

El futuro de la selección de personal

7 modos en que cambiará tu función

LinkedIn Talent Solutions



Introducción

La selección de personal está en auge, pero también está cambiando.

Las empresas te necesitan. A medida que las empresas se preparan para un futuro en el que el talento es lo más importante, el puesto de «técnico de selección de personal» es uno de los que presenta mayor demanda. Sin embargo, tu equipo necesita dominar nuevas aptitudes, indicadores y herramientas.

Para ayudarte a estar listo para el futuro, hemos recurrido a miles de profesionales del sector, miles de millones de datos de LinkedIn y entrevistas con expertos internacionales para detallar siete cambios que experimentará la selección de personal.

Sigue leyendo para guiar a tu equipo, mejorar tu función e ir un paso por delante.

7 predicciones sobre cómo cambiará tu puesto

1. La selección de personal será decisiva para la empresa.

La demanda de especialistas en selección de personal ha aumentado un 63% desde 2016.

2. Tendrás que agilizar la planificación de personal.

La mayor prioridad para los especialistas en selección de personal en los próximos cinco años será responder a necesidades de contratación que cambian rápidamente.

3. El perfil de los técnicos de selección de personal estará más orientado a los negocios que a las ventas.

Más de 1 de cada 3 responsables de la selección de personal proviene de una función ajena a los RR. HH.

4. Tus indicadores medirán resultados, no solo acciones.

La calidad del candidato contratado es el indicador más útil, pero no es el más utilizado.

5. La tecnología te ayudará a desarrollar el potencial de tu equipo.

La mejor manera de potenciar el rendimiento del técnico de selección de personal es a través de mejores herramientas y tecnología.

6. Estas tres aptitudes redefinirán la selección de personal.

La interacción con candidatos pasivos, el análisis de los datos y la capacidad de asesorar a los directivos pasarán a ser aptitudes esenciales para los técnicos de selección de personal.

7. Tu equipo de selección incorporará profesionales de otras especialidades.

Los puestos de «análisis de candidatos» han aumentado un 111% desde 2014.

Predicción 1

**La selección
de personal
será decisiva
para la
empresa.**



Los candidatos tienen cada vez más impacto

Crece la importancia de contratar al candidato adecuado.

Con el avance de la automatización, los empleos son cada vez menos repetitivos y más creativos. Eso no solo significa que son más interesantes. También implica que el impacto de los candidatos en la empresa es más fuerte que nunca.

Imagínate que necesitas contratar a un empleado para que ajuste un tornillo en una línea de producción. Los resultados de la empresa no variarán mucho si contratas a un candidato con aptitudes «buenas» o a uno con aptitudes «excelentes» para esa tarea.

Sin embargo, hoy, los empleos en la línea de producción (en realidad, todos los empleos) son mucho más complejos. Y una mayor complejidad implica que las aptitudes «buenas» y las «excelentes» pueden generar resultados muy diferentes para la empresa.

A medida que los empleos sean más creativos, la selección de personal pasará a ser un factor de diferenciación decisivo, y los directivos de las empresas lo notarán. Cuando aumente su interés, será el momento de solicitar los recursos adecuados y de reconsiderar el modo en que gestionas tu equipo.

«La competencia por los mejores candidatos es cada vez más intensa, y la selección de personal ha adquirido un carácter más urgente. Pero no creo que nuestros esfuerzos hayan alcanzado el nivel que desean los directivos de las empresas.»



John Vlastelica
Director administrativo de Recruiting Toolbox

Hay una gran demanda de técnicos de selección de personal

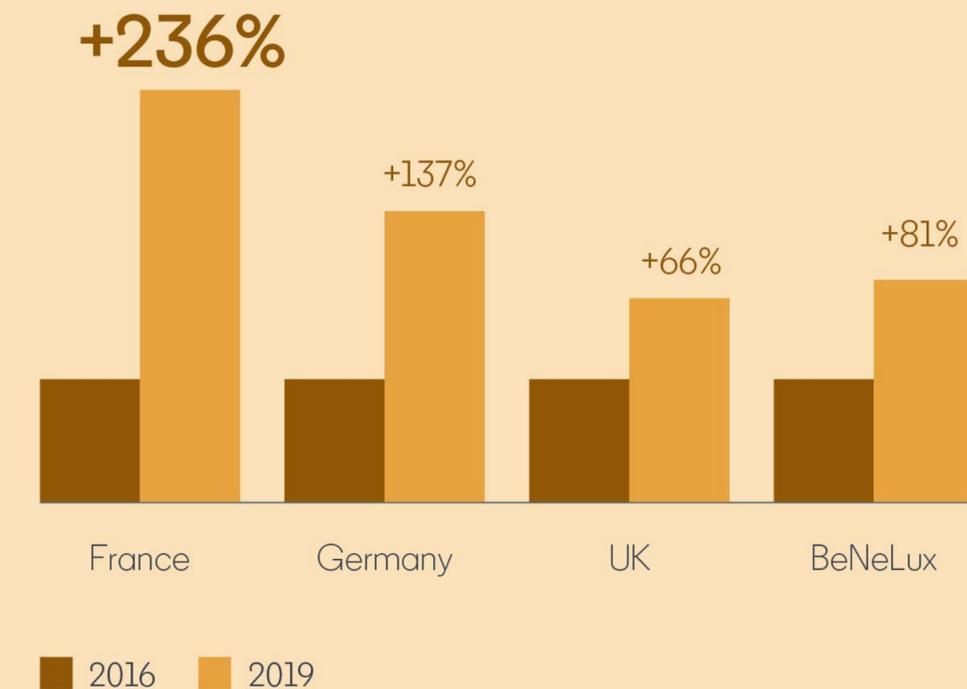
La selección de personal está pasando por un buen momento.

En la actualidad, la contratación de profesionales de selección de personal está en su mayor nivel de los últimos cinco años, según datos de LinkedIn.

Esto significa que las empresas de todo el mundo desean reforzar sus equipos de captación de candidatos. El futuro de la selección de personal será enormemente competitivo, incluso a la hora de contratar y retener a tu propio equipo.

La demanda de profesionales de selección de personal está aumentando

Crecimiento porcentual de la demanda de profesionales de selección de personal desde 2016, según datos de LinkedIn.



¿Podría la selección de personal quedar relegada por el desarrollo profesional de los empleados?

Si las empresas son capaces de apostar por la capacidad de adaptación, podría.

¿Este aumento en la demanda de selección de personal es una nueva tendencia o solo algo puntual?

Akarin Phureesitr, director de RR. HH. de Central Group, piensa que podrán darse ambas situaciones: la selección de personal seguirá siendo importante, pero a medida que las empresas contraten personal más flexible, dedicarán más tiempo al desarrollo interno de aptitudes que a contratar personal que las posea.

A medida que las empresas formen mejor a los empleados y den prioridad a los candidatos con capacidad de aprendizaje, el desarrollo de aptitudes podría resultar una manera más simple de dar respuesta a sus necesidades.

«Estamos en la cúspide de un periodo de transición, y seguimos buscando aptitudes que no poseemos. Sin embargo, si hacemos un buen trabajo, el desarrollo profesional de los empleados debería volver a ser la prioridad. Si, dentro de cinco años, seguimos tan enfocados en la selección de personal, será un problema.»

Akarin Phureesitr
Director de RR. HH. de Central Group

Cómo estar a la altura de la situación

Comienza a planificar la capacidad.

Dado el aumento de la demanda, haz un balance para determinar si vas a necesitar contratar más técnicos de selección de personal para cubrir las futuras necesidades de tu empresa. **Descubre cómo el equipo de captación de candidatos de LinkedIn predijo la demanda de contrataciones e incorporó técnicos de selección de personal para satisfacerla.**

Reconsidera la retención de técnicos de selección de personal.

Solo el 34% de los especialistas en selección de personal encuestados manifestó que retener a los mejores técnicos de selección de personal sería una prioridad importante en los próximos 5 años. Dada la demanda elevada de técnicos de selección de personal, deberías reconsiderarlo e incentivar a tus mejores técnicos para que se queden en tu empresa.

Aporta argumentos convincentes.

Tienes la atención de la empresa. Aprovéchala. Si necesitas más personal, tecnología u otros recursos, plantéalo con claridad. Crea un plan que demuestre cómo podrás respaldar las necesidades de contratación de la empresa en los próximos cinco años si cuentas con los recursos adecuados.

Predicción 2

Tendrás que agilizar la planificación de personal.

