

Europa y Oriente Medio

El futuro de la selección de personal

Cómo la pandemia de COVID-19 está transformando la selección de personal

LinkedIn Talent Solutions



Introducción

Los técnicos de selección han estado a la altura en una época sumamente complicada. Tus equipos son más reducidos, se te exige más y las necesidades del negocio cambian constantemente. Pero seguís adaptándoos y apoyándoos, y ahora tenéis la oportunidad de desempeñar un papel más importante que nunca en la empresa.

En esta guía delineamos el futuro de la selección de personal con seis previsiones basadas en encuestas a miles de profesionales del sector, datos de la plataforma de LinkedIn y entrevistas a responsables de selección de todo el mundo.

En lugar de fijarte solo en los candidatos externos, descubrirás el potencial de las personas que ya trabajan en tu empresa. Irás un paso por delante a la hora de favorecer la diversidad, conectar con los candidatos y exigir responsabilidades a los responsables de contratación. Conseguirás que la selección de personal en remoto tenga un carácter igual de humano que la presencial. Liderarás con empatía para impulsar la marca de empleador de tu empresa, y seguirás creciendo más allá de los límites de tu función laboral.

Sigue leyendo para descubrir cómo se presenta el futuro de la selección de personal.



Previsión 1

Se contratará menos y se favorecerá la movilidad interna.

La movilidad interna va a pasar de ser deseable a imprescindible. Los técnicos de selección deberán colaborar con los departamentos de formación y recursos humanos para desarrollar un programa de movilidad interna eficaz, en lugar de delegárselo a los responsables de contratación o limitarse a prácticas puntuales. Las empresas empezarán a catalogar las aptitudes de su plantilla y a vincular oportunidades de empleo internas con los recursos de formación que permitan a los empleados suplir posibles carencias.

Además, ante esta situación de incertidumbre y volatilidad sin precedentes, las empresas dejarán atrás los empleos estáticos en departamentos muy definidos para adoptar un enfoque interfuncional basado en proyectos. Así, los empleados se embarcarán en nuevos proyectos a medida que vayan cambiando las necesidades de la empresa.

También cambiará la forma en la que los técnicos de selección evalúan y contratan candidatos: darán prioridad a su potencial y a las aptitudes que les hagan ser versátiles, como la capacidad de adaptación y de resolución de problemas, frente al nivel de experiencia y las competencias técnicas para llevar a cabo tareas concretas.

13 %

Desde el inicio de la pandemia, se ha observado un aumento del 13 % en movilidad interna.¹

47 %

de los profesionales del sector prevé una reducción de su presupuesto para selección de personal.

64 %

prevé que su presupuesto para formación aumentará o se mantendrá.



«Si no ofreciéramos movilidad interna, nos arriesgaríamos a perder buenos empleados y la oportunidad de forjar futuros líderes. Queremos altos cargos que tengan una experiencia laboral diversificada y conozcan varios tipos de negocios».



Ahmad Al Ghamdi

Vicepresidente de recursos humanos
stc

La selección de personal favorecerá la diversidad en la empresa.

Desde que empresas de todo el mundo mostraran su apoyo al movimiento Black Lives Matter, la diversidad ha sido el tema central de las conversaciones en LinkedIn. En los países EMEA, los técnicos de selección son 1,5 veces más propensos a hablar de diversidad que los demás profesionales (comparación entre agosto de 2019 y julio de 2020). Ahora la prioridad será pasar de las palabras a la acción. Porque la diversidad no es una iniciativa para limpiar conciencias, sino un imperativo para las empresas en el que los profesionales de la selección de personal pueden desempeñar un papel clave.

El teletrabajo va a ampliar enormemente la variedad de candidatos disponibles, dando mayor acceso a aquellos de grupos menos representados y desmontando las excusas vacías de que no hay candidatos válidos en esos grupos. Los técnicos de selección no solo van a proporcionar una oferta más diversa de candidatos, sino que van a apostar por ellos y exigir a los responsables de contratación que los hagan avanzar en el proceso de selección. Además van a rediseñar los procesos de selección para reducir la parcialidad, favoreciendo la diversidad de los entrevistadores o solicitando informes detallados sobre el cumplimiento de los objetivos en materia de diversidad, por ejemplo.

