece de contratar para favorecer el «aporte cultural» en lugar de la «afinidad con la cultura de la empresa». La «afinidad con la cultura de la empresa» puede dar lugar a una fuerza laboral antocomplaciente integrada por muchos empleados similares, mientras que el «aporte cultural» puede generar aptitudes y puntos de vista únicos y, en última instancia, innovación. Las estadísticas de Pandora en materia de diversidad son excelentes: un 49% del total de la fuerza laboral son mujeres, tiene un 38% de mujeres líderes y, entre los pasantes, un 40% son mujeres y un 65% no son de raza blanca.



«Puedes crear una lista de candidatos tan diversa como quieras, pero si tus empleados no entienden su valor, los candidatos que carecen de representación suficiente nunca llegan a ser contratados.»



LISA LEE
DIRECTORA DE DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN, PANDORA

EL ENFOQUE DE PANDORA EN LA PRÁCTICA

SE DIRIGE A GRUPOS ESPECÍFICOS CON CONTENIDO DIGITAL DE LA MARCA

Pandora crea contenido para grupos específicos (p. ej., mujeres, estudiantes de escuelas con una población históricamente afroamericana) y lo presenta en LinkedIn a través de actualizaciones patrocinadas segmentadas.

PATROCINA EVENTOS

Pandora recientemente patrocinó la fiesta por el 5.º aniversario de Coalesce Chicago, por ejemplo. En el evento, se presentó música en vivo de diversos artistas, y los responsables de contratación y los técnicos de selección de personal pudieron establecer contactos con los candidatos en un ambiente informal.

OFRECE FORMACIÓN PARA EVITAR LA PARCIALIDAD INCONSCIENTE

En sus programas de desarrollo gerencial, Pandora ha incorporado capacitación para evitar la parcialidad inconsciente. Esto eleva su importancia y aumenta la probabilidad de modificar comportamientos.

DA UN PROPÓSITO A LOS ENCUENTROS DE EMPLEADOS

En lugar de un «happy hour» como tantos, el dinero se destina a una causa, como el mes de la historia afronorteamericana o el liderazgo de las mujeres, para que los eventos estén más alineados con los valores de Pandora.

ABOGA POR LAS COMUNIDADES

Pandora posee grupos de apoyo para empleados destinados a grupos subrepresentados, mujeres y LGBTQ+, y promueve un entorno que los alienta a hacerse oír y a efectuar cambios.

COMPARTE A GRAN ESCALA LAS HISTORIAS DE LOS EMPLEADOS

Pandora tiene su propio podcast. Desde el padre primerizo que habla de su licencia por paternidad hasta el empleado LGBTQ+ que sale del clóset, es un lugar seguro donde todos pueden compartir cómo sus situaciones personales influyen en su trabajo.





CONCLUSIÓN

6 CONSEJOS PARA FOMENTAR LA DIVERSIDAD

La diversidad es compleja. No hay atajos para alcanzarla y no se consigue de la noche a la mañana. Compara tus prácticas con estas recomendaciones de Walgreens, Lever y Pandora, y comenzarás a avanzar en la dirección correcta.

- ✓ **Utiliza lenguaje inclusivo en tus descripciones de empleo.**
Esto hará más atractivas tus oportunidades y te permitirá llegar a candidatos más diversos.
- ✓ **Capacita a tus empleados para que cuenten su historia.**
El mismo ejercicio narrativo mejorará la interacción con los empleados y, al mismo tiempo, ampliará tu comunicación con los empleados diversos de una manera auténtica.
- ✓ **Promueve la inclusión y aboga por el cambio mediante grupos de recursos para empleados.**
Las iniciativas a favor de la diversidad son mucho más eficaces si aprovechan el impulso natural de los grupos de empleados.
- ✗ **No tengas una «estrategia» de diversidad.**
Considera la diversidad como una actitud. Empieza por cambios pequeños, e incorpora la diversidad poco a poco en todas las actividades de la empresa.
- ✗ **No inviertas si no tienes el apoyo de la alta dirección.**
No llegarás lejos si tus jefes no están convencidos del valor de la diversidad. Los resultados financieros siempre acapararán su atención, así que respalda tu argumento con cifras.
- ✗ **No perpetúes el atractivo de la «afinidad con la cultura de la empresa».**
Deja de evaluar la «afinidad con la cultura de la empresa» y comienza a mirar el «aporte cultural» de los candidatos para crear una cultura que valore las diferencias.

IMPORTANCIA EN EL MUNDO

Porcentaje de profesionales de captación de candidatos y responsables de contratación que afirman que la diversidad es la tendencia que más influye en su forma de contratar

El 78%
PROMEDIO GLOBAL



79%
CANADÁ

78%
EE. UU.

82%
REINO UNIDO

73%
FRANCIA

78%
ALEMANIA

82%
ESCANDINAVIA

67%
TURQUÍA

80%
ORIENTE PRÓXIMO
Y NORTE DE ÁFRICA

81%
INDIA

82%
CHINA

80%
SUDESTE
ASIÁTICO

77%
BRASIL

89%
SUDÁFRICA

85%
AUSTRALIA

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

REINVENCIÓN DE LA ENTREVISTA

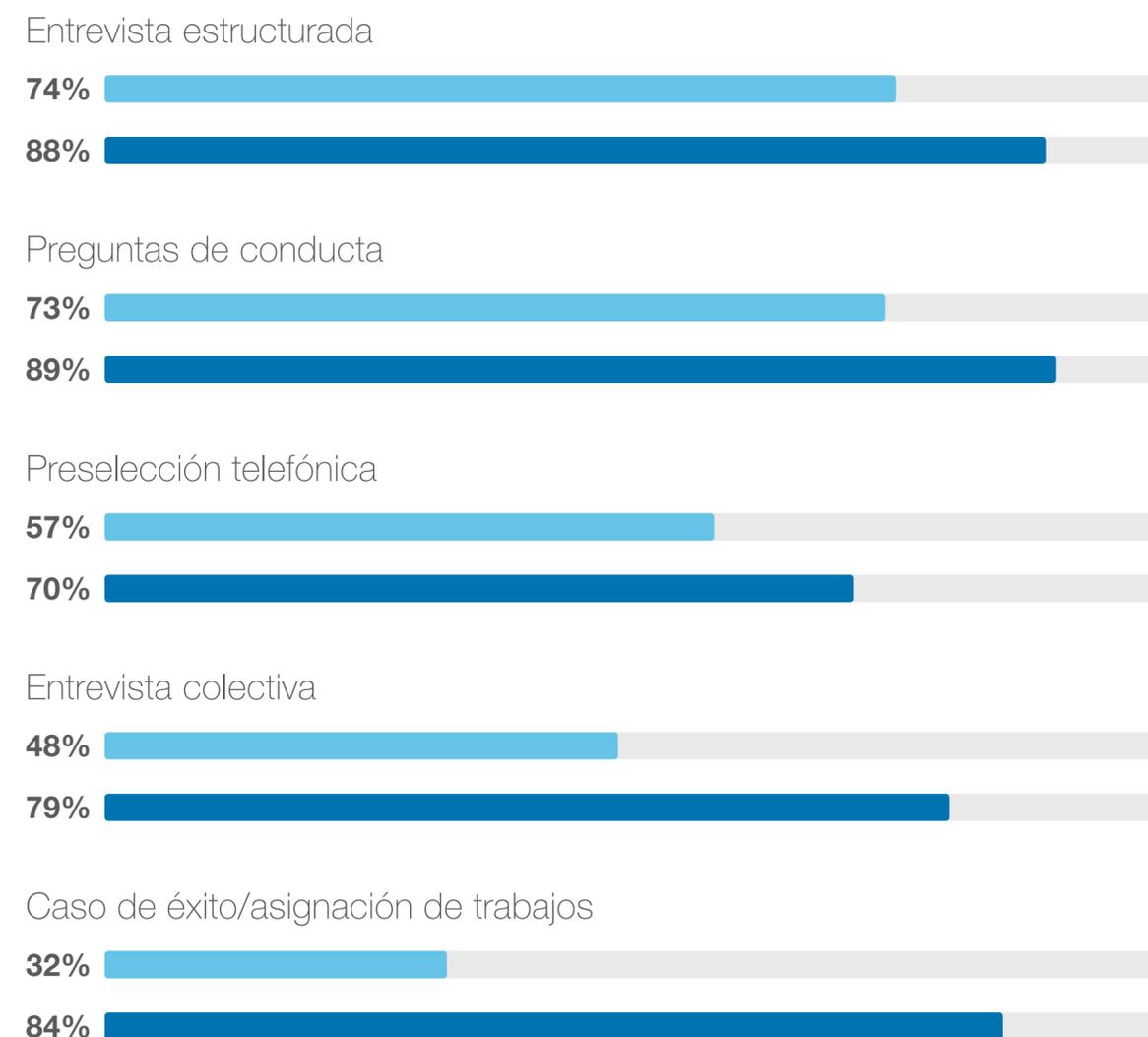
LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES (AÚN) SIGUEN EXISTIENDO

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

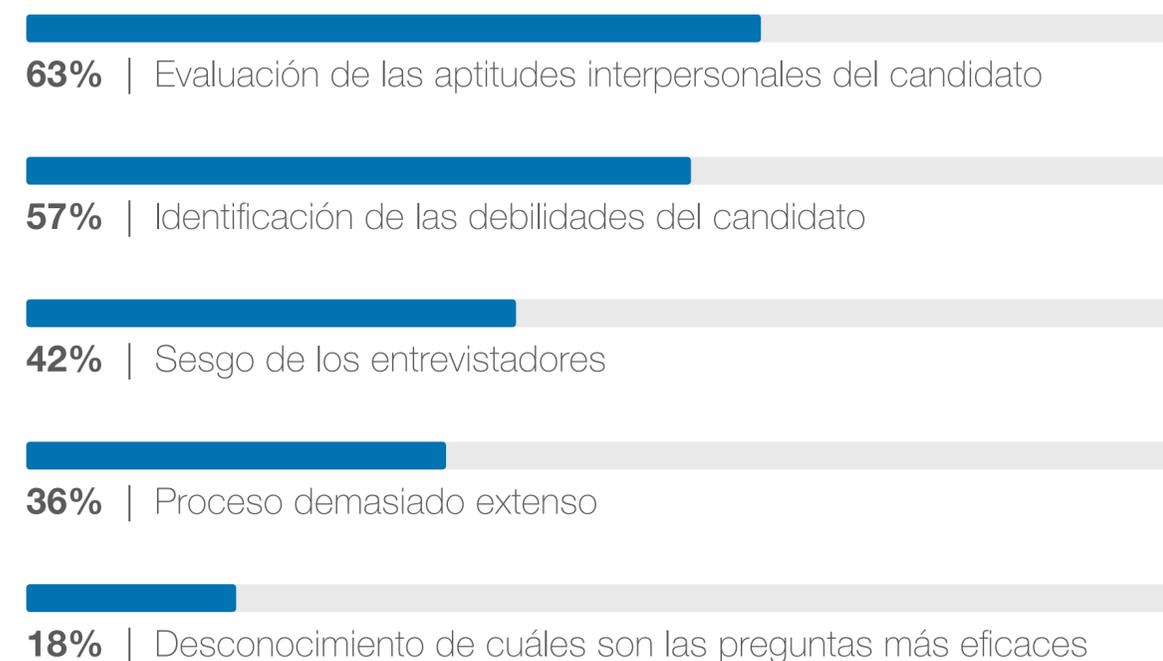
■ Se utiliza con frecuencia o siempre ■ Se considera bastante o muy eficaz



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 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 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 si encajan 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 de movimientos. 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 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 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

EXDIRECTORA 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.