El futuro de la selección de personal



Por qué es importante

Tu mayor prioridad será responder a necesidades de contratación cambiantes

Mantén la coordinación y la agilidad

Hoy, la selección de personal no solo es más importante sino también más difícil. Esto se debe a que las necesidades de las empresas cambian día tras día.

Según nuestra encuesta, la mayor prioridad de las empresas dedicadas a la selección de personal en los próximos cinco años será responder a las necesidades cambiantes de contratación.

Para estar al día, deberás seguir de cerca las necesidades del negocio y estar en sintonía con los directivos. También tendrás que contar con un equipo flexible para poder adaptarte rápidamente a las nuevas necesidades.

Principales prioridades de selección de personal para los próximos cinco años

Porcentaje que indica que estas serán algunas de las prioridades más importantes de sus equipos en los próximos cinco años.

Responder a las necesidades de contratación que cambian rápidamente

Mayor prioridad en los próximos 5 años



Estar al día de la tecnología de selección de personal



Demostrar el impacto empresarial



Utilizar los datos con eficacia



Influir en los directivos de las empresas



«Aquí los cambios son rápidos, así que el equipo de selección de personal trabaja estrechamente con los equipos comerciales. Juntos, seguimos calibrando el rumbo de las contrataciones.»



Xiaoyuan Wang

Director e ingeniero sénior en Alibaba

Cómo mantener el ritmo de trabajo cuando el objetivo cambia con rapidez

Contrata y forma a los técnicos de selección de personal para que abarquen diversas funciones.

Aunque no está mal que un técnico de selección de personal tenga conocimiento sobre ciertas funciones (p. ej., que pueda hablar de programación con los ingenieros), esto no debería impedirle contratar personal para otras funciones. Las aptitudes generales para seleccionar personal te dan más flexibilidad cuando cambian los planes de contratación.

«Necesitamos estructurar a los equipos de selección de personal y definir en qué se concentrarán de un modo más flexible. Los técnicos deben estar preparados para desenvolverse bien en más de un área empresarial.»

Ross Baron

Director de selección de personal de TikTok

Organiza reuniones periódicas con los directivos y transmite lo aprendido.

Si puedes entablar relaciones sólidas con los directivos de las empresas, tendrás mejor información para mantener a tu equipo bien encaminado. Reúnete de manera periódica y comunica las prioridades más recientes a todos los miembros del equipo de selección de personal.

«Lo más importante es la comunicación. Los jefes de selección de personal se reúnen constantemente y tienen relaciones muy valiosas con el comité ejecutivo.»

Anastacia Flores

Ex directora de operaciones de selección de personal de Pandora

Predicción 3

El perfil de los técnicos de selección de personal estará más orientado a los negocios que a las ventas.

El futuro de la selección de personal



Por qué es importante

Cómo pasar de la táctica a la estrategia

Busca soluciones, no sigas planes únicamente.

Una cosa es ejecutar un plan y otra muy distinta es diseñar el plan más eficaz. Cada vez más, las empresas buscan técnicos de selección de personal capaces de hacer ambas cosas.

Durante demasiado tiempo, muchos responsables de contratación trataron a los técnicos de selección de personal como meros ejecutores de órdenes. En el futuro, la selección de personal se considerará una función cada vez más estratégica.

Se esperará que los jefes de selección de personal y los propios técnicos aporten su perspectiva, planteen sus objeciones y guíen el camino. Esto no solo implica que tendrán que estar alineados con los objetivos comerciales, sino que también deberán asesorar a los directivos sobre la mejor manera de alcanzarlos.

«En la actualidad, gestionar técnicos de selección de personal es como gestionar superestrellas de las ventas. Todos están sumamente especializados y tienen propósitos muy específicos.

En el futuro, serán más completos y analíticos, es decir, tendrán un perfil más empresarial.»



Akarin Phureesitr
Director de RR. HH. de Central Group

Los directivos y los responsables de contratación buscarán tu consejo

Los empleos de los técnicos de selección de personal también son cada vez más creativos.

Debido a la creciente automatización de los aspectos más administrativos y rutinarios del trabajo, los empleos son cada vez más creativos y complejos. Y esto se aplica especialmente a los técnicos de selección de personal.

La función se centrará menos en la ejecución y más en la estrategia de selección de personal. Los técnicos de selección de personal tendrán que anticipar necesidades, resolver problemas y detectar oportunidades para los responsables de contratación y para sus equipos.

«En el futuro, los técnicos de selección de personal tendrán cada vez más un papel de socios de RR. HH.»

Tristan Klotsch

Vicepresidente de RR. HH. de Serrala



sostiene que asesorar a los directivos de las empresas será más importante en los próximos 5 años.

Tu próximo jefe de selección de personal podría ser nuevo en el área

Los directivos de las empresas cada vez son más expertos en selección de personal.

Más de uno de cada tres (35%) jefes de selección de personal provienen de funciones ajenas a los RR. HH. y a la captación de candidatos, según datos de LinkedIn. Esto puede deberse a que en los puestos de liderazgo se valora más la perspicacia empresarial que la experiencia funcional.

Fuera de los RR. HH. y de la captación de candidatos, los directores de selección de personal han desempeñado con más frecuencia funciones en ventas, operaciones y desarrollo empresarial, áreas con un efecto claro e inmediato en los objetivos comerciales de la empresa.

«La mayor presencia de responsables de selección de personal procedentes de otras áreas, que aportan una mentalidad sumamente analítica y empresarial, cambiará la opinión con respecto a la selección de personal y el modo en que trabajaremos en el futuro.»

Jennifer Shappley

Directora sénior de captación de candidatos de LinkedIn



1 de cada 3

responsables de la selección de personal no proviene de funciones relacionadas con los RR. HH.

Cómo convertirte en asesor de la empresa

3 recomendaciones de John Vlastelica, director administrativo de Recruiting Toolbox

Habla con los otros equipos para anticiparte.

Colabora con otros departamentos y con diversos directivos para comprender hacia dónde se dirige la empresa y cómo puede ayudar tu estrategia de selección de personal. Lo ideal es que le indiques a la empresa cuándo es necesario contratar personal, y no al revés.

Prueba este truco.

Las personas más persuasivas pueden sembrarte una idea y hacerte creer que es tuya. En lugar de dar una solución desde el principio, describe lo terribles que serán las cosas si no se hace nada. Cuando te pidan consejo, tus interlocutores sentirán que fue su idea y no la tuya.

Imita los patrones discursivos de los directivos.

Aprende a expresarte de manera convincente prestando atención al modo en que los directivos hablan de la selección de personal. El uso de enunciados que planteen una hipótesis seguida de una conclusión (p. ej., «si la empresa quiere hacer X, entonces necesitamos contratar Y») puede ayudarte a enfatizar el impacto estratégico de tus planes.

«Primero, rómpelos los esquemas. Plantea cuántas entrevistas se necesitarán para contratar a 20 empleados según la proporción actual de entrevistas y contrataciones.

Cuando te respondan que ellos no tienen tiempo para eso y te pregunten qué pueden hacer, te habrás convertido en asesor de selección de personal.»



John Vlastelica
Director administrativo de Recruiting Toolbox

Predicción 4

**Tus indicadores
medirán
resultados, no
solo acciones.**



Cómo comenzar a usar indicadores estratégicos

Medir acciones es más fácil, pero no refleja la repercusión global en la empresa.

Si tu departamento de selección es como la mayoría, seguramente medís la duración de los procesos de contratación. Sin duda es el indicador más utilizado en el ámbito de la selección de personal, y con razón: es fácil de medir y permite definir expectativas. Pero no es el más estratégico.

Te indica con qué rapidez contrata tu equipo, pero no con qué eficacia. Un técnico de selección de personal que se toma su tiempo para contratar a 10 grandes candidatos es mucho más valioso que otro que contrata rápidamente a 25 candidatos poco eficientes.

Los indicadores tácticos, como la rapidez del proceso, los candidatos por empleado contratado o la tasa de aceptación de ofertas, registran las acciones inmediatas de los técnicos de selección de personal. Son un buen punto de partida, pero el futuro de la selección de personal girará en torno a indicadores estratégicos: aquellos que miden los resultados comerciales de las actividades de tu equipo, no solo las acciones que realizan.

La selección de personal es cada vez más crucial. Diseñar la estrategia de selección de la empresa será tan importante como ejecutarla. Para hacerlo bien, tendrás que medir los indicadores que en verdad interesan.

«La contratación más rápida o más económica no siempre es la mejor. Lo importante es el resultado, el impacto en la empresa.»