76 %

de los profesionales del sector en EMEA afirma que la diversidad será muy importante para el futuro de la selección de personal.

Porcentajes por zonas geográficas:

Reino Unido	83 %
Benelux	70 %
Alemania,	76 %
Austria y Suiza	



«Todo lo que ha ocurrido en torno al movimiento Black Lives Matter ha reabierto o avivado el debate sobre la imparcialidad en el proceso de selección, cómo aplicarla a bases de datos de candidatos más amplias que se adecúen a tu cartera de clientes y cómo conseguir que el proceso de selección te ayude a obtener respuestas diversificadas».



Francesco Bianco

Director de selección de personal internacional, capacidades y desarrollo empresarial
Vodafone

La selección de personal en remoto ha llegado para quedarse.

Algunas empresas ya habían hecho sus pinitos con las entrevistas de vídeo y las evaluaciones a distancia, pero la pandemia de la COVID-19 y el confinamiento les han obligado a crear un proceso estructurado de selección en remoto por primera vez, y ahora están beneficiándose del ahorro de tiempo y costes que implica esta nueva práctica. Así, del mismo modo que acabará implantándose un modelo híbrido que combine el teletrabajo y el trabajo presencial, también lo harán los procesos de selección mixtos con elementos tanto virtuales como presenciales.

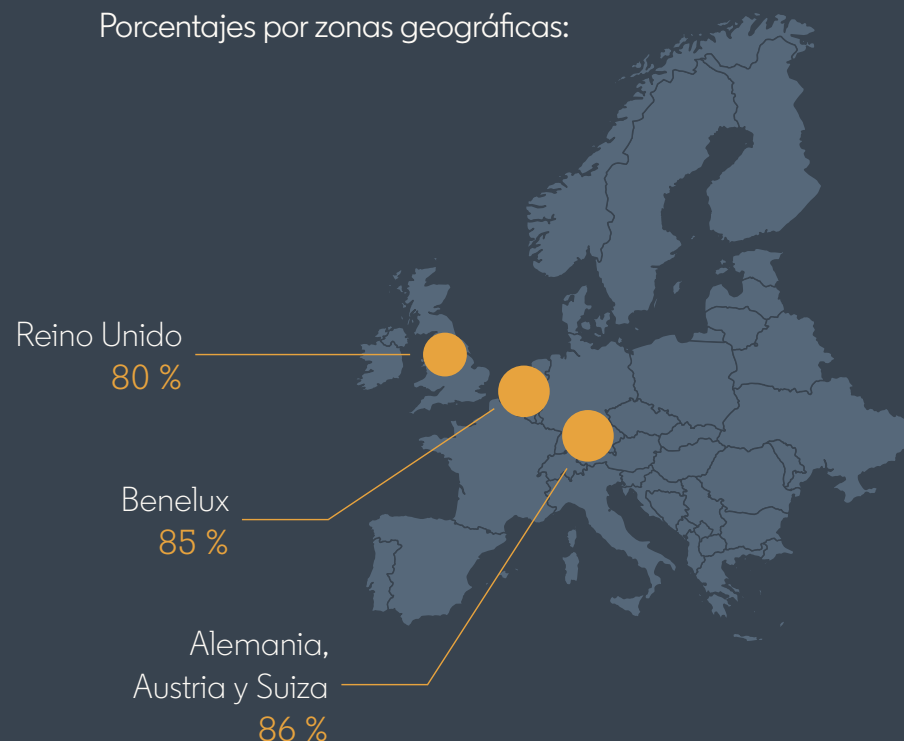
Para las empresas, esto supone un reto doble. Para empezar, deberán perfeccionar sus procesos remotos y seguir buscando formas de añadir un toque humano a sus sistemas. Además, tendrán que encontrar el equilibrio entre lo remoto y lo presencial: optimizar las ventajas del cara a cara en cuanto a evaluación y experiencia de los candidatos, y seguir aprovechando la velocidad y la eficiencia que ofrece el teletrabajo.