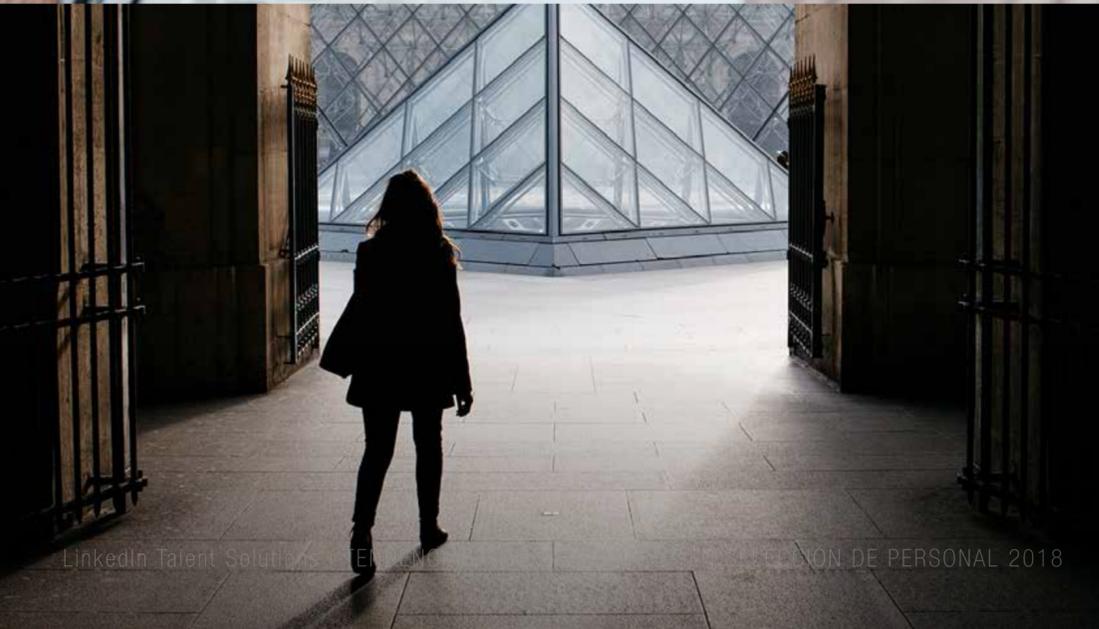
VENTAJAS

MÁS EFICIENCIA DE LOS TÉCNICOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Unilever redujo 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 calificados.
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 2.600 —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 valoraciones personalizadas 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



CONCLUSIÓN

EL FUTURO DE LAS ENTREVISTAS YA ESTÁ AQUÍ

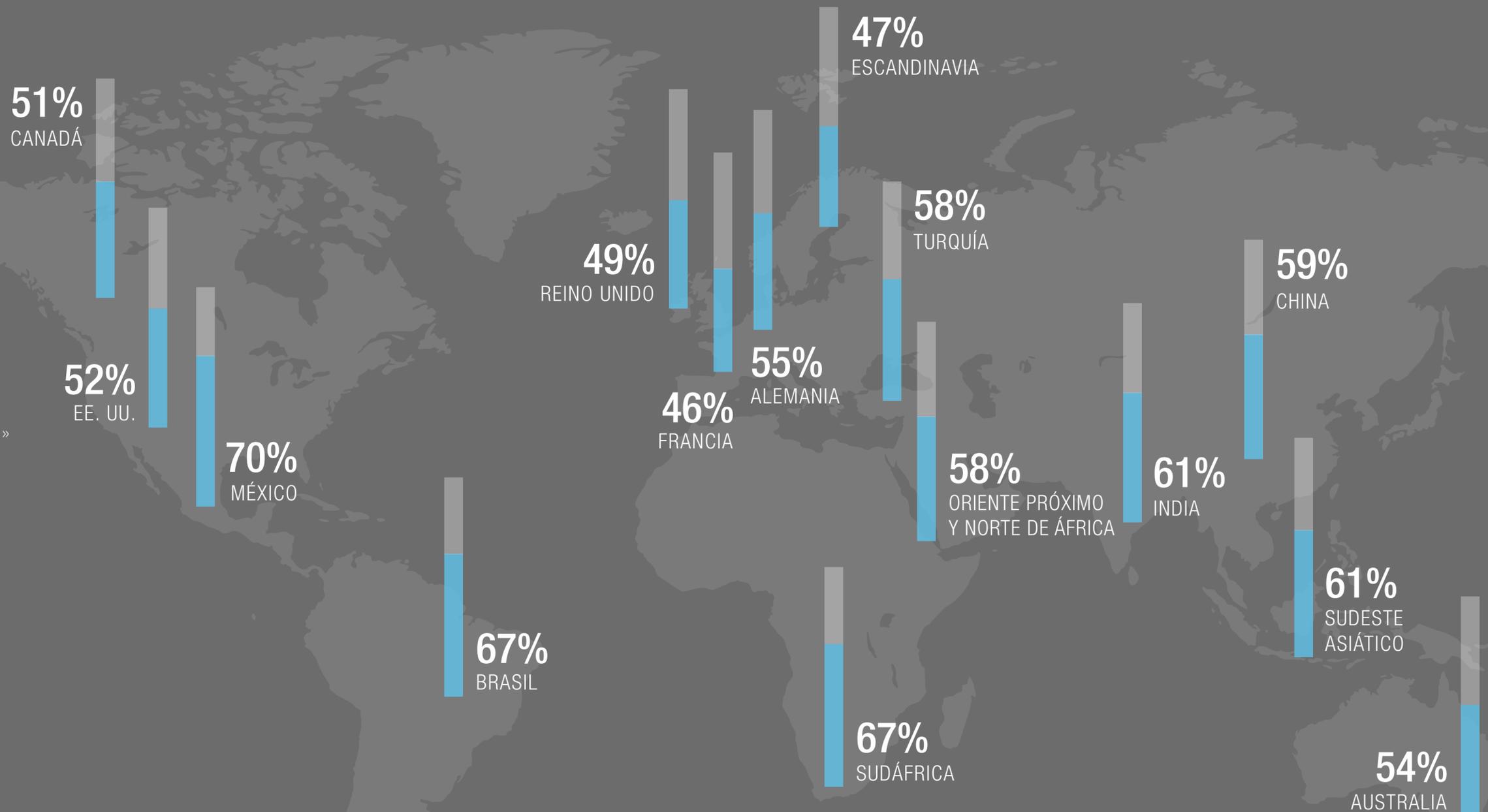
La contratación tradicional es imperfecta y costosa, así que no debe sorprendernos que esté siendo rediseñada. Las pruebas de aptitudes interpersonales y las videoentrevistas están reemplazando a la preselección telefónica tradicional, se selecciona en función del potencial y no de la experiencia, y el proceso es ágil y a gran escala. Las audiciones de trabajo ayudan a seleccionar grupos de candidatos, pero también se utilizan después de las entrevistas tradicionales para evaluar a los individuos durante periodos 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 final. 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 selección de personal

56%
PROMEDIO GLOBAL



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

LOS DATOS SON EL NUEVO SUPERPODER CORPORATIVO

EL PODER DE LOS DATOS ESTÁ CONQUISTANDO A LOS PROFESIONALES DE CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

La captación de candidatos siempre giró en torno a las personas. Pero, en la actualidad, también gira en torno a los números. Nuestra investigación indica que la mayoría de los técnicos de selección de personal y responsables de contratación ya usan datos para hacer su trabajo y que es aún más probable que los usen en los próximos dos años.

El uso de los datos para tomar decisiones sobre el personal no es una novedad. Lo novedoso es el volumen de datos disponibles y la velocidad con la que pueden analizarse. Lo novedoso es que no solo podemos usar los datos para hacer el seguimiento de las contrataciones sino también para predecir sus resultados. También es novedoso que los datos permitan a las máquinas tomar decisiones de selección de personal más inteligentes por ti (lo que se conoce como «inteligencia artificial»). Las empresas más sofisticadas están reuniendo todos y cada uno de los datos que poseen para tratar de competir. Así como probablemente tengan una estrategia para las redes sociales o una estrategia para los eventos, ahora también tienen una estrategia para la inteligencia en la selección de personal.

USO DE DATOS EN LA ACTUALIDAD

64%

de los técnicos de selección de personal y los responsables de contratación utilizan datos, como mínimo, «a veces»