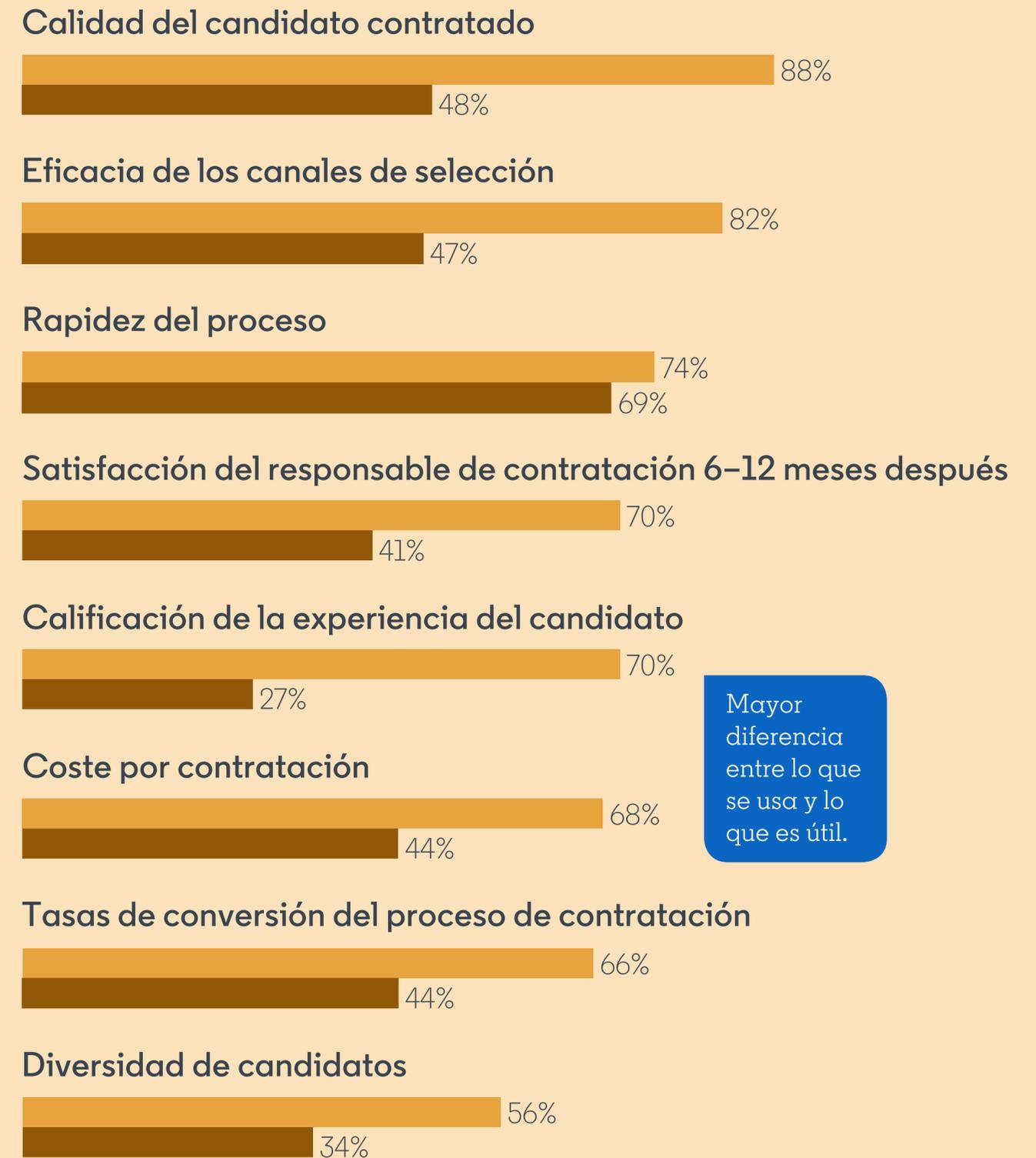
Ross Baron

Director de selección de personal para Europa occidental de TikTok

La mayoría de las empresas no mide los indicadores más importantes

Porcentaje de profesionales de selección de personal cuyas empresas utilizan estos indicadores y que afirman que podrían ser muy útiles en los próximos cinco años.

■ Muy útil en el futuro ■ Lo utiliza en la actualidad



Los indicadores basados en resultados, indispensables en el futuro

Muchos equipos aún no los utilizan, pero podrían hacerlo pronto.

Los dos indicadores de mayor impacto en el futuro son estratégicos y se basan en los resultados. La calidad del candidato contratado y la eficacia del canal de contratación (una medida de las fuentes que generan contrataciones de calidad) reflejan el impacto empresarial de los profesionales que ficha tu equipo.

La mayoría de los equipos de selección de personal aún no llevan un registro, pero el indicador con la mayor diferencia entre utilidad y uso real es la experiencia del candidato, una medida que esperamos se vuelva más habitual en el futuro próximo.



La calidad de las contrataciones es el indicador más valioso

Sin embargo, parece una misión imposible.

La calidad de las contrataciones es un indicador tan importante y tan difícil de medir por el mismo motivo: va unido al impacto a largo plazo de los nuevos empleados y de tus técnicos de selección.

Este indicador estratégico no se puede calcular hasta varios meses después de cubrir la vacante. Pero el mayor obstáculo es que la mayoría no sabe cómo medir ni cómo definir la «calidad».

No hay una forma única de calcularla, pero la mayoría de las empresas definen la calidad del candidato contratado como una combinación de tres indicadores básicos: retención, compromiso y rendimiento.

Datos más eficaces para calcular la calidad del candidato contratado

Porcentaje de profesionales de selección de personal que dicen que estos indicadores podrían ser muy eficaces para medir la calidad del candidato contratado.

Retención de empleados



Compromiso de los empleados a los 6-12 meses



Rendimiento



Los datos sobre diversidad no reciben la atención que merecen

A día de hoy, solo uno de cada tres equipos mide la diversidad de los candidatos.

Los indicadores de diversidad (como el sexo de los candidatos seleccionados, entrevistados o contratados) se usan rara vez. Aunque la mayoría de los profesionales cree que serían muy útiles, solo uno de cada tres dice que su empresa los usa.

Esto tiene que cambiar. Si bien algunos responsables de la selección de personal hacen referencia a la existencia de dificultades legales para medir la diversidad, las empresas tendrán que resolverlas si quieren mejorar de manera significativa la diversidad entre sus empleados. Como dijo Peter Drucker: «lo que puede medirse, puede gestionarse», y **eso se aplica especialmente a la diversidad.**

Los indicadores de diversidad no dejan de medirse al final del proceso de contratación. Para centrarte en los resultados, sigue la permanencia en la empresa de los empleados de grupos menos representados y la composición general de la plantilla.

«Para favorecer la diversidad, debemos replantearnos los indicadores que medimos. Nosotros nos centramos en los resultados más que en la actividad, pero nos interesa llegar a esos resultados de una manera inclusiva. Los indicadores adecuados pueden marcarnos el camino que debemos seguir.»

Chris Louie

Director sénior de captación de candidatos de LinkedIn

Indicadores
que
aumentarán
SU
importancia

Calidad del candidato contratado
Eficacia de los canales de selección
Eficacia de la evaluación

Indicadores
que
disminuirán
SU
importancia

Proporción de solicitudes
y contrataciones
Duración del proceso de contratación
Satisfacción del responsable
de contratación





Calidad del candidato contratado

Cuando comiences a medir la calidad del candidato contratado, podrás calcular todo tipo de indicadores estratégicos basados en los resultados. Aunque la definición exacta variará según la empresa, la función y los indicadores disponibles, la calidad será el indicador más importante del futuro.

Eficacia de los canales de selección

Cuando hayas definido la calidad del candidato contratado, podrás mirar hacia atrás para ver en qué canales se generaron las mejores contrataciones. Con esta información, podrás reinvertir en los canales más productivos o identificar las áreas problemáticas.

Eficacia de la evaluación

Al analizar los diferentes métodos de evaluación en relación con la calidad real del candidato contratado, podrás identificar cuáles son las evaluaciones más predictivas. **El equipo de selección de personal de LinkedIn también aplica este análisis a los entrevistadores** para determinar quiénes son más hábiles para identificar candidatos de excelencia.

Proporción de solicitudes y contrataciones

Como Internet facilita la presentación de solicitudes de empleo, este indicador es ahora mucho menos significativo, especialmente para los puestos con mayor demanda, en los que la atención se centra más en los candidatos pasivos que en los solicitantes activos.