Los técnicos de selección coinciden en que el equilibrio entre el trabajo presencial y en remoto puede variar según el nivel de experiencia del profesional. Por ejemplo, en el caso de candidatos a puestos de nivel básico, el proceso de selección puede ser totalmente en remoto, mientras que los candidatos a puestos directivos seguirían un proceso más específico, con visitas a las oficinas y reuniones presenciales.

84 %

de los profesionales del sector de la zona EMEA afirma que la selección de personal en remoto seguirá practicándose también después de la pandemia.

Porcentajes por zonas geográficas:



«Ahora que hemos demostrado nuestro saber hacer a la hora de prestar servicios de selección en remoto, ¿cuál es la nueva normalidad? No vamos a volver a un formato cien por cien presencial porque no es necesario. Probablemente será un híbrido entre selección en persona y virtual».



Shavonne Gordon

Vicepresidenta de selección de personal diverso
Capital One

Los técnicos de selección liderarán la transición al teletrabajo.

El teletrabajo nos atrae por la promesa de una mayor diversidad en la oferta de candidatos, productividad y retención mejoradas, y ahorro en sueldos y gastos de oficina, además de una menor huella de carbono. Pero también complica la planificación de personal a la hora de plantearse aspectos como la remuneración, la gestión de la capacidad, la cultura de la empresa, la tecnología y la visibilidad de los empleados. En el Reino Unido, el 35 % de los profesionales de la selección de personal afirmó que uno de los principales retos que les planteaba el teletrabajo era tener que adaptar las tecnologías que usan. Curiosamente, en Alemania, Austria, Suiza y el Benelux, ese porcentaje baja al 23 %. Todos ellos coinciden, eso sí, en que la creación de nuevos modelos de trabajo en remoto ha supuesto un reto considerable.

Desde siempre, los técnicos de selección han sido importantes consejeros para la empresa en lo relativo a la planificación de personal; ahora tienen la oportunidad de que su labor sea indispensable. Están en una posición única para aportar información esencial basada en datos sobre dónde encontrar a los mejores candidatos, y conocen sus deseos y necesidades. Esa información puede dar una ventaja competitiva a las empresas que actúen con rapidez para responder a esas necesidades. Además, los técnicos de selección pueden ayudar a la empresa a sopesar las ventajas de un enfoque global frente a una estrategia localizada en ubicaciones concretas. Este enfoque reforzará el desarrollo profesional de los empleados y su relación con la cultura de la empresa.

21 %

El teletrabajo se traduce en una diversidad geográfica superior al 21 % entre los candidatos.²

79 %

de los profesionales del sector cree que el teletrabajo influirá en gran medida en el futuro de la selección de personal.



«Las soluciones en la nube nos permiten acceder a nuestros contenidos estemos donde estemos. ¿Por qué no hacer lo mismo con los candidatos? No me importa desde dónde trabajas ni en qué país vives si tienes las aptitudes adecuadas. Lamentablemente, creo que nos va a tocar convivir con la COVID durante un tiempo. Pero esta es una oportunidad para demostrar que las puertas están abiertas para candidatos de cualquier parte del mundo».



Sharon Tan

Responsable de misión
y estrategia avanzada de recursos humanos
Telstra

Tu marca de empleador se basará en la empatía y en la acción.

Con el foco puesto en la marca de empleador durante los últimos meses y recalcando la necesidad de la interacción en remoto, las empresas han formado parte de las conversaciones más populares en LinkedIn. De hecho, las publicaciones de empresas en LinkedIn aumentaron un 48 % en junio respecto al año anterior en toda la zona EMEA. De cara a los próximos meses, un alto porcentaje de profesionales de la selección de personal de la zona EMEA (59 % en el Reino Unido; 63 % en Alemania, Austria y Suiza; 67 % en el Benelux) prevé que el presupuesto para desarrollar su marca de empleador aumentará o se mantendrá.

En lugar de dar a conocer los productos, ventajas e instalaciones de la empresa en atractivos materiales de marketing, los directivos destacarán lo que hacen para apoyar a sus empleados, clientes y comunidades en tiempos de crisis. Desde colaboraciones con ONG hasta programas de asistencia a empleados: las acciones que lleven a cabo las empresas definirán su marca de empleador durante los años venideros.