DE CARA AL FUTURO

79%

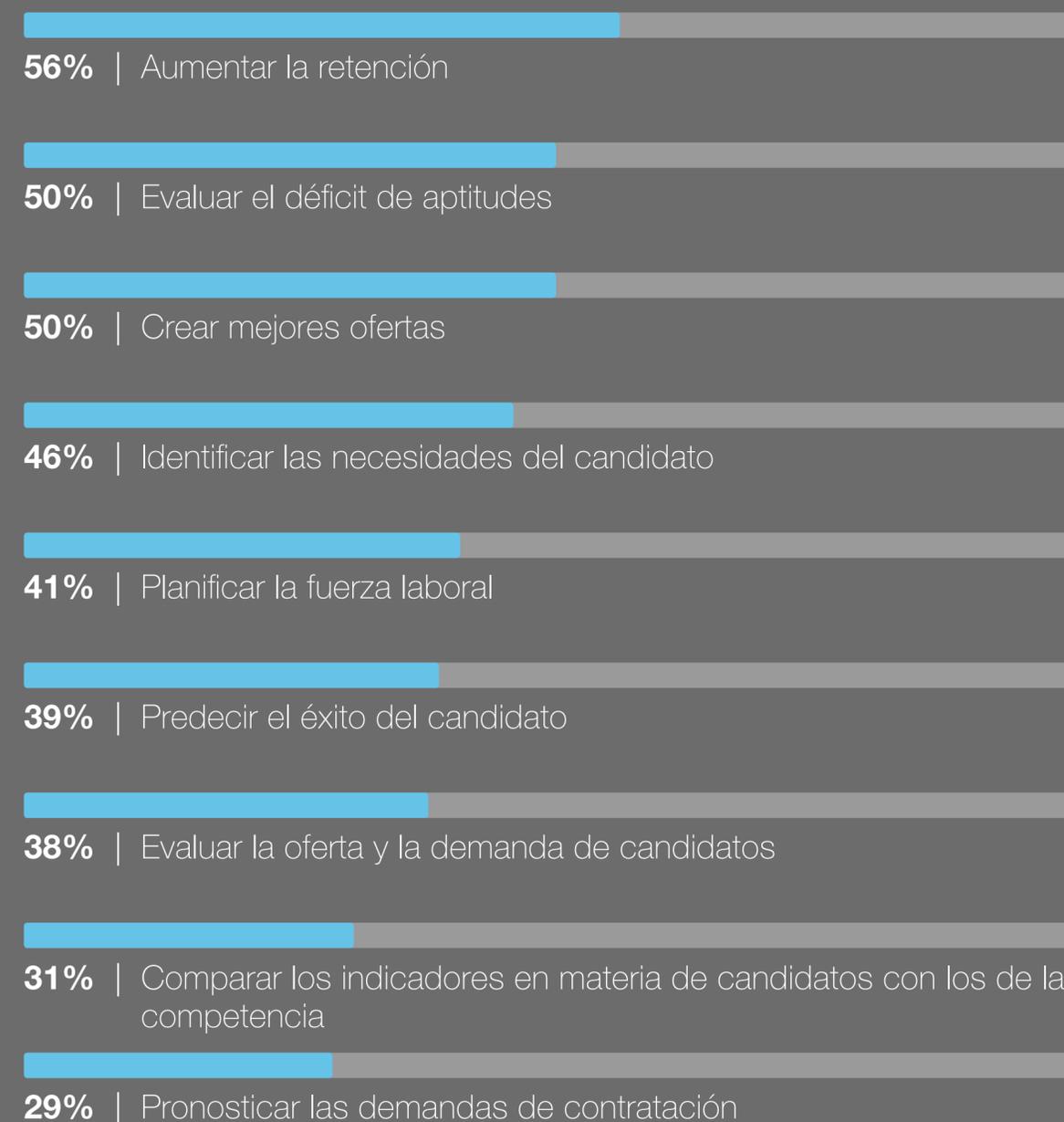
de los técnicos de selección de personal y los responsables de contratación dicen que es «bastante probable» que utilicen datos en los 2 próximos años



RESPONDE TUS PREGUNTAS APREMIANTES Y RESUELVE TUS PROBLEMAS DIFÍCILES

Las empresas utilizan datos para responder todo tipo de preguntas sobre los candidatos, pero, en general, persiguen alguno de estos objetivos: comprender un problema o ejecutar una estrategia de crecimiento. Hemos descubierto que los usos más habituales son comprender mejor la pérdida de empleados, los déficits de aptitudes y los problemas relativos a la remuneración. Si, por ejemplo, quieres entender por qué se marchan los empleados, podrías analizar las encuestas de opinión del personal, las valoraciones integrales, el historial de remuneración y el de ascensos para empezar a vislumbrar una respuesta.

PRINCIPALES USOS DE LOS DATOS EN LA CAPTACIÓN DE CANDIDATOS



«A medida que los análisis comiencen a reinventar el modo en que trabajamos, seremos testigos del mayor cambio global en la profesión de RR. HH. Empezaremos a buscar profesionales de RR. HH. que sean capaces de comprender, interpretar y aprovechar los datos. Y creo que esta tendencia continuará.»



DAWN KLINGHOFFER
RESPONSABLE GENERAL DE
PERSPECTIVAS EMPRESARIALES
DE RR. HH., MICROSOFT

LOS DATOS TE HACEN HÉROE DE INMEDIATO

Hoy en día, las empresas de éxito son las que contratan y retienen a los mejores candidatos. Por eso la presión por encontrar más gente, con más aptitudes especializadas, en menos tiempo, es constante. Los datos son la clave para conseguirlo. Mientras todos opinan sobre a quién, cómo y dónde contratar, tú puedes sentarte y exponer los datos. No es de sorprender, pues, que el 69% de los profesionales de captación de candidatos crea que el uso de datos puede mejorar su carrera. ¿Y qué les sucede a quienes no los usan? Que se quedan rezagados.

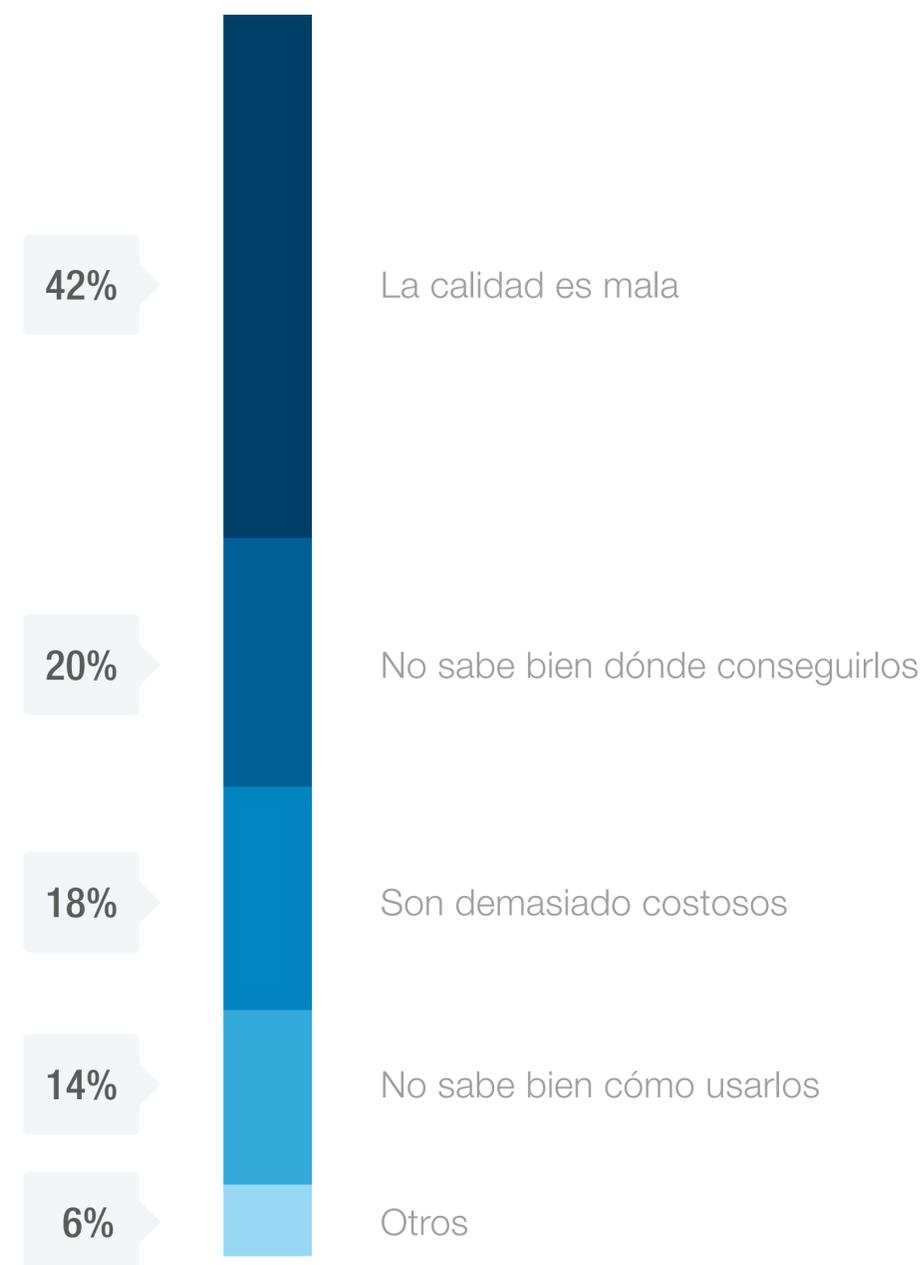


PERO LOS PROBLEMAS DE CALIDAD PUEDEN INTERFERIR

Ninguna fuente de datos es perfecta y, cuando los equipos reúnen distintas fuentes para tratar de responder una pregunta, la confiabilidad se ve aún más perjudicada. Según nuestra encuesta, el principal obstáculo para el uso de datos es la calidad. El segundo obstáculo es descubrir dónde encontrar los datos.

Las nuevas herramientas, como [LinkedIn Talent Insights](#) (que se lanzará en 2018), ofrecen análisis autogestionados que proporcionan estadísticas y tendencias pormenorizadas en tiempo real. Con algunos clics, los usuarios pueden sacar provecho de los enormes conjuntos de datos globales de LinkedIn y confiar en sus resultados sin necesidad de tener una maestría en estadística. Aunque no podemos evitar ser parciales, la herramienta elimina algunos de los pasos de gestión y análisis que tantas veces ponen el peligro la calidad de los datos.

MAYOR OBSTÁCULO PARA EL USO DE DATOS



CASO DE ÉXITO

NIELSEN UTILIZA LOS DATOS PARA IDENTIFICAR LA MOVILIDAD INTERNA COMO CLAVE PARA LA RETENCIÓN

Una de las unidades de negocios de Nielsen recurrió a su equipo de análisis de personal para averiguar por qué se marchaban los empleados. Partiendo de cinco años de datos sobre el personal en una (enorme) hoja de cálculo y varias hipótesis, identificaron los factores más probablemente relacionados con la tasa de abandono. La conclusión más importante fue que los empleados que habían cambiado de responsabilidades laborales a raíz de un ascenso o un traslado a otro puesto del mismo nivel en los dos años anteriores estaban mucho menos propensos a dejar la empresa. A partir de esta información, los directivos de Nielsen procuraron facilitarles a los empleados la búsqueda y la solicitud de vacantes internas, e identificar a los empleados de alto rendimiento «en riesgo» para ofrecerles nuevas oportunidades de manera proactiva.

VENTAJAS

MÁS OPORTUNIDADES PARA LOS EMPLEADOS	La movilidad interna aumentó 8 veces durante el primer año de la iniciativa.
AUMENTO EN LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS	La mayor parte de los grupos logró una mejora de entre un 5 y un 10% en la retención anual de los empleados «en riesgo».
CREDIBILIDAD INMEDIATA PARA LOS ANÁLISIS DE CANDIDATOS	Los análisis atrajeron la atención de otros directivos y pronto se replicó en otras unidades de Nielsen.

«Fue lo opuesto a un ejercicio académico. Tuvo un impacto directo en el negocio. Todos sentimos la retención. Gracias a los datos, pudimos hacer recomendaciones confiables que permitieron a la empresa tomar medidas de inmediato.»