Duración del proceso de contratación

Si se considera de manera aislada, la rapidez del proceso es un indicador más administrativo que estratégico. «La contratación más rápida o más económica no siempre es la mejor», explica Ross Baron, director de selección de personal de TikTok para Europa occidental. «Lo importante es el resultado, el impacto en la empresa.»

Satisfacción del responsable de contratación

Aunque es útil si se realiza unos meses después de la contratación, calificar la impresión inmediata puede transmitir un mensaje equivocado. «A menudo, están redactadas de un modo que refuerza el papel del técnico de selección de personal como mero “ejecutor de órdenes”», afirma John Vlastelica, director administrativo de Recruiting Toolbox.



Indicadores sobre el proceso de selección: datos tácticos y análisis estratégico

Bien utilizados, los datos basados en acciones pueden revelar información muy interesante.

Para analizar tus procesos de selección, seguramente te fijas en indicadores tácticos basados en acciones, como la relación entre entrevistas y ofertas: precisamente los indicadores que hemos dicho que van a perder importancia.

Aunque estos indicadores parecen simples si los consideramos por separado, juntos pueden ser muy útiles. A la hora de analizar tus procesos de selección debes tener en cuenta una serie de tasas de conversión (solicitudes/perfiles seleccionados, perfiles seleccionados/entrevistados, etc.) para obtener una visión global de todo el proceso.

Esa perspectiva estratégica te permite identificar y resolver los problemas con más facilidad. Puedes calcular las relaciones manualmente o utilizar un sistema de seguimiento de candidatos (ATS) como [LinkedIn Talent Hub](#) para hacerlo de manera automática.



3 recomendaciones estratégicas para el análisis del proceso

Analizar el modo en que ciertos candidatos atraviesan el proceso de contratación te permite evaluarlo desde varios ángulos. Filtrar los datos de los candidatos de diferentes maneras puede revelar nueva información.

1. Filtra por técnico de selección de personal.

Compara los análisis de distintos equipos o técnicos de selección de personal para detectar dificultades o pérdidas anómalas.

2. Filtra por tipo de empleo.

Separa los tipos de empleo y los niveles de experiencia para confrontar datos comparables. El proceso de selección de un ingeniero sénior será diferente al de un administrador con poca experiencia.

3. Filtra por aspectos demográficos.

Analiza la diversidad durante el proceso de selección: si, por ejemplo, muchas mujeres superan las evaluaciones pero abandonan entre una entrevista y la siguiente, podrían existir indicios de parcialidad.

«Los técnicos de selección de personal deben analizar el proceso con el mismo rigor que los equipos de marketing y ventas.»

Martin Beischl

Director global de RR. HH., talento y cultura de riskmethods

«Nos aseguramos de que nuestros técnicos de selección están familiarizados con la recogida y la gestión de datos. Parece básico, pero es esencial para obtener la información más importante.»



Chuck Edward

Director de selección de personal de Microsoft

Las 3 pautas de Microsoft para obtener datos precisos

1. Centrarse en uno o dos indicadores cada vez.

En Microsoft, los responsables de la selección de personal se concentran en pocos campos de datos cada mes. Los gerentes de selección de personal comunican claramente sus expectativas a los técnicos de selección para que todos midan esos indicadores siguiendo los mismos parámetros.

2. Controlar la eficacia de la recogida de datos.

Luego, los directivos observan qué equipos registran mejor los indicadores de ese mes. Como solo trabajan con unos pocos campos de datos cada vez, evaluar la precisión y la exhaustividad de los datos es relativamente fácil.

3. Identificar las mejores prácticas de los distintos equipos.

Los equipos más eficientes comparten sus procedimientos para que todos puedan mejorar. «Las acciones individuales no son tan complicadas», explica Chuck Edward, director de selección de personal de Microsoft. «Lo importante es crear hábitos y no saltarse pasos».

Predicción 5

**La tecnología
te ayudará a
desarrollar
el potencial
de tu equipo.**

El futuro de la selección de personal



Por qué es importante

La tecnología podría ser la clave para mejorar tu equipo

Las herramientas adecuadas ayudan a los técnicos de selección de personal a trabajar en lo importante.

Consultamos a los profesionales de selección de personal sobre las mejores maneras de aumentar el rendimiento de los técnicos en los próximos cinco años. La respuesta más frecuente fue invertir en nuevas tecnologías de selección de personal.

La tecnología no reemplazará a los técnicos de selección de personal, pero puede potenciar sus aptitudes y reducir las tareas tediosas para que puedan centrarse en otras cuestiones, como interactuar con los candidatos o desarrollar la estrategia de selección.

Las mejores formas de potenciar el rendimiento del técnico de selección de personal en el futuro

Porcentaje de profesionales de selección de personal que afirman que estas serían las formas más eficaces de mejorar el rendimiento de los técnicos en los próximos cinco años.



«El desarrollo de tecnologías de selección de personal ágiles, modernas e integradas es un criterio importante para el éxito.»



Josh Bersin
Analista del sector global

Tecnologías de selección de personal con mayor impacto

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que utilizan estas tecnologías y que creen que tendrán un impacto significativo en los próximos cinco años.

■ Tiene un impacto significativo ■ Lo utiliza en la actualidad

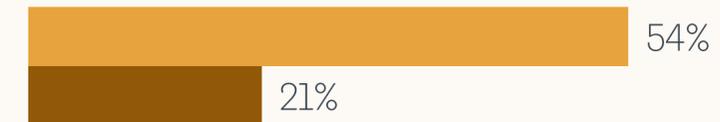
1. Herramientas para encontrar candidatos e interactuar con ellos



2. Evaluaciones de aptitudes interpersonales



3. Herramientas para analizar el mercado de candidatos



Mayor discrepancia entre el uso actual y el impacto futuro.

4. Videoentrevistas



5. CRM (bases de datos de candidatos)



Los responsables de la selección de personal dan su opinión sobre las nuevas tecnologías

1. Herramientas para encontrar candidatos e interactuar con ellos

Como se observa en la página anterior, las herramientas con mayor impacto (las que ayudan a encontrar candidatos y a interactuar con ellos, como [LinkedIn Recruiter](#)) son también las que más se utilizan en la actualidad.

«Hoy en día, es necesario seleccionar mucho personal entre los candidatos pasivos. Cada vez más empresas notan que, en un entorno en el que las aptitudes escasean, las listas de candidatos tradicionales ya no dan buenos resultados.»

Josh Bersin
Analista del sector global

2. Evaluaciones de aptitudes interpersonales

En el caso de las evaluaciones de aptitudes interpersonales sucede algo similar: casi no hay diferencia entre quienes creen que tendrán impacto en el futuro y quienes las utilizan en la actualidad.

«Como la inteligencia artificial reduce la cantidad de tareas repetitivas, las aptitudes para la escucha, la empatía, la atención al cliente y la resolución de problemas complejos resultan más críticas para todas las funciones.»

Josh Bersin
Analista del sector global

3. Herramientas que analizan el mercado de candidatos

Esta es la tecnología en la que se observa la mayor discrepancia entre el impacto futuro y el uso actual. Eso sugiere que, probablemente, la adopción de estos recursos de análisis (herramientas como **LinkedIn Talent Insights**) aumentará en los próximos cinco años.

«Las herramientas de análisis de candidatos de LinkedIn nos resultaron muy útiles, en especial, para crear un equipo de trabajo en remoto en el resto de Europa. Nos dimos cuenta de que en Ucrania había una gran cantidad de candidatos y pocas vacantes, de manera que era un buen lugar para seleccionar personal.»

Martin Beischl

Director global de talento y cultura de riskmethods

4. Videoentrevistas

Las herramientas que alivian la carga operativa y administrativa también desempeñarán un papel vital en el futuro. Las videoentrevistas (en especial, los vídeos asincrónicos más que las videoconferencias en vivo) pueden ahorrarles mucho tiempo a los técnicos.

«Las videoentrevistas le han ahorrado mucho tiempo al equipo sin perjudicar la experiencia de los candidatos. Podemos ver la grabación y comunicarnos con ellos en un plazo de 48 horas.»

Anastacia Flores

Exdirectora de operaciones de selección de personal de Pandora

¿Demasiada tecnología?

A veces, el todo es menos que la suma de las partes.

El exceso de tecnología puede ser abrumador, especialmente cuando las diferentes herramientas no se interrelacionan. Aunque resulten útiles por separado, el simple hecho de cambiar constantemente de una herramienta a otra genera muchas molestias.