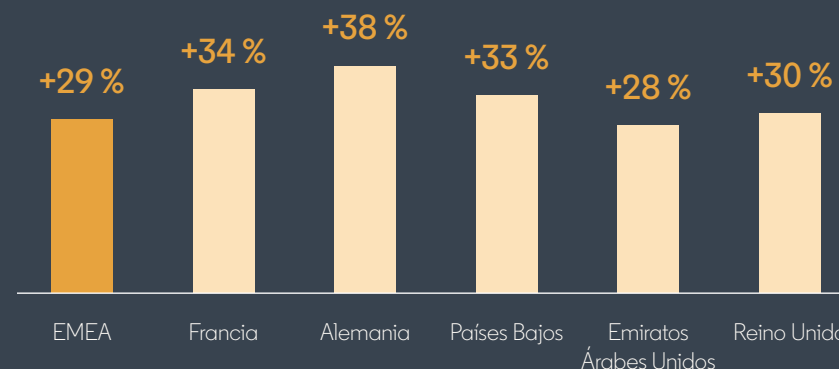
La impresión de un candidato sobre una empresa dependerá en gran medida de sus interacciones cotidianas con los técnicos de selección, que adoptarán un enfoque más empático, flexible y comprensivo a la hora de comunicarse con los candidatos. Al dar prioridad a las personas, las empresas estarán dando a conocer sus valores no solo con palabras, sino sobre todo con hechos.

63 %

de los profesionales del sector prevé que el presupuesto para desarrollar su marca de empleador aumentará o se mantendrá.

Cuando las empresas hablan sobre temas de actualidad, crece la interacción.

Aumento de la interacción con publicaciones de empresas en LinkedIn entre junio de 2019 y junio de 2020:



«Ahora cuidamos más los mensajes sobre diversidad. Resulta muy interesante desde el punto de vista de la marca: quieres llegar lejos con esos mensajes, pero también que vayan acordes con la cultura de tu empresa».



Ben Murphy-Ryan

Director sénior de selección de personal internacional
Arm

Los técnicos de selección desarrollarán aptitudes nuevas en línea con la empresa.

Los equipos de selección de personal han sufrido los muchos vaivenes del sector en los últimos meses, y parece que la cosa va para largo.

Disminución de las contrataciones en varios sectores, máximos de contratación sin precedentes en otros ámbitos, necesidad de adaptarse a los continuos cambios en las prioridades de la empresa... La única constante para los técnicos de selección será la necesidad de saber adaptarse.

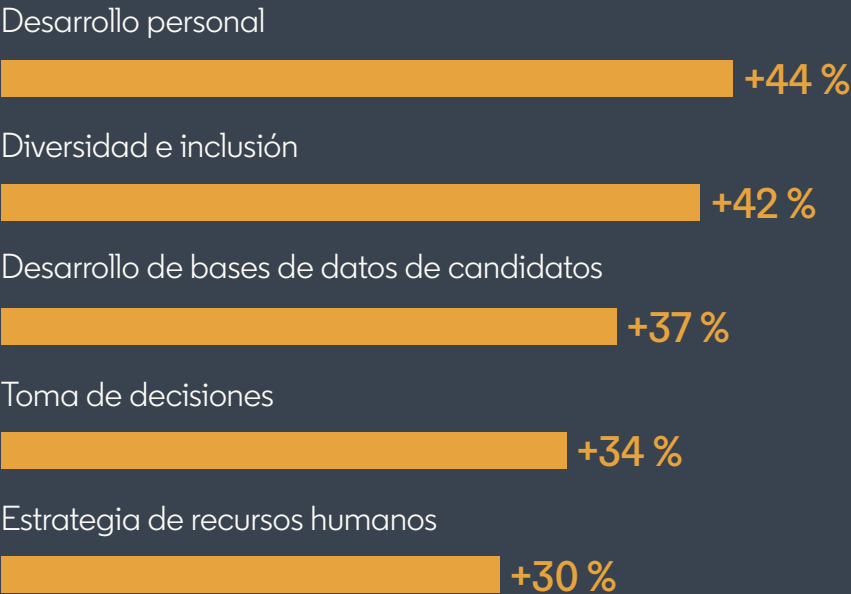
Si bien algunos profesionales seguirán seleccionando personal para diferentes puestos, ubicaciones o equipos según vayan cambiando las necesidades, a muchos otros se les pedirá que vayan más allá de la selección de personal. De hecho, la aptitud más en auge entre los técnicos de selección es el desarrollo personal, es decir, la capacidad de adquirir aptitudes nuevas. Prueba de ello es el aumento del tiempo que dedican a la formación los técnicos de selección de la zona EMEA: un 133 % más cada mes,³ o lo que es lo mismo, 1,4 veces más respecto a la media en esos países.