CHRIS LOUIE

VICEPRESIDENTE SÉNIOR DE ANÁLISIS DE PERSONAL Y CAPTACIÓN DE CANDIDATOS, NIELSEN

CASO DE ÉXITO

LOS DATOS AYUDAN A NOVARTIS A ELEGIR UNA UBICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA NUEVA OFICINA

Durante meses, Novartis mantuvo debates internos para decidir si debía abrir su nueva oficina en Bombay o en Bangalore, ya que cada ciudad tenía atractivos estratégicos. Utilizando datos de LinkedIn, el equipo de selección de personal pudo comparar la base de datos de candidatos de cada ciudad en función de factores como la movilidad y los empleadores. Dado que Novartis contrata, principalmente, a personas que se encuentran en la mitad de su carrera, otro punto clave de la comparación fue el nivel de desarrollo profesional de los posibles candidatos. En el informe sobre los candidatos, Bombay superó claramente a Bangalore, porque allí había muchos más candidatos en la mitad de su trayectoria profesional. Después de compartir los datos con todos los interesados, solo llevó tres semanas lograr consenso para elegir Bombay.

VENTAJAS

MÁS AGILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	El tiempo es dinero y, como la mayoría de las empresas, Novartis siempre trata de moverse más rápido. Por eso, elegir la ubicación de la oficina basándose únicamente en su sistema de contratación y en el flujo de solicitudes de empleo era poco práctico, porque requería demasiado tiempo. Los informes sobre la base de datos de candidatos permitieron a la empresa alinearse y actuar con más celeridad.
ACCESO A CANDIDATOS PASIVOS	El informe también le reveló a Novartis nuevas bases de datos de candidatos. Por ejemplo, para satisfacer su demanda de candidatos en el área clínica, el equipo tiene que mirar más allá del sector farmacéutico. Los informes de las bases de datos de candidatos les señala a qué empresas y sectores alternativos les conviene dirigirse; por ejemplo, a sanidad y seguros.
CAPACIDAD DE EDUCAR A LA EMPRESA	Novartis tienen un equipo interno encargado de la búsqueda de candidatos de cara a futuras vacantes, pero a veces también son útiles los datos externos para tener una visión detallada de la situación. Cuando el equipo de selección de personal proviene de diferentes lugares del mundo, es una buena manera de transmitir cómo es el panorama local.

«Sabíamos que tanto Bombay como Bangalore tenían poblaciones de calidad, pero sin información más detallada sobre las diferentes características de los candidatos, era difícil tomar una decisión. Una vez que conseguimos los datos, fue bastante fácil.»



PRIYANKA THATOI

SUBDIRECTORA
DE LIDERAZGO Y
CONTRATACIONES
UNIVERSITARIAS,
NOVARTIS

CASO DE ÉXITO

LOS DATOS LLEVAN A JETBLUE BUSCAR «BUENA PREDISPOSICIÓN» EN LUGAR DE «AMABILIDAD» Y DA UN SALTO DE CALIDAD EN SUS CONTRATACIONES

Cada año, JetBlue utiliza evaluaciones psicológicas, entrevistas estructuradas, videoentrevistas y muestras de trabajo en busca de ocho rasgos objetivo en más de 125.000 candidatos a auxiliares de vuelo. Antes, los rasgos los definía el equipo de selección de personal. Uno de ellos era la «amabilidad»; en efecto, la intuición indicaba que un auxiliar de vuelo tenía que ser amable. Pero al examinar los datos de los comentarios de los clientes, el equipo de análisis descubrió que era un error apostar por la «amabilidad», porque la «buena predisposición» era mucho más importante. De hecho, la buena predisposición puede contrarrestar los efectos de un auxiliar de vuelo poco amable. JetBlue ajustó su perfil objetivo, y esto es lo que sucedió:

VENTAJAS

MAYOR COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Este pequeño cambio aumentó el compromiso y la retención de los empleados. Lo más notable fue que el absentismo disminuyó en un 12%, algo muy importante porque, cuando los auxiliares de vuelo no se presentan a trabajar, causan demoras y cancelaciones.

ALTA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

También hubo un aumento en la satisfacción de los clientes, lo que se vio reflejado en el incremento de medio punto en el NPS (grado de recomendación). Este pequeño incremento se traduce en importantes ingresos adicionales para JetBlue.

«La gente cree saber qué tipo de persona es adecuada para un trabajo determinado. Pero lo que uno piensa no siempre es lo mejor... Cuando descartas todas las creencias y las opiniones sin sustento, e identificas el perfil adecuado, puedes lograr un gran efecto en tu empresa.»



RYAN DULLAGHAN

RESPONSABLE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PERSONAL, JETBLUE AIRWAYS

CASO DE ÉXITO

GRACIAS A LOS DATOS, ATASSIAN SABE EXACTAMENTE DÓNDE CONTRATAR PERSONAL TÉCNICO

Ante un déficit de candidatos con aptitudes técnicas en Sídney, Atlassian intuyó que tenía que comenzar a seleccionar personal en otros países para cumplir sus metas de contratación. El equipo de captación de candidatos utilizó sus datos internos y los informes de las bases de datos de LinkedIn para identificar mercados europeos donde el suministro de candidatos técnicos superaba a la demanda, y donde la empresa ya había logrado traslados satisfactorios. Los datos de LinkedIn también permitieron descubrir las aspiraciones profesionales de esos candidatos objetivo para optimizar el mensaje. A partir de allí, el equipo empleó campañas en línea segmentadas y comunicaciones de los técnicos de selección de personal para encontrar a los candidatos adecuados, hablar con ellos sobre el traslado y, en última instancia, satisfacer sus objetivos de contratación.

VENTAJAS

MÁS CONTRATACIONES INTERNACIONALES	El personal de la sede central de Atlassian en Sídney se duplicó en dos años; un tercio de los empleados procedían del extranjero.
MARCA EMPLEADORA MÁS SÓLIDA	Los datos geográficos de los candidatos permitieron a Atlassian realizar campañas de selección de personal segmentadas y generar conocimiento de la marca en esas regiones.
MÁS CREDIBILIDAD PARA LA CAPTACIÓN DE CANDIDATOS	El análisis y el posterior éxito del programa de traslados ayudó a fomentar la confianza entre los equipos de ingeniería y de captación de candidatos.

«No podemos hacer campañas de selección de personal en todo el mundo, así que tenemos que ser muy cuidadosos a la hora de elegir un mercado. Los datos nos ayudan a emplear nuestros recursos con la mayor eficacia posible.»



DEVIN ROGOZINSKI

DIRECTOR DE MARKETING PARA LA CAPTACIÓN DE CANDIDATOS, ATASSIAN

CASO DE ÉXITO

EL USO DE DATOS BENEFICIA A TU EMPRESA... Y A TU CARRERA



CELIA HARPER-GUERRA
VICEPRESIDENTA DE CAPTACIÓN
DE CANDIDATOS, DANAHER
CORPORATION

Al analizar los datos sobre oferta y demanda para ver dónde era mejor buscar candidatos para Danaher, Celia descubrió que toda la competencia buscaba en los mismos sitios. Esto la llevó a encontrar fuentes ocultas de candidatos en los canales de *clientes* de Danaher. Sus conclusiones fueron tan importantes que, por primera vez, captó la atención de los altos ejecutivos. La credibilidad ganada le permitió conseguir dinero para financiar otros proyectos, como el de creación de marca empleadora.

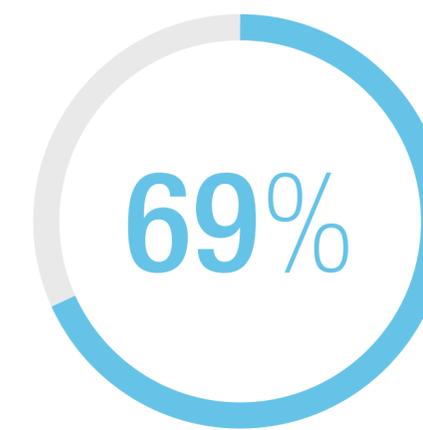
«Antes de presentar mis conclusiones ante los directivos, dudaba de mi capacidad de influir en alguna decisión. Los datos me dieron la confianza que necesitaba para llevar adelante la estrategia.»



BRET LARSON
DIRECTOR DE ANÁLISIS Y GESTIÓN
DE CANDIDATOS, EMERSON

A Bret no solían invitarlo a las reuniones del equipo ejecutivo. Tenía información sobre los candidatos, pero se basaba en anécdotas que no lo conducían a ningún lado. Fue entonces cuando empezó a extraer datos del sistema de contratación de la empresa, de LinkedIn y de otras fuentes para respaldar sus ideas. Esto lo puso en la agenda del equipo directivo y marcó un gran avance para su equipo. Gracias a los datos, Bret se ha ganado la confianza de sus compañeros y tiene mucha más seguridad en sí mismo.

«Los datos son un idioma que todos entienden en la empresa. Me he ganado la confianza de personas en diferentes funciones llevándoles información que pueden verificar y comprobar.»



de los profesionales de captación de candidatos cree que los datos podrían mejorar su posición

CONCLUSIÓN

NO HACE FALTA UN MÁSTER EN ESTADÍSTICA PARA CONSEGUIR RESULTADOS

La contratación se ha vuelto más científica gracias a la revolución de los datos. Pero también se ha vuelto más intimidante para las personas a quienes no les gustan los números. Después de todo, elegiste dedicarte a la selección de personal porque te gustan las personas, no las hojas de cálculo. Pero la selección de personal basada en datos es mucho más que procesar números. Requiere personas capaces de plantear las preguntas adecuadas a partir de las necesidades de la empresa. Necesita de alguien que averigüe cuáles son los datos disponibles o qué datos podrían recopilarse para responder la pregunta planteada; alguien capaz de analizar los números y explicar su significado. Por último, requiere de alguien que visualice los resultados, que elabore un argumento atractivo y que lo convierta en recomendaciones prácticas. Descubre tus destrezas y tus intereses, y alíate a las personas (o a las tecnologías) adecuadas para rellenar los huecos.

PRINCIPALES RASGOS DE LOS PROFESIONALES ORIENTADOS A LOS DATOS

HACEN PREGUNTAS

Siempre intentas averiguar más sobre el proceso de contratación y su impacto en los resultados financieros. Cuando otros hacen recomendaciones, tú preguntas «¿Dónde está la prueba?».

ASESORAN

Puedes traducir los argumentos en consejos prácticos que repercutan en los resultados financieros.

PROCESAN NÚMEROS

Tienes la habilidad técnica para seleccionar, depurar y analizar grandes cantidades de datos a fin de responder la pregunta planteada.

CUELTAN HISTORIAS

Puedes hilar una historia atractiva basándote en los datos obtenidos. Sabes qué es importante y puedes despertar emociones oralmente y por escrito.