LinkedIn Talent Hub y otras herramientas que permiten realizar varias funciones (p. ej., seleccionar, gestionar y contratar) en una misma plataforma pueden minimizar esta fricción y ayudar al equipo a ahorrar tiempo.

Para algunos usos, también puede ser práctico emplear varias soluciones que, individualmente, hagan muy bien una tarea. En esos casos, la clave será asegurarte de que funcionen bien juntas. Cuando evalúes herramientas, ten en cuenta su interoperatividad y consulta con TI para elegir el conjunto de tecnologías más eficiente.

«Todas las empresas de selección de personal con las que hablo se sienten frustradas por el nivel de integración, fragmentación y ritmo de cambio de sus tecnologías. Esto afecta a la experiencia del candidato, a la productividad del técnico de selección y a la posibilidad de mejorar las operaciones.»

Josh Bersin

Analista del sector global

Consejos para elegir tecnologías

Pregunta a los técnicos de selección de personal qué necesitan.

Ya sea mediante encuestas, reuniones o conversaciones informales, comienza por las personas que utilizarán la tecnología todos los días. Pregúntales cuáles son las dificultades más importantes que suelen encontrar y qué tecnología podría ayudarles.

Busca un equilibrio entre profundidad y alcance.

Puede ser tentador centrarte solo en las herramientas que ayudan a los técnicos de selección de personal con mayor influencia (p. ej., los que segmentan a ingenieros o ejecutivos experimentados). Aunque la rentabilidad se concentre allí, no dejes de lado las soluciones capaces de lograr una mejora más amplia en la calidad de vida de todos los técnicos de selección de personal.

Considera la capacidad de respuesta de los proveedores.

El factor humano de las soluciones es tan importante como el aspecto técnico. En otras palabras, evalúa la calidad de la asistencia con los mismos parámetros que la utilidad de la solución. Averigua qué tipo de formación ofrecen para tu equipo y las condiciones del servicio de asistencia técnica.



Consejos para agregar tecnologías

Para la implantación, involucra a los usuarios finales desde el principio.

Noelle Hunt Bennett lleva siete años formando a los técnicos de selección de personal de Amazon en el uso de nuevas herramientas tecnológicas, y más de veinte años ayudando a seleccionar y a implementar diversas herramientas. «Si quieres que la implantación vaya bien», explica, «los usuarios finales deben estar presentes en cada etapa del proceso en la que puedan aportar información valiosa.»

Para la adopción, pide ayuda a los primeros usuarios.

Como exdirectora de operaciones de selección de personal de Pandora, Anastacia Flores impulsó la adopción de herramientas tecnológicas implicando a los técnicos de selección de personal que formaban parte del programa piloto de la herramienta. «En lugar de que todo pasara por mí, podían ayudar a formar a otras personas y responder preguntas. Esto permitió distribuir la propiedad y la responsabilidad en todo el equipo.»

Para la correcta utilización, crea grupos donde compartir recomendaciones.

Todos los miembros del equipo de selección de personal de Dropbox usaban LinkedIn, pero lo hacían de maneras muy diferentes. Entonces, Erin Walker, responsable ejecutiva de selección de personal, cofundó un «grupo de usuarios expertos» para difundir recomendaciones. «Cada trimestre, el grupo organiza sesiones de formación y concursos sobre un nuevo aspecto del uso de LinkedIn», explica Erin, por ejemplo, comunicarse a través de mensajes InMail, usar Talent Insights u optimizar los perfiles de los técnicos de selección de personal.

Predicción 6

**Estas
tres aptitudes
redefinirán la
selección de
personal.**

El futuro de la selección de personal



Por qué es importante

Interactuar, analizar, asesorar

La selección de personal está evolucionando y lo mismo sucede con las aptitudes que la definen.

En lugar de limitarse a examinar solicitudes o a encontrar al candidato pasivo perfecto, los técnicos de selección de personal deberán centrarse en incorporarlos al proceso.

En lugar de limitarse a registrar bien los datos, tendrán que utilizar información basada en datos para tomar decisiones.

Y en lugar de ejecutar órdenes obedientemente, deberán asesorar a los directivos y a los responsables de contratación, lo que implicará plantear objeciones y definir la estrategia, no solo llevarla a cabo.

Estas aptitudes tendrán aún más importancia dentro de 5 años

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que sostienen que las siguientes aptitudes serán más importantes en los próximos 5 años.

Interactuar con candidatos pasivos



Analizar los datos de los candidatos para tomar decisiones



Asesorar a los directivos de las empresas y a los responsables de contratación



«Desde siempre, los técnicos de selección de personal han sido animales de costumbres. Eso les ha ayudado a responder con eficacia a solicitudes específicas, pero no es lo que les permitirá crecer profesionalmente. Los mejores técnicos de selección de personal serán curiosos y flexibles, y estarán abiertos al aprendizaje.»



Amy Schultz

Directora de captación de candidatos de LinkedIn

Interactuar con candidatos pasivos

Debes destacar frente a la competencia.

Antes, la capacidad de dar con un candidato difícil de encontrar te diferenciaba como técnico de selección de personal. Pero, a medida que herramientas como LinkedIn Recruiter ganan en inteligencia y popularidad, la mayoría de los técnicos de selección de personal pueden encontrar gran cantidad de candidatos cualificados.

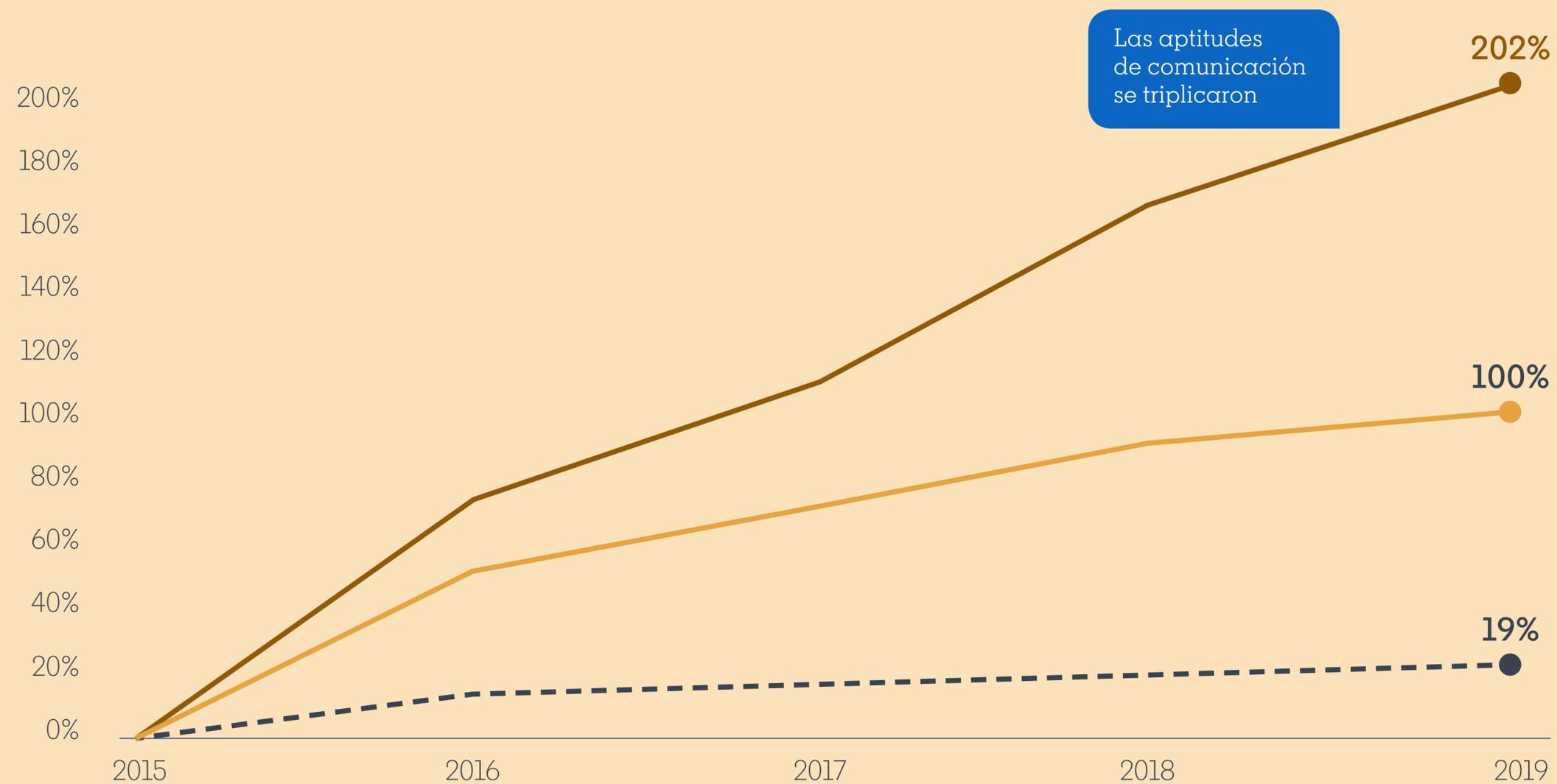
El auténtico reto es llamar su atención o, mejor aún, incorporarlos en tu proceso de contratación. En el futuro, esa es la aptitud que todo técnico de selección de personal experto deberá perfeccionar.