Cada vez más, los técnicos de selección actuarán como vínculo entre las necesidades de contratación de una empresa y otras iniciativas esenciales de recursos humanos. Ya hemos observado un rápido incremento en aptitudes como la diversidad y la inclusión, la toma de decisiones y la estrategia de recursos humanos tanto en su experiencia laboral como en sus currículos. Estas nuevas aptitudes aportarán claridad a los datos sobre candidatos, ayudarán a remodelar la marca de empleador y a perfeccionar el proceso de selección en remoto, todo ello en el marco de la mejora continua.

53 %

de los profesionales del sector de todo el mundo afirma que la **capacidad de adaptación** será la aptitud más importante para los técnicos de selección en el próximo año.⁴

Aptitudes más en auge entre los técnicos de selección en 2020⁵



«Para crear equipos de selección de personal rentables, es importante contar con personas más flexibles y que sepan adaptarse a las necesidades del negocio. Muchas empresas encasillan a los empleados en determinados roles, pero creo que esos roles van a acabar desapareciendo con el tiempo».



Candice De Clerck

Directora internacional de selección de personal
Prosus Group

Metodología y notas

Datos sobre comportamiento

Los datos de este informe se han recopilado a partir de los miles de millones de puntos de datos creados por más de 706 millones de miembros de LinkedIn en más de 200 países. Todos los datos reflejan el total de la actividad de los miembros de LinkedIn con fecha de agosto de 2020.

El término «profesionales de la selección de personal» hace referencia a miembros de LinkedIn cuyo cargo actual esté asociado a la selección de personal o a ámbitos relacionados. La demanda se calcula con base en el promedio de mensajes InMail de Recruiter enviados a profesionales de la selección de personal cada año desde 2016, teniendo en cuenta el crecimiento de la plataforma. El desarrollo de aptitudes se calcula con base en el incremento del porcentaje de profesionales de la selección de personal con aptitudes relevantes indicadas en su perfil de LinkedIn, o se deduce a partir de otra información de su perfil en el momento en el que acceden a un puesto del ámbito de la selección de personal.

Las publicaciones de empresas sobre diversidad corresponden a actualizaciones no patrocinadas en páginas de empresas en LinkedIn y se han identificado mediante palabras clave como «diversidad» o «inclusión» en distintos idiomas. Las publicaciones sobre la pandemia se han identificado mediante palabras clave como «coronavirus» o «COVID-19» en distintos idiomas. Para medir la interacción con publicaciones de empresas, LinkedIn se ha basado en una combinación de recomendaciones, comentarios, clics y veces que se

ha compartido contenido, y ha comparado el resultado obtenido con la interacción media generada por todas las publicaciones de empresas en el mismo periodo de tiempo.

Para identificar los anuncios de empleo en remoto, LinkedIn ha usado los filtros integrados correspondientes y varias palabras clave (como «teletrabajo», «trabajo en remoto» o «trabajo desde casa») en diez idiomas. Para mejorar la precisión del análisis, solo se han tenido en cuenta anuncios Premium de empleos a tiempo completo.

Cuando se habla de movilidad interna no se hace referencia al ascenso directo, sino al cambio de un puesto a otro diferente dentro de una empresa. Se ha analizado el periodo comprendido entre abril y agosto de 2020. Solo se han tenido en cuenta los cambios de puesto en los que se conocía el cargo, empresa, ubicación, función y sector tanto del puesto inicial como del de destino.