IMPORTANCIA EN EL MUNDO

Porcentaje de encuestados que afirman que los datos son la tendencia que más afecta el modo en que contratan

50%
PROMEDIO GLOBAL



42%
CANADÁ

48%
EE. UU.

61%
MÉXICO

59%
BRASIL

38%
REINO UNIDO

30%
FRANCIA

54%
ALEMANIA

44%
ESCANDINAVIA

51%
TURQUÍA

48%
ORIENTE PRÓXIMO
Y NORTE DE ÁFRICA

56%
INDIA

56%
CHINA

55%
SUDESTE ASIÁTICO

49%
SUDÁFRICA

43%
AUSTRALIA

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018

INTELIGENCIA ARTIFICIAL: TU FUERZA SECRETA

EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTÁ EN ALZA

La inteligencia artificial es la capacidad de una máquina de lograr una inteligencia similar a la de los seres humanos. Se puede programar una computadora para que aprenda a realizar una tarea a partir de los datos que recibe, y para que mejore a medida que se incorporan más datos. La inteligencia artificial es el motor de las nuevas tecnologías, desde los vehículos autónomos hasta los motores de búsqueda, y está en vías de revolucionar el sector de la selección de personal. Esta tecnología de próxima generación ayuda a los técnicos de selección de personal a ser más rápidos, porque automatiza las tareas administrativas, y más inteligentes, porque genera información que no podrían pensar por sí solos. Según nuestras investigaciones, la mayoría de los técnicos de selección de personal y responsables de contratación anticipan su impacto.

PREDICCIONES

76%

Afirman que el impacto sobre la selección de personal será, como mínimo, «bastante significativo»



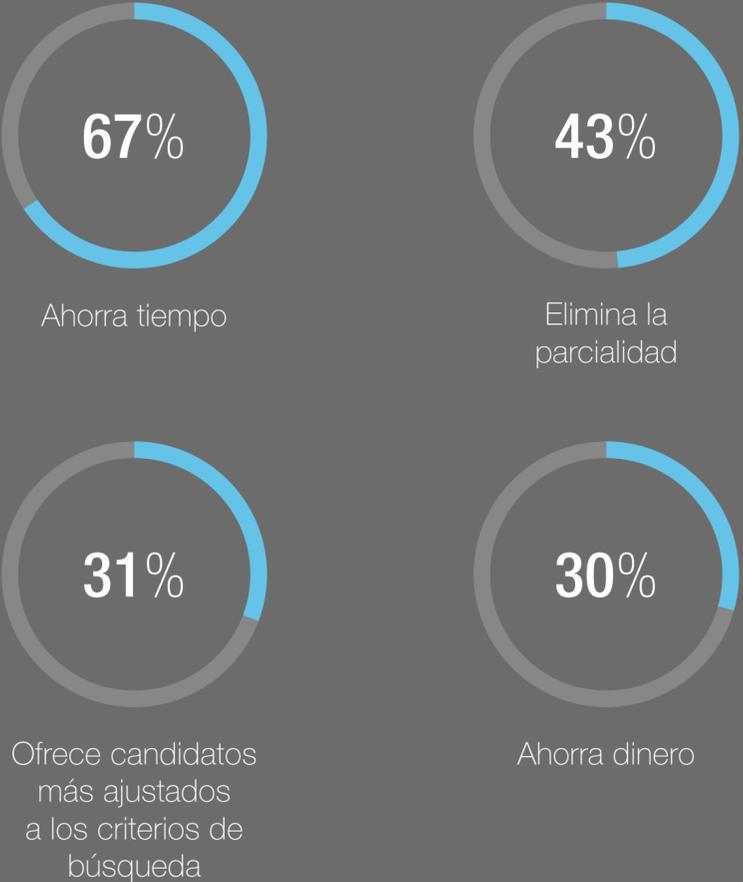
LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ENCARGA DE LAS TAREAS MONÓTONAS PARA QUE TÚ NO TENGAS QUE HACERLAS

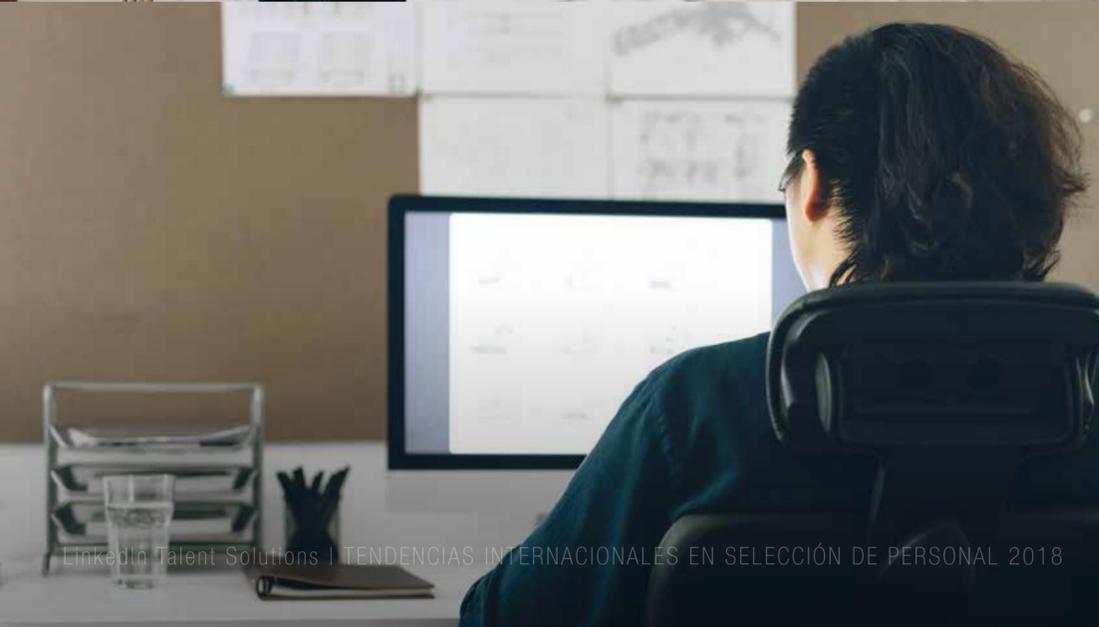
Cuando recibes 300 currículums e innumerables correos electrónicos de candidatos por una oferta de empleo, es difícil avanzar rápido. Ahora, el software puede leer esos currículums de manera simultánea y agilizar drásticamente el flujo de trabajo. Los chatbots, o bots conversacionales, pueden responder por ti las preguntas de los candidatos. Si multiplicas el efecto de estos ejemplos, verás que el ahorro de tiempo es enorme. La inteligencia artificial se considera menos útil para abordar los aspectos más complejos del trabajo (interactuar con los candidatos y entrevistarlos).

DÓNDE ES MÁS ÚTIL LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL



PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL





LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO TE REEMPLAZA: TE OFRECE MÁS POSIBILIDADES

¿Podría un robot hacer tu trabajo? En parte sí. Pero la inteligencia artificial no te está reemplazando por completo, y no deberías preocuparte por que lo haga. Según nuestra encuesta, solo al 14% de los profesionales de captación de candidatos les preocupa que la inteligencia artificial les quite sus trabajos. En lugar de eliminar tu empleo, la inteligencia artificial lo mejora, porque analiza más información con una rapidez y una inteligencia que jamás podrías lograr por ti solo. Automatiza las tareas más básicas para que puedas dedicar más tiempo a la estrategia de selección de personal y a las relaciones con los candidatos. Nuestra investigación indica que la inteligencia artificial tiene menos posibilidades de reemplazar los aspectos de tu trabajo que requieren interacción personal y emocional. Es lógico, ya que lograr una máquina con una capacidad de empatía similar a la humana es una tarea monumental desde el punto de vista tecnológico. Pero, aunque se hiciera realidad, la cuestión no sería ver si la máquina podría sustituirte, sino cuánto podría amplificarte.

APTITUDES QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL TIENE MENOS POSIBILIDADES DE REEMPLAZAR

- 1 | Entablar relaciones con los candidatos
- 2 | Ver el potencial de los candidatos más allá de sus credenciales
- 3 | Evaluar el aporte cultural o la afinidad con la cultura de la empresa
- 4 | Determinar las aptitudes interpersonales del candidato
- 5 | Convencer a los candidatos de que acepten las ofertas

CASO DE ÉXITO

LA INTELIGENCIA REDUCE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN A LA MITAD EN INTUIT

Encargado de contratar a más de 6000 candidatos por año, el vicepresidente de captación de candidatos de Intuit, [Nick Mailey](#), mira la inteligencia artificial con optimismo. Encuentra tres beneficios importantes: candidatos de más calidad, proceso más ágil y experiencia mejorada. Utilizando LinkedIn Recruiter accionado por inteligencia artificial, su equipo puede filtrar las bases de datos de candidatos para concentrarse en los que están más dispuestos a interactuar, y puede identificar a los buenos candidatos que no hayan considerado anteriormente. La empresa está desarrollando una plataforma digital basada en algoritmos que clasifica y prioriza a los candidatos en función de los perfiles de sus mejores empleados. Ahora, cuando se abre una vacante, se le adjuntan automáticamente los perfiles que más coinciden con los requisitos.

Intuit ha desarrollado un modelo que determina las características más relevantes de un perfil ideal. La empresa lo ha utilizado para revisar más de 13.000 perfiles de desarrolladores, lo que permite que el equipo se concentre en el 1% más adecuado. Para Intuit, el uso de inteligencia artificial en la selección de candidatos ha agilizado los ciclos y, como beneficio derivado, ha mejorado la calidad de las contrataciones.

VENTAJAS

EMPLEADOS MÁS CALIFICADOS

Intuit sigue el rendimiento de los empleados en función del origen de la contratación. La calificación promedio de los empleados es 4,6/5; pero los empleados seleccionados con el modelo tienen una calificación promedio de 4,8/5, gracias a la eliminación de los candidatos menos calificados.

PROCESO DE CONTRATACIÓN MÁS RÁPIDO

Cuando se utiliza la lista de candidatos priorizados, el proceso demora menos de 30 días; cuando se utiliza la base de datos ampliada, demora 62 días.

«El aprendizaje automático es valioso para la priorización de los candidatos. Ahora somos muy buenos para eliminar a los candidatos que no nos interesan. Como ya no perdemos tiempo con personas que no cumplen con los requisitos, nuestros técnicos de selección de personal son mucho más eficientes.»