«En general, se cree que encontrar candidatos es más difícil que nunca, pero lo cierto es que nunca fue tan fácil. Lo complicado es interactuar con los candidatos, especialmente cuando otras cien empresas van detrás de ellos.»

John Vlastelica

Director administrativo de Recruiting Toolbox

Aumento de las aptitudes necesarias para interactuar con los candidatos



Crecimiento porcentual de determinadas aptitudes (asociadas con la interacción con candidatos pasivos) entre los profesionales de la selección de personal desde 2015.

- Comunicación
- Redacción
- - - Creación de relaciones

Analizar los datos de los candidatos para tomar decisiones

«Basado en datos» ya no es solo un término de moda.

Durante mucho tiempo, la selección de personal se ha basado en las relaciones humanas, las aptitudes interpersonales y la intuición. Ahora está adquiriendo un carácter más analítico. A medida que los técnicos de selección de personal asuman un papel más estratégico e interactúen con los directivos, su asesoramiento y sus decisiones estarán respaldados con datos.

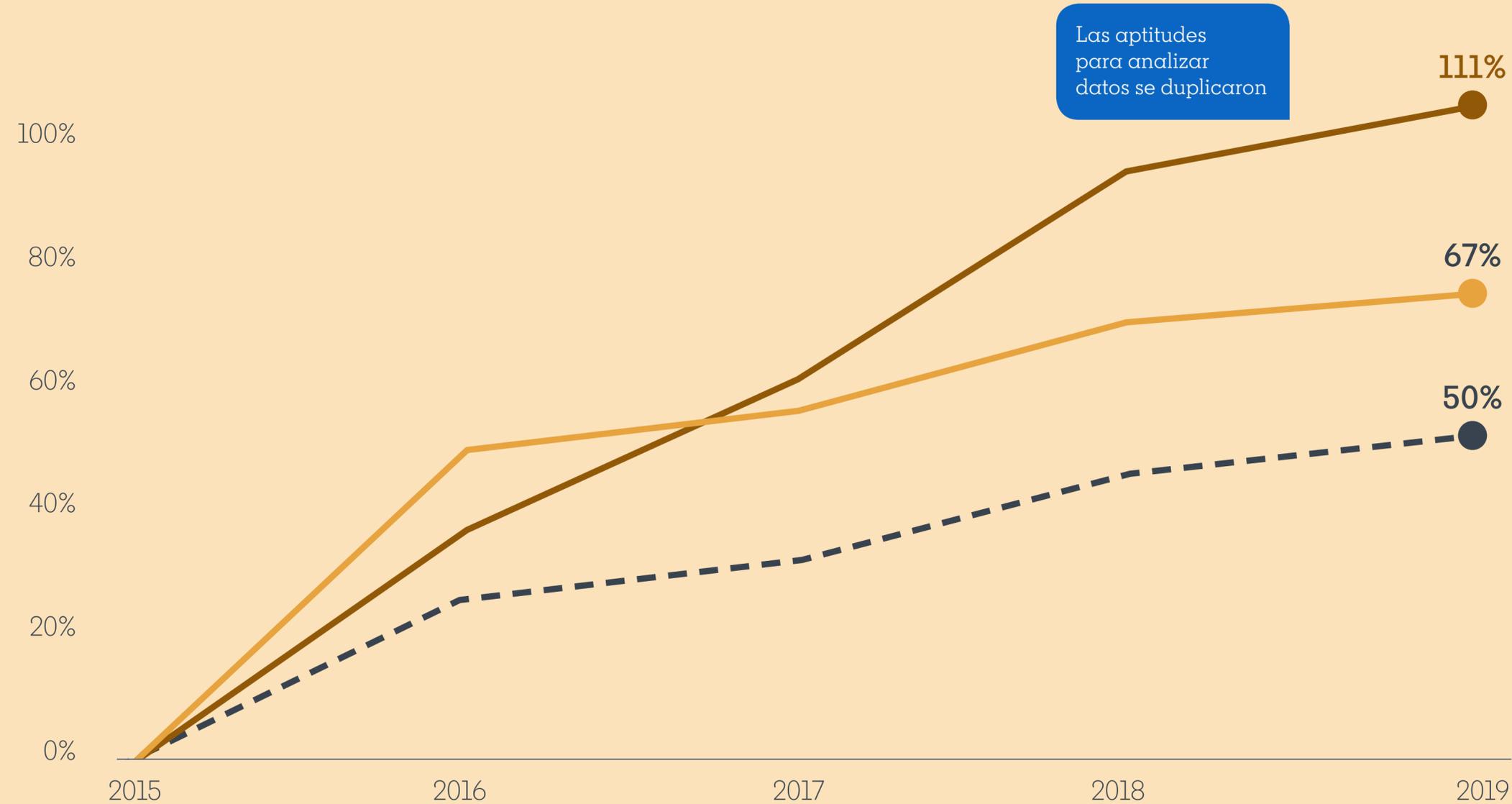
Ya se trate de analizar las tendencias del mercado de candidatos o de predecir cuál sería la mejor contratación, cada vez es más importante que los profesionales de la selección de personal comprendan los datos y sepan transformarlos en información útil.

«Ya no basta con que los técnicos de selección de personal sean excelentes entrevistadores: también deben saber obtener información significativa a partir de los datos.»

Abdulelah Alhadidi

Director general de personal de IKEA Arabia Saudí

Aumento de las aptitudes necesarias para analizar datos



Crecimiento porcentual de determinadas aptitudes (asociadas con el análisis de datos de los candidatos) entre los profesionales de la selección de personal desde 2015.

- Análisis de datos
- Investigación
- - - Recogida de datos

Asesorar a los directivos de las empresas y a los responsables de contratación

Los técnicos de selección de personal orientarán a las empresas de cara a definir las acciones futuras.

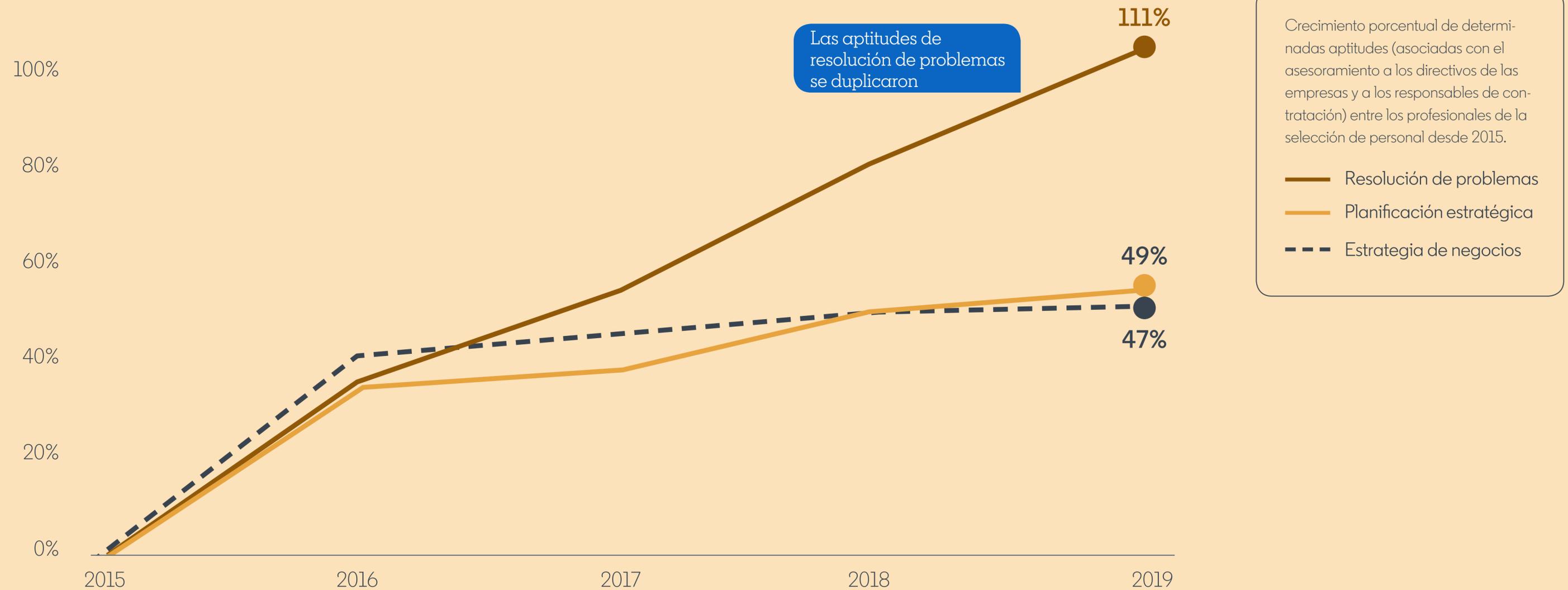
La selección de personal es cada día más estratégica. En lugar de pedirles que ejecuten sus tareas con una sonrisa, a los técnicos de selección de personal se les pedirá que intervengan y aporten su punto de vista, aunque no sea lo que la otra parte quiera oír.