Encuesta

Hemos encuestado a 1518 profesionales que han indicado trabajar, o haber trabajado recientemente, en el departamento de recursos humanos o selección de personal de una empresa, o en una agencia de colocación. La encuesta se ha realizado en inglés a participantes de más de 28 países; todos ellos son miembros de LinkedIn seleccionados con base en la información de su perfil de LinkedIn, y se les contactó por email entre el 30 de junio y el 31 de julio de 2020.

Metodología y notas

Notas

1. Basado en datos globales de LinkedIn. Entre abril y agosto de 2020, las contrataciones internas representaban el 20 % del total de contrataciones. El volumen de contrataciones derivadas de la movilidad interna aumentó en un 13,1 %, frente al 17,4 % durante mismo periodo en 2019.
2. El promedio de solicitudes para empleos en remoto procedentes de distintas ciudades o ubicaciones es un 21 % superior respecto al de empleos presenciales a nivel global.
3. Al comparar el periodo enero-marzo de 2020 con el periodo abril-julio de ese mismo año.
4. De una lista de 13 aptitudes interpersonales, el 53 % de los profesionales de la selección de personal señaló que la capacidad de adaptación será la aptitud más importante para los técnicos de selección en el próximo año, seguida de la resiliencia, la comunicación verbal y la creatividad.
5. El desarrollo de aptitudes se calcula con base en el aumento del porcentaje de profesionales de la selección de personal de todo el mundo que han indicado esas aptitudes en su perfil de LinkedIn en 2020.

Agradecimientos

Las conclusiones de este estudio se basan en la información obtenida durante entrevistas a directivos del ámbito de la selección de personal en todo el mundo. Queremos transmitir nuestro agradecimiento más sincero a todos ellos:

[Rajesh Ahuja](#) de Infosys

[Ahmad Al Ghamdi](#) de stc

[Francesco Bianco](#) de Vodafone

[Candice De Clerck](#) de Prosus Group

[Mariama Eghan](#) de Dropbox

[Anastacia Flores](#) de CBS Interactive

[Lauren Gardner](#) de Microsoft

[Jillian Geddes](#) de KEO International Consultants

[Shavonne Gordon](#) de Capital One

[David Hindle](#) de Lloyds Banking Group

[Mani Motiee Tehrani](#) de CAMELOT Management Consultants

[Ben Murphy-Ryan](#) de Arm

[James O'Reilly](#) de Xero

[Philipp Parker](#) de Munich Re

[Akarin Phureesitr](#) de Central Pattana (CPN)

[Sharon Tan](#) de Telstra

[Thalia Thomas](#) de ANZ

[John Vlastelica](#) de Recruiting Toolbox

y nuestros directivos de selección de personal de LinkedIn

Autores

Datos

[Colleen Dye](#)

[Cynthia Yee](#)

[Maeve Ryan](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Deanne Tockey](#)

Editorial

[Greg Lewis](#)

[Maria Ignatova](#)

[Bruce Anderson](#)

[Lydia Abbot](#)

[Laura Collins](#)

Prepárate para el futuro con LinkedIn

Aumenta tu productividad en cada fase del proceso de selección. Encuentra a los candidatos idóneos y suscita su interés, desarrolla tu marca y toma decisiones aún más inteligentes gracias a LinkedIn Talent Solutions.

Solicitar demostración



Prueba los productos de selección y contratación de LinkedIn

Planificar

Encuentra respuesta a cualquier pregunta sobre candidatos con información basada en datos.

[Talent Insights](#)

Encontrar

Busca candidatos cualificados, gestiónalos y contacta con ellos desde un mismo sitio.

[LinkedIn Recruiter](#)

Publicar

Publica anuncios de empleo para llegar a candidatos que no encontrarás en ninguna otra parte.

[Más información sobre Empleos de LinkedIn](#)

Atraer

Da a conocer la cultura de tu empresa y destaca sus oportunidades de empleo con los anuncios segmentados.

- Páginas de empleo
- Contenido patrocinado y anuncios de selección
- Pipeline Builder