NICK MAILEY

VICEPRESIDENTE DE
CAPTACIÓN DE CANDIDATOS,
INTUIT

CASO DE ÉXITO

VODAFONE REDUCE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN A LA MITAD CON VIDEOENTREVISTAS EVALUADAS POR ROBOTS

La empresa británica Vodafone lleva las videoentrevistas a otro nivel utilizando software accionado por inteligencia artificial para evaluar sus videos. Como en cualquier videoentrevista, los candidatos se graban respondiendo preguntas estandarizadas. Pero esos videos no son valorados por técnicos de selección de personal, sino por robots (es decir, por computadoras programadas con algoritmos avanzados). Basándose en los requisitos del puesto, en otros candidatos y en los empleados más eficientes de Vodafone, las máquinas evalúan la idoneidad del candidato en 15.000 dimensiones diferentes, desde el lenguaje corporal y las expresiones faciales hasta la entonación y la cadencia de la voz. Si los candidatos aprueban la videoentrevista, se los invita a una entrevista en persona.

VENTAJAS

PROCESO DE CONTRATACIÓN MÁS RÁPIDO	Las videoentrevistas accionadas por inteligencia artificial han reducido a la mitad el proceso de contratación de Vodafone para puestos en centros de atención telefónica y atención al cliente. Han participado más de 50.000 candidatos.
AMPLIACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	El video no está limitado por la ubicación geográfica y es muy cómodo, lo que amplía la base de datos de candidatos de Vodafone. También atrae candidatos pasivos que están dispuestos a grabar una breve entrevista, pero no a tomarse un día libre para asistir a una reunión.
MÁS POSIBILIDADES DE EVALUAR LAS APTITUDES INTERPERSONALES	A diferencia de la preselección telefónica, las videoentrevistas permiten a Vodafone ver a sus candidatos. La combinación con la evaluación mediante inteligencia artificial ha favorecido enormemente la selección por «actitud».

«Ahorra una enorme cantidad de tiempo en el proceso de contratación y nos permite buscar candidatos en una base de datos mucho más grande [...]. Este es el futuro de la gestión de recursos.»



CATALINA SCHVENINGER
DIRECTORA GLOBAL DE GESTIÓN DE RECURSOS Y MARCA INTERNACIONAL, VODAFONE

CASO DE ÉXITO

EL BOT CONVERSACIONAL DE DEUTSCHE TELEKOM AG CULTIVA LA RELACIÓN CON LOS CANDIDATOS ADECUADOS

El equipo de RR. HH. de [hub:raum](#), la incubadora de empresas emergente de Deutsche Telekom AG, está lista para los bots conversacionales. Junto a Job Pal, ha creado un robot que responde las preguntas de los posibles candidatos sobre las ofertas laborales publicadas. El robot puede mantener conversaciones para filtrar a los candidatos que no son relevantes (según los criterios elegidos) y para informarles a los candidatos menos adecuados que tienen pocas posibilidades de ser contratados y que no se les recomienda postularse.

Si quieres ver más robots en acción, echa un vistazo al modo en que Sutherland utiliza [robots conversacionales para mejorar la experiencia de los candidatos](#).

VENTAJAS

MEJOR EXPERIENCIA PARA EL CANDIDATO

El robot está disponible para responder las preguntas de los posibles candidatos durante las 24 horas, los 7 días de la semana. Los candidatos no caen en el «agujero negro» de la información, porque el robot siguen interactuando con ellos mientras esperan.

MÁS EFICIENCIA DE LOS TÉCNICOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El robot conversacional elimina a los candidatos que pierden interés en el empleo después de recibir información detallada. Así, el personal de RR. HH. puede dedicar más tiempo a los solicitantes que son adecuados y están interesados.

«La selección de personal puede y debe incorporar la tecnología, sin prescindir de mis servicios. Me permite volver a hacer mi trabajo de RR. HH. como un ser humano.»



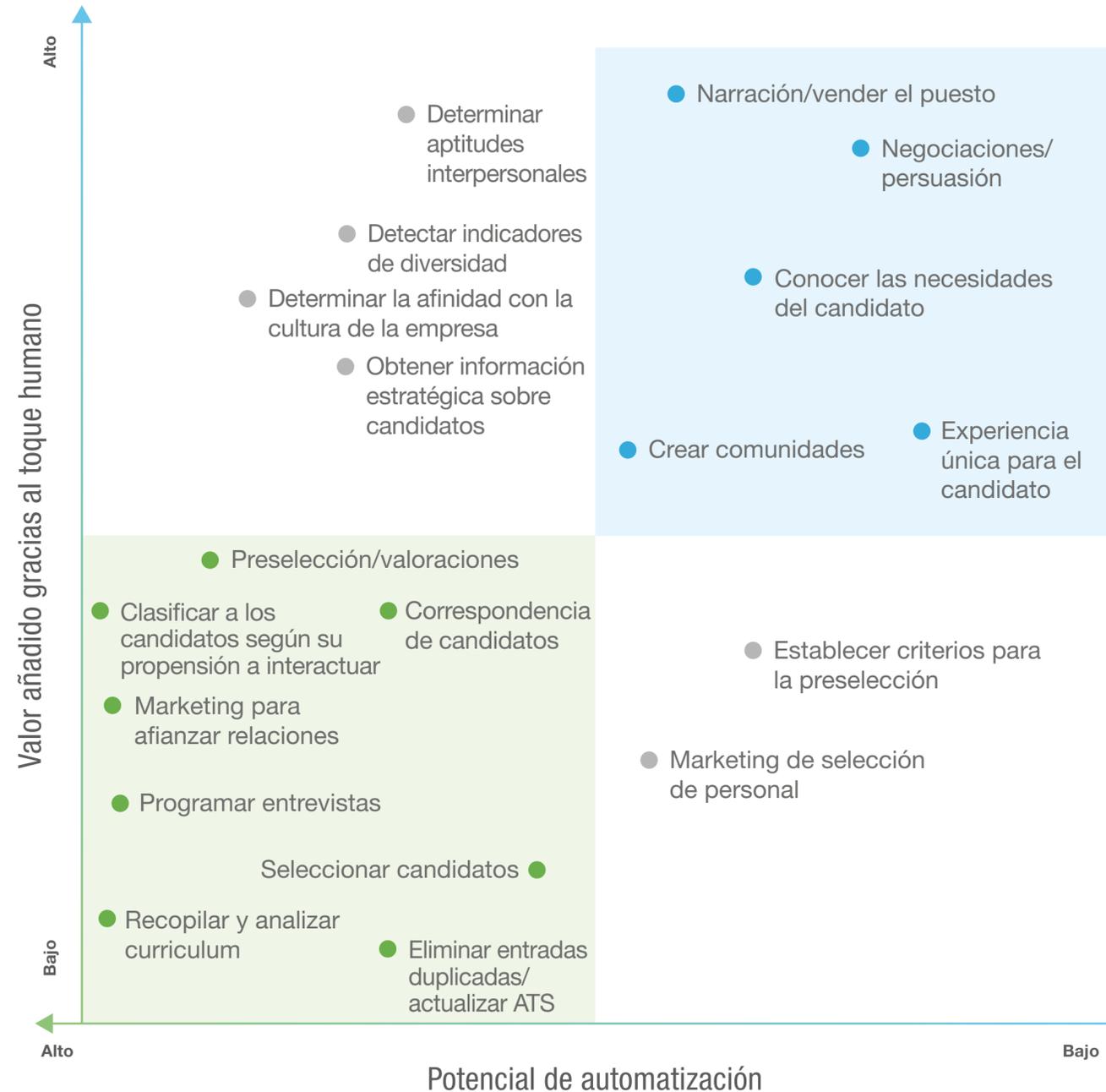
ANNA OTT
EXPERTA EN
RR. HH., HUB:RAUM

CONCLUSIÓN

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ES EL FUTURO, PERO TAMBIÉN LO ES EL FACTOR HUMANO

La inteligencia artificial es un enorme avance para la captación de candidatos, pero nunca podrá automatizarla por completo. Las empresas seguirán necesitando personas con capacidad de persuasión y de negociación para comprender las necesidades de los candidatos y para desarrollar comunidades y culturas. Paradójicamente, cuanto más usas la tecnología, más puedes invertir en el aspecto humano del trabajo. Aunque todavía no es fácil que una computadora congenie con un responsable de contratación o convenza a un candidato para que se mude, en el futuro la tecnología mejorará y comenzará a infiltrarse en estas tareas complejas, lo que mejorará aún más tu papel en el proceso.

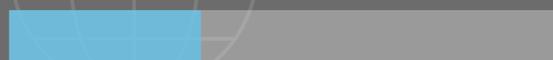
ÁREAS DONDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL IMPACTARÁ EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL



IMPORTANCIA EN EL MUNDO

Porcentaje de encuestados que afirman que la inteligencia artificial es la tendencia que más afecta el modo en que contratan

35%
PROMEDIO GLOBAL



28%
CANADÁ

31%
EE. UU.

37%
MÉXICO

38%
BRASIL

28%
REINO UNIDO

21%
FRANCIA

34%
ALEMANIA

32%
ESCANDINAVIA

39%
TURQUÍA

36%
ORIENTE PRÓXIMO Y NORTE DE ÁFRICA

36%
INDIA

47%
CHINA

35%
SUDESTE ASIÁTICO

41%
SUDÁFRICA

33%
AUSTRALIA



CONCLUSIÓN

DE TI DEPENDE SEGUIR SIENDO RELEVANTE

Las tendencias de contratación actuales están eliminando a los técnicos de selección de personal transaccionales. Para sobrevivir profesionalmente, tienes que adoptarlas. Deja que la inteligencia artificial se ocupe de las tareas tediosas para que puedas concentrarte en entablar relaciones. Utiliza las nuevas herramientas en el proceso de entrevista para encontrar a los mejores candidatos más rápido. Presta atención a los datos para tomar decisiones más inteligentes. Integra la diversidad a tu cultura para fomentar el crecimiento.

Ahora que cuentas con nuevos conocimientos sobre las fuerzas que influirán en tu trabajo, úsalos para mantenerte a la vanguardia y para darle a tu empresa una ventaja competitiva en la selección de personal.

METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

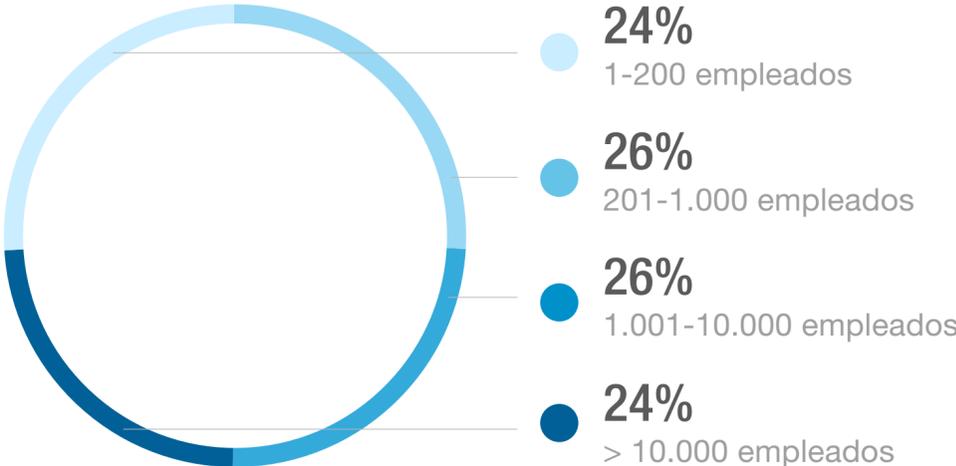
Encuestamos a 8.815 responsables de contratación y profesionales de captación de candidatos.