Desde establecer expectativas realistas sobre el mercado de candidatos hasta alinear los objetivos de contratación con las necesidades de la empresa, su tarea ya no se limitará a la captación: serán el motor de la estrategia de selección de personal.

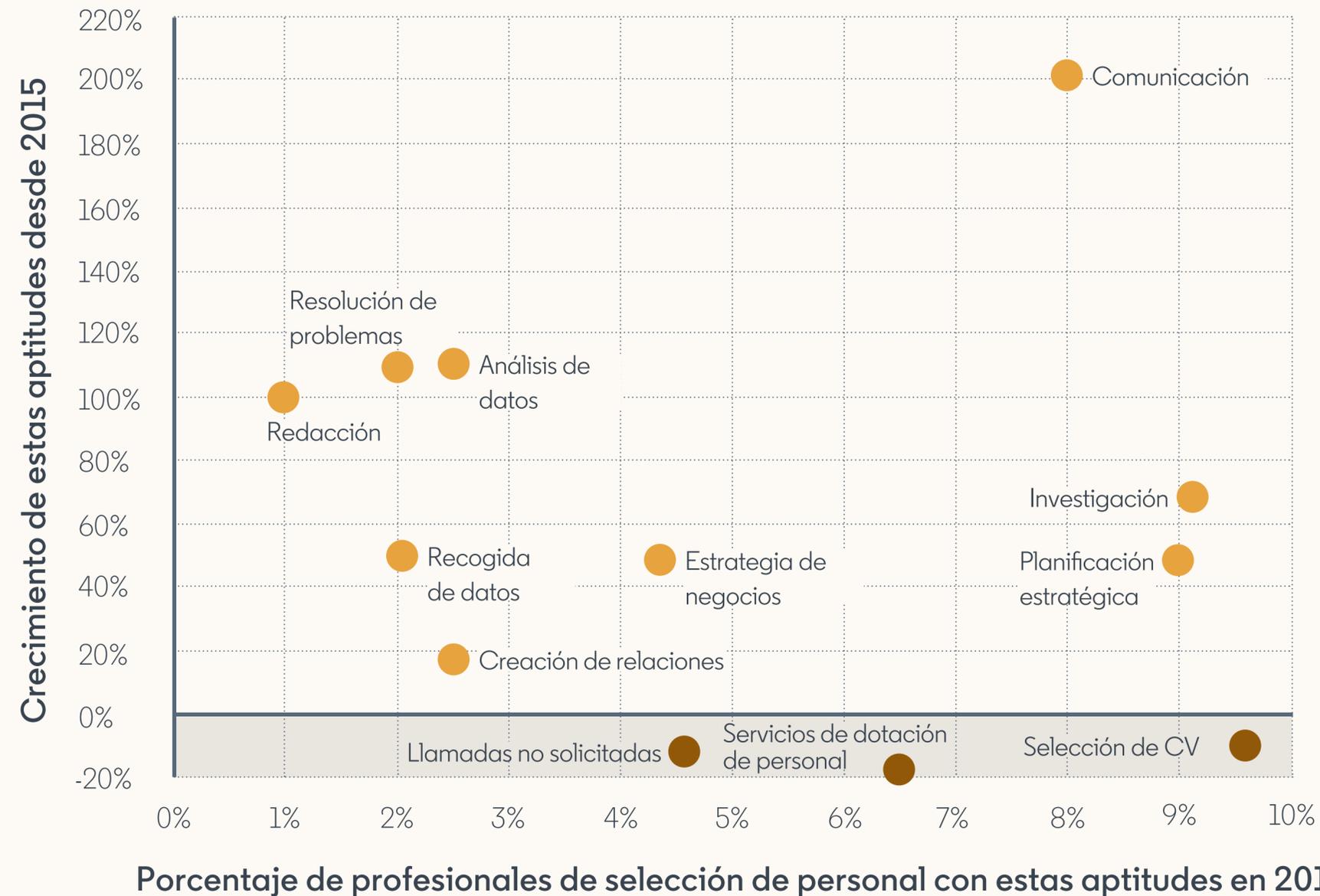
«Todos los responsables de selección de personal me dicen que sus equipos necesitan más “perspicacia empresarial”, pero les cuesta definirla. Se refieren a aptitudes de asesoramiento: técnicos de selección de personal que, además de escuchar, objetan, persuaden y resuelven problemas.»

Johnny Campbell
Consejero delegado de SocialTalent

Aumento de las aptitudes necesarias para asesorar



Cada vez más técnicos de selección de personal incluyen estas aptitudes en LinkedIn



Porcentajes de profesionales de la selección de personal que incluyen estas aptitudes en LinkedIn (eje x) y crecimiento de ese porcentaje de 2015 a 2019 (eje y).

- Se está volviendo más habitual
- Se está volviendo menos habitual

Las nueve aptitudes necesarias para interactuar, analizar y asesorar que destacamos se están volviendo más habituales: la proporción de profesionales de selección de personal que las poseen aumenta cada año.

Las aptitudes de la parte inferior del gráfico (selección de CV, servicios de dotación de personal y llamadas no solicitadas), si bien siguen siendo relativamente habituales, muestran una tendencia descendente: cada vez menos profesionales de la selección de personal las incluyen en sus perfiles.

Cómo promover estas aptitudes en tu equipo

Desarrolla un programa de formación interno.

Asóciate con el equipo de formación y desarrollo de tu empresa y crea cursos específicos para el equipo de selección de personal, adaptados o impartidos por los mejores empleados.

Aprovecha las sesiones de formación externas.

Si tu equipo no tiene tiempo, contratar a expertos externos puede ser una solución más rápida y fácil. Puedes recurrir a consultores o utilizar plataformas de aprendizaje online, como [LinkedIn Learning](#) (p. ej., consulta nuestros cursos populares sobre [contratación basada en el rendimiento](#) y [análisis de datos](#)).

Fomenta el aprendizaje informal entre compañeros de trabajo.

El desarrollo de aptitudes no siempre tiene que ser tan estructurado. Identificar a los mejores empleados y alentarlos a compartir sus conocimientos con los demás puede ser un excelente punto de partida. Organiza una comida informal con los equipos de selección de personal de toda la empresa para hablar de posibles soluciones a los problemas comunes.

«Los directivos suelen subestimar las ganas de aprender de los empleados en las distintas etapas de su carrera.»



Noelle Hunt Bunnett

Responsable de administración de programas de Amazon

El programa de formación que todo equipo de selección de personal necesita

Si estás desarrollando un programa de formación interno para los técnicos de selección de personal, estos son algunos de los cursos que deberías crear.

Ejercicios de perspicacia empresarial:	Evaluación de aptitudes interpersonales:
Comprender nuestros objetivos empresariales	Un enfoque adecuado para evaluar con más precisión
Introducción a la información:	Entrevistas estructuradas:
Cómo analizar los datos de los candidatos para tomar decisiones	Cómo hacer siempre las preguntas adecuadas
Comunicación para técnicos de selección:	Eliminación del sesgo inconsciente:
Cómo interactuar eficazmente con los candidatos	Ofrecer las mismas oportunidades a todos los candidatos

Predicción 7

**Tu equipo
de selección
incorporará
profesionales
de otras
especialidades.**



Por qué es importante

Llegan los especialistas

Cada vez más equipos incorporarán funciones especializadas.