- 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.

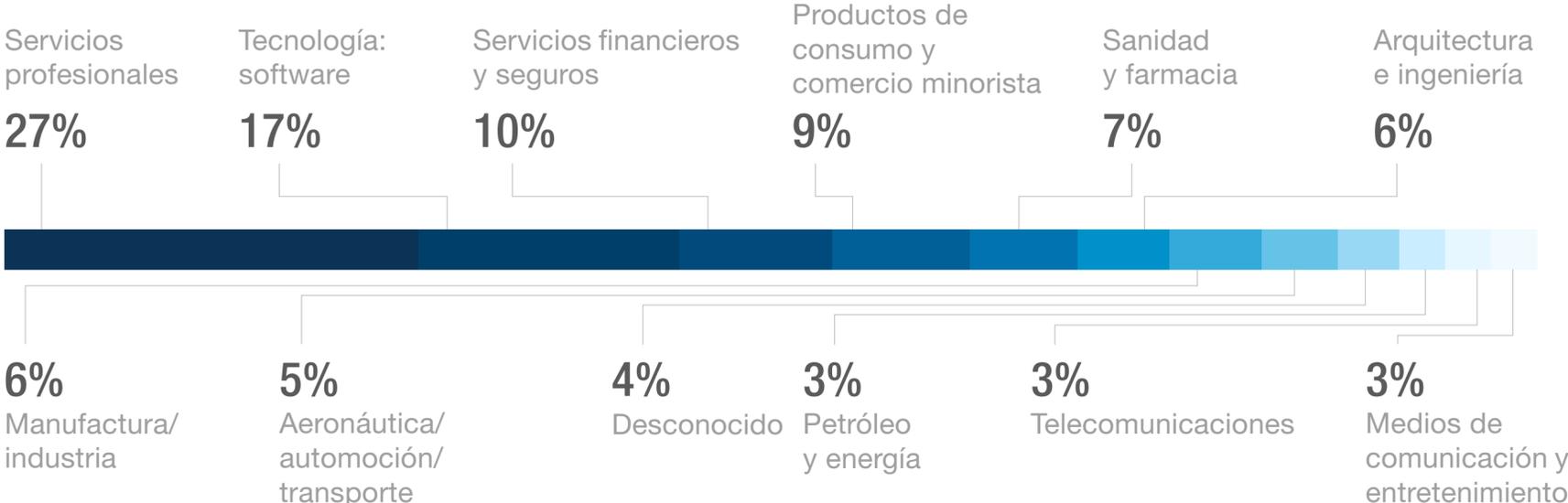
Estos encuestados son usuarios de LinkedIn que fueron seleccionados en función de la información en su perfil de LinkedIn, y contactados por correo electrónico entre el 24 de agosto y el 24 de septiembre de 2017.



TAMAÑO DE LA EMPRESA

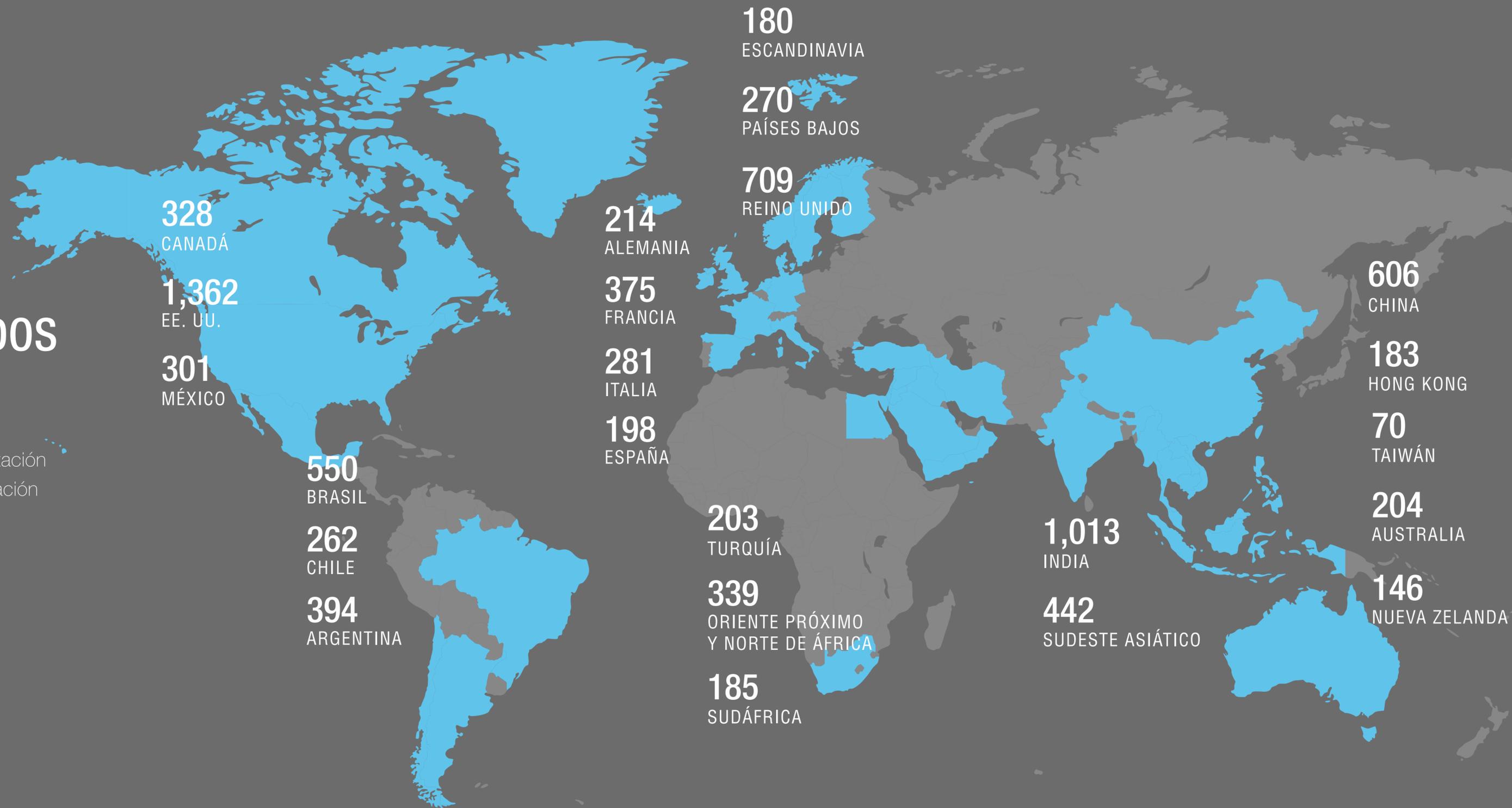


SECTOR



ENCUESTADOS POR PAÍS

Se encuestó a 8.815
responsables de contratación
y profesionales de captación
de candidatos.



BIBLIOGRAFÍA

DIVERSIDAD: LA NUEVA ACTITUD GLOBAL

Janet H. Cho. «“Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance”, Verna Myers tells Cleveland Bar», («Diversidad es que te inviten a la fiesta; inclusión, que te inviten a bailar», le dice Verna Myers a Cleveland Bar), cleveland.com, 25 de mayo de 2016 | [FUENTE](#)

Sid Lipsey. «Why Diversity = Winning for the U.S. Olympic and Paralympic Teams» (Por qué la diversidad es sinónimo de triunfo para los equipos olímpico y paralímpico de EE. UU.) *LinkedIn Talent Blog*, 16 de junio de 2016 | [FUENTE](#)

Laura Sherbin y Ripa Rashid. «Diversity Doesn't Stick without Inclusion» (La diversidad no se consolida sin inclusión). *Harvard Business Review*, 1 de febrero de 2017 | [FUENTE](#)

Walgreens

Walgreens 2014 Diversity and Inclusion Report (Informe de Walgreens sobre diversidad e inclusión 2014) | [FUENTE](#)

Walgreens 2015-2016 Diversity and Inclusion Report (Informe de Walgreens sobre diversidad e inclusión 2015-2016) | [FUENTE](#)

Michael Johnsen. «CVS, Walgreens and Walmart each ace Disability Equality Index» (CVS, Walgreens y Walmart se destacan en el Índice de igualdad para personas con discapacidad). *Drug Store News*. 24 de agosto de 2017 | [FUENTE](#)

Mosley, Eric. «Building an Inclusive Workplace in a Divisive World» (Cómo crear un lugar de trabajo inclusivo en un mundo dividido). *Huffington Post*. 3 de marzo de 2017 | [FUENTE](#)

Lever

Ushma Mistry. «What Mistakes Do Companies Make with Diversity and Inclusion?» (¿Qué errores cometen las empresas en materia de diversidad e inclusión?). *Undercover Recruiter*. Consultado el 16 de noviembre de 2017 | [FUENTE](#)

Amy Feldman. «Recruiting Software Firm Lever Raises \$30M For Effort To Transform Hiring» (Lever, la firma de software de selección de personal, consigue USD 30 millones para iniciativas que buscan transformar la contratación). *Forbes*. 19 de julio de 2017 | [FUENTE](#)

Sarah Nahm. «Cultivating Diversity and Inclusion in the Workplace» (Cómo cultivar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo). *The Talent Innovation Blog*. 21 de marzo de 2017 | [FUENTE](#)

Salvador Rodriguez. «Tech Diversity: These Startups Are Breaking The ‘Brogrammer’ Mold By Baking In Diversity From The Start» (Diversidad en la tecnología: estas empresas emergentes rompen el molde del «brogramador» adoptando la diversidad desde el principio). *International Business Times*. 27 de agosto de 2015 | [FUENTE](#)

Kim-Mai Cutler. «How Lever Got to 50-50 Women and Men» (Cómo Lever llegó a un 50 y 50 de mujeres y hombres). *Medium*. 13 de enero de 2017 | [FUENTE](#)

«How Lever Empowered Employees as Brand Storytellers to Diversify Our Team» (Cómo capacitó Lever a sus empleados como narradores para diversificar el equipo). *HR Open Source*. 9 de julio de 2016 | [FUENTE](#)

Pandora

Kate Reilly. «Ban the Term “Culture-fit” and Other Great Diversity Tips from Pandora» (Prohibir hablar de «afinidad con la cultura de la empresa» y otros excelentes consejos de Pandora sobre diversidad). *LinkedIn Talent Blog*, 14 de diciembre de 2016 | [FUENTE](#)

«Diversity at Pandora» (Diversidad en Pandora). *www.pandora.com/careers*, consultado el 2 de diciembre de 2017 | [FUENTE](#)

BIBLIOGRAFÍA

REINVENCIÓN DE LA ENTREVISTA

Richard Nisbett. «Why Job Interviews are Pointless» (Por qué las entrevistas laborales no tienen sentido). *The Guardian*. 22 de noviembre de 2015 | [FUENTE](#)

Jason Dana. «The Utter Uselessness of Job Interviews» (La absoluta inutilidad de las entrevistas laborales). *The New York Times*. 8 de abril de 2017 | [FUENTE](#)

Jennifer Shappley. «A LinkedIn HR exec shares the top 6 things recruiters look for when assessing your “soft skills”» (Un ejecutivo de RR. HH. de LinkedIn comparte las 6 cuestiones más importantes que los técnicos de selección de personal buscan al evaluar «aptitudes interpersonales»). *Business Insider*. 5 de mayo de 2017 | [FUENTE](#)

Marcel Schwantes. «The Job Interview Will Soon Be Dead. Here’s What the Top Companies Are Replacing It With» (La entrevista de trabajo está a punto de desaparecer: con qué la reemplazan las empresas más importantes). *Inc.* 6 de marzo de 2017 | [FUENTE](#)

Citi

Entrevista de LinkedIn a Courtney Storz. 28 de septiembre de 2017

Citadel

Justin Pinchback. «Introducing Talent Auditions» (Las audiciones de candidatos). *Presentación de LinkedIn Talent Connect*. 4 de octubre de 2017 | [FUENTE](#)

Charles Schwab

Adam Bryant. «Walt Bettinger de Charles Schwab: You’ve Got to Open Up to Move Up» (Walt Bettinger de Charles Schwab: para ascender, hay que abrirse). *The New York Times*. 4 de febrero de 2016 | [FUENTE](#)

Shannon Brayton. «Here’s Why I Won’t Hire Anyone Until I Take Them to Lunch First» (Por qué no contrato a nadie hasta haberlo llevado a almorzar). *LinkedIn*. 28 de enero de 2015 | [FUENTE](#)

Joe Burridge. «Interviewing Candidates Over Lunch? Lettuce Help You With That» (¿Entrevistas durante el almuerzo? La lechuga puede ser una ayuda). *LinkedIn Talent Blog*. 14 de octubre de 2016 | [FUENTE](#)

Lloyds Banking Group

Victoria Woollaston. «Your next interview could be in VR: Lloyds trials virtual tests for candidates» (Tu próxima entrevista podría ser en realidad virtual: Lloyds ensaya las pruebas virtuales para candidatos). *Wired*. 7 de octubre de 2016 | [FUENTE](#)

«Introducing Virtual Reality to attract the best Digital and IT talent» (Presentamos la realidad virtual para atraer a los mejores candidatos para proyectos digitales y de TI). Comunicado de prensa de Lloyds Banking Group. 12 de octubre de 2016 | [FUENTE](#)

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

BIBLIOGRAFÍA

KPMG

Verity Edwards. «Video resumes and interviews: welcome to the brave new world» (Entrevistas y currículums en video: bienvenidos al mundo del «gran hermano»). *The Australian Business Review*. 7 de noviembre de 2015 | [FUENTE](#)

Pavana KR. «TalQuest'16 | Award for Best Candidate Experience» (Premio TalQuest'16 a la mejor experiencia del candidato). Blog de *Talview*. 2016 | [FUENTE](#)

Catherine Cunningham. «Job Interview Selfies and Skype: the Brave New World of Online Job Interviews» (Selfis y Skype en las entrevistas laborales: el «gran hermano» de las entrevistas en línea). *Career Consultancy*. 30 de septiembre de 2015 | [FUENTE](#)

«Let the Games Begin!» (¡Que comiencen los juegos!) Comunicado de la *sala de prensa de KPMG*. 26 de marzo de 2015 | [FUENTE](#)

Rebecca Trigger y James Carmody. «Robot recruiters, Snapchat applications, online games: This is how we'll get our future jobs» (Robots de selección de personal, aplicaciones de Snapchat y juegos en línea: así conseguiremos trabajo en el futuro). *ABC News*. 21 de septiembre de 2017 | [FUENTE](#)

Unilever

Kelsey Gee. «In Unilever's Radical Hiring Experiment, Resumes Are Out, Algorithms Are In» (En el revolucionario experimento de contratación de Unilever, salen los currículums y entran los algoritmos). *The Wall Street Journal*. 26 de junio de 2017 | [FUENTE](#)

«Global Impact - Unilever» (Impacto global: Unilever). *Sitio web de Pymetrics*. Consultado el 11 de noviembre de 2017 | [FUENTE](#)

«Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital» (¡A jugar! Nuestra campaña de contratación de graduados se ha digitalizado). Comunicado de prensa de *Unilever News*. 14 de septiembre de 2016 | [FUENTE](#)

Michael Stephan. «Say Hello to the Cognitive Recruiter» (Llega al técnico de selección de personal cognitivo). *The Wall Street Journal*. 12 de abril de 2017 | [FUENTE](#)

Jon-Mark Sabel. «How Unilever Hires 50% of the Candidates it Screens» (Cómo Unilever logra contratar al 50% de los candidatos que preselecciona). *Blog de Hirevue*. 15 de marzo de 2017 | [FUENTE](#)

John Sullivan. «12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies are Using» (12 estrategias de selección de personal innovadoras que utilizan las empresas inteligentes). *LinkedIn Talent Blog*. 10 de julio de 2017 | [FUENTE](#)

Todd Raphael. «Unilever Wants to Shorten Hiring From 4 Months to 2 Weeks» (Unilever quiere reducir de 4 meses a 2 semanas la duración del proceso de contratación). *EREMedia*. 21 de septiembre de 2016 | [FUENTE](#)

BIBLIOGRAFÍA

LOS DATOS SON EL NUEVO SUPERPODER CORPORATIVO

Daniel Shapero. «Our Vision for Talent Intelligence: A New Way to Win in Today's World of Work» (Nuestra visión sobre la inteligencia en la selección de candidatos: una nueva manera de ganar en el mundo laboral de hoy). *LinkedIn Talent Blog*. 4 de octubre de 2017 | [FUENTE](#)

Greta Roberts. «Making HR the Hero: Using Predictive Analytics to Solve Real Business Challenges» (Convertir a RR. HH. en héroe: uso de los análisis predictivos para resolver desafíos empresariales reales). *TLNT*. 29 de octubre de 2015 | [FUENTE](#)

Nielsen

Entrevista de LinkedIn a Chris Louie y Douglas Shagam. 3 de enero de 2018

Keenan Steiner. «People Analytics Isn't as Hard as You Think—Nielsen Proves Why» (El análisis del personal no es tan difícil como crees; Nielsen demuestra por qué). *LinkedIn Talent Blog*. 9 de marzo de 2017 | [FUENTE](#)

Novartis

Entrevista de LinkedIn a Pryanka Thatoi

JetBlue

«Should Hiring be Based on Gut - or Data?» (¿Deberíamos contratar según la intuición o según los datos?). *Knowledge@Wharton*. 24 de agosto de 2015 | [FUENTE](#)

Atlassian

Entrevista de LinkedIn a Devin Rogozinski. 6 de diciembre de 2017 y 4 de enero de 2018

Paul Petrone. «Atlassian's 5-Step Strategy for Recruiting European Tech Talent to Australia» (La estrategia de 5 pasos de Atlassian para llevar técnicos europeos a Australia). *LinkedIn Talent Blog*. 9 de septiembre de 2015 | [FUENTE](#)

Entrevista de LinkedIn a Rob Allen. 5 de octubre de 2017

Danaher

Entrevista de LinkedIn a Celia Harper-Guerra. 5 de octubre de 2017

Emerson

Entrevista de LinkedIn a Bret Larson. 5 de octubre de 2017

BIBLIOGRAFÍA

INTELIGENCIA ARTIFICIAL: TU FUERZA SECRETA

Jack Uldrich. «HR's "HAIR"-y Future: 5 Ways Artificial Intelligence Will Transform Human Resources» (El futuro de los RR. HH.: 5 modos en que la inteligencia artificial transformará los recursos humanos). *LinkedIn*. 26 de abril de 2017

Dan Shapero y amigos. «Talent Intelligence - Where Instincts and Insights Meet» (Inteligencia en la selección de personal: donde se unen los instintos y la información). *LinkedIn Talent Connect*. 4 de octubre de 2017 | [FUENTE](#)

Ji-A Min. «How Artificial Intelligence Is Changing Talent Acquisition» (Cómo la inteligencia artificial está cambiando la captación de candidatos). *TLNT*. 11 de noviembre de 2016 | [FUENTE](#)

Sean Captain. «Can Using Artificial Intelligence Make Hiring Less Biased?» (¿Puede la inteligencia artificial reducir la parcialidad en las contrataciones?). *Fast Company*. 18 de mayo de 2016 | [FUENTE](#)

Sankar Venkatraman. «This Chart Reveals Where AI Will Impact Recruiting (and What Skills Make Recruiters Irreplaceable)» (Este gráfico revela las áreas donde la inteligencia artificial impactará en la selección de personal [y las aptitudes que hacen irremplazables a los técnicos de selección de personal]). *LinkedIn Talent Blog*. Noviembre de 2017 | [FUENTE](#)

Intuit

Entrevista de LinkedIn a Nick Mailey. 6 de octubre de 2017

Rahim Daya. «The Next Generation of LinkedIn Recruiter is Here» (La próxima generación de LinkedIn Recruiter ya está aquí). *LinkedIn Talent Blog*. 19 de abril de 2016 | [FUENTE](#)

Vodafone

Sarah Butcher. «Hirevue interview questions at Goldman Sachs and J.P. Morgan» (Preguntas de entrevistas con Hirevue en Goldman Sachs y J.P. Morgan). *eFinancialCareers*. 11 de agosto de 2017 | [FUENTE](#)

Roy Mauer. «Digital Video Upgrades the Hiring Experience» (El video digital mejora la experiencia de selección de personal). *Society for Human Resource Management*. 16 de mayo de 2017 | [FUENTE](#)

Deutsche Telekom

Gregory Lewis. «Recruiting Chatbots Won't Take Your Job, But They May Make It Easier» (Los robots conversacionales no te quitarán tu trabajo, pero tal vez lo faciliten). *LinkedIn Talent Blog*. 21 de agosto de 2017 | [FUENTE](#)

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

LinkedIn Talent Solutions proporciona los datos y las herramientas que los profesionales de captación de candidatos necesitan para identificar e interactuar con los candidatos de mayor potencial y para fortalecer sus empresas.

[Visita nuestro sitio web](#)

[Conecta con nosotros en LinkedIn](#)

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