Según vayan identificando aspectos de la selección de personal cada vez más críticos (como el análisis, el marketing o la tecnología), muchas empresas decidirán crear puestos específicos para gestionar esos aspectos.

En lugar de recurrir únicamente a técnicos de selección de personal que dedican el 20% de su tiempo al análisis o al marketing de selección de personal, tendrá más sentido contratar a expertos que puedan dedicar el 80% de su tiempo a esas áreas.

Esos expertos (científicos de datos, profesionales de marketing experimentados y consultores de TI) contarán con un nivel de experiencia que ningún técnico de selección de personal podría ofrecer. Al integrarse en tu equipo, podrán compartir sus conocimientos, formar a los técnicos de selección de personal y supervisar las operaciones en su área de especialización.

«Hemos creado puestos para ayudar al equipo de selección de personal a alcanzar sus objetivos en áreas como el marketing, los sistemas de tecnología y el análisis de datos.»



Rita Newman

Directora de selección de personal y dotación de recursos de ANZ Bank

Los 3 nuevos puestos de mayor impacto en la selección de personal

Muchos equipos podrían incorporar estos puestos en el futuro.

Los puestos que marcarán una mayor diferencia en los próximos cinco años serán los dedicados al análisis, al marketing y a la tecnología de selección de personal.

Si bien son muchos los profesionales que creen en el impacto de estos puestos, no son tantos los que cuentan con ellos en sus equipos. Por ejemplo, solo uno de cada cuatro equipos (26%) cuenta con una persona dedicada al análisis, pero casi la mitad (47%) cree que ese puesto tendría una enorme utilidad.

Esa discrepancia probablemente disminuirá en los próximos años. De hecho, los cargos relacionados con el análisis de candidatos presentes en LinkedIn se han duplicado con creces desde 2014.

Los nuevos puestos más importantes no son populares (aún)

Porcentaje de profesionales de selección de personal cuya empresa ya cuenta con alguien en esta función y que afirman que estos puestos podrían estar entre los de mayor impacto en los próximos cinco años.

Podría tener impacto

Actualmente presente en el equipo

Expertos en análisis de candidatos



Los puestos relacionados con el análisis de candidatos aumentaron un 111% desde 2014, según datos de LinkedIn

Expertos en marketing de selección de personal



Expertos en tecnología de selección de personal



Expertos en experiencia del candidato



Expertos en gestión del cambio



Integración de nuevos puestos en tu equipo

Transmite tu visión para conseguir el apoyo de la directiva.

Antes de contratar a alguien para un puesto nuevo, probablemente necesitarás la aprobación de tus superiores. Expresa con total claridad tu visión, los beneficios que obtendrán la organización de selección de personal y la empresa, y lo que necesitas para alcanzar el objetivo.

Considera organizar un programa piloto para demostrar la validez del concepto.

Si no consigues la aprobación de inmediato, puedes designar a uno de los técnicos de selección de personal de tu equipo para que lleve adelante una iniciativa a pequeña escala en esa área (p. ej., marketing de selección de personal). Con esos resultados, tendrás un argumento más sólido para demostrar que un empleado a jornada completa podría lograr un impacto aún mayor.

Define un puesto específico pero flexible.

Para que la nueva contratación sea un éxito, será importante definir sus funciones y responsabilidades. Esta estructura será útil para empezar, pero tendréis que ir adaptando las características del puesto hasta encontrar la fórmula que mejor responda a vuestras necesidades.

Reflexiones finales

Es probable que tu puesto sea diferente dentro de cinco años, permanezcas o no en el mismo cargo. El futuro de la selección de personal es prometedor, pero también presenta ciertos retos.

Las empresas necesitarán más a los técnicos de selección de personal, y estos verán ampliadas sus responsabilidades: interactuar con candidatos pasivos desbordados de ofertas; analizar datos de los candidatos y asesorar a los directivos; conseguir resultados empresariales a largo plazo y pronosticar las futuras necesidades de contratación; dominar las nuevas tecnologías y crear nuevas clases de equipos.

Tu equipo y tú podéis hacerlo. Ahora lo más importante es prepararte. Aunque las previsiones de este informe no se cumplan al pie de la letra, si te preparas hoy, estarás mejor equipado para lo que te depare el futuro.

Porque el futuro de la selección de personal no es algo que te va a suceder: es algo que tú contribuirás a crear.



Metodología

Encuesta

Hemos encuestado a 2848 profesionales de selección de personal que afirmaron trabajar en RR. HH. o en formación de candidatos con un enfoque en la selección o en una agencia de búsqueda y dotación de personal. La mayoría de los encuestados gestiona un equipo de técnicos de selección de personal, y uno de cada cuatro trabaja como técnico de selección de personal. La encuesta se realizó en inglés a personas de más de 80 países. Estos encuestados son miembros de LinkedIn que fueron seleccionados en función de la información disponible en su perfil de LinkedIn, y contactamos con ellos por correo electrónico entre el 13 de junio y el 8 de julio de 2019.

Datos de comportamiento

Los datos de este informe derivan de miles de millones de puntos de datos generados por más de 645 millones de miembros de LinkedIn en más de 200 países. Todos los datos reflejan la actividad global de los miembros de LinkedIn hasta agosto de 2019. Se define como «profesionales de la selección de personal» a los miembros de LinkedIn que actualmente ejercen cargos en las áreas de contratación, captación de candidatos y otras áreas relacionadas. La «demanda» se calcula como la cantidad promedio de mensajes InMail de Recruiter dirigidos a profesionales de selección de personal cada año desde 2016, normalizada para el crecimiento en la plataforma. El aumento de las aptitudes se calcula como el crecimiento porcentual de la cantidad de profesionales con aptitudes relevantes. Se consideran las aptitudes incluidas en los perfiles o las que se infieren a partir de otros datos presentes en los perfiles en el momento en que las personas se desempeñaban como profesionales de selección de personal. El aumento de los puestos de análisis de candidatos se basa en el incremento de los miembros de LinkedIn cuyos cargos contienen las palabras «talent analytics»; por lo tanto, solo se incluyen miembros con perfiles en inglés.

Agradecimientos

Este informe se basa en entrevistas detalladas a diversos responsables de la selección de personal de todo el mundo, a quienes expresamos nuestro más sincero agradecimiento, entre ellos:

John Vlastelica de Recruiting Toolbox;
Chuck Edward de Microsoft;
Abdulelah Alhadidi de IKEA Arabia Saudí;
Celia Harper-Guerra, exempleada de Danaher;
Tristan Klotsch de Serrala;
Martin Beischl de riskmethods;
Rita Newman de ANZ Bank;
Noelle Hunt Bennett de Amazon;
Johnny Campbell de SocialTalent;
Anastacia Flores, exempleada de Pandora;
Erin Winkler de Dropbox;
Akarin Phureesitr de Central Group;
Xiaoyuan Wang y **Vincent Chen** de Alibaba;
Ross Baron y **Qiuyan Ouyang** de TikTok/ByteDance;
y el propio equipo directivo de selección de personal de LinkedIn.

Autores

Datos

Mike Chanler
Artem Chelovechkov
Marianne Oest
Deanne Tockey
Mallika Sandhu
Brian Gibbons
Jacqueline Barrett

Diseño

Elli Matejka
Franny Robertson
Kaelin McGill

Editorial

Greg Lewis
Maria Ignatova

Prepárate para el futuro con LinkedIn

Trabaja de manera más productiva en cada etapa del proceso de contratación. Encuentra a los candidatos adecuados e interactúa con ellos, crea tu marca y toma decisiones más inteligentes con LinkedIn Talent Solutions.

Solicitar demostración



Prueba los productos de selección y contratación de LinkedIn.

Planificar

Responde preguntas difíciles sobre candidatos con información basada en datos.

- [Talent Insights](#)

Encontrar

Busca, gestiona y contacta a candidatos cualificados desde un mismo sitio.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [Planificador de LinkedIn](#)

Publicar

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

- [Anunciar un empleo](#)
- [Más información sobre Empleos de LinkedIn](#)

Atraer

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

- [Páginas de empleo](#)
- [Anuncios de selección](#)
- [Pipeline Builder](#)

LinkedIn  Talent Solutions