

2020

Tendencias internacionales en selección de personal

Cuatro tendencias que cambiarán tu forma de atraer y retener candidatos

LinkedIn Talent Solutions



Contenido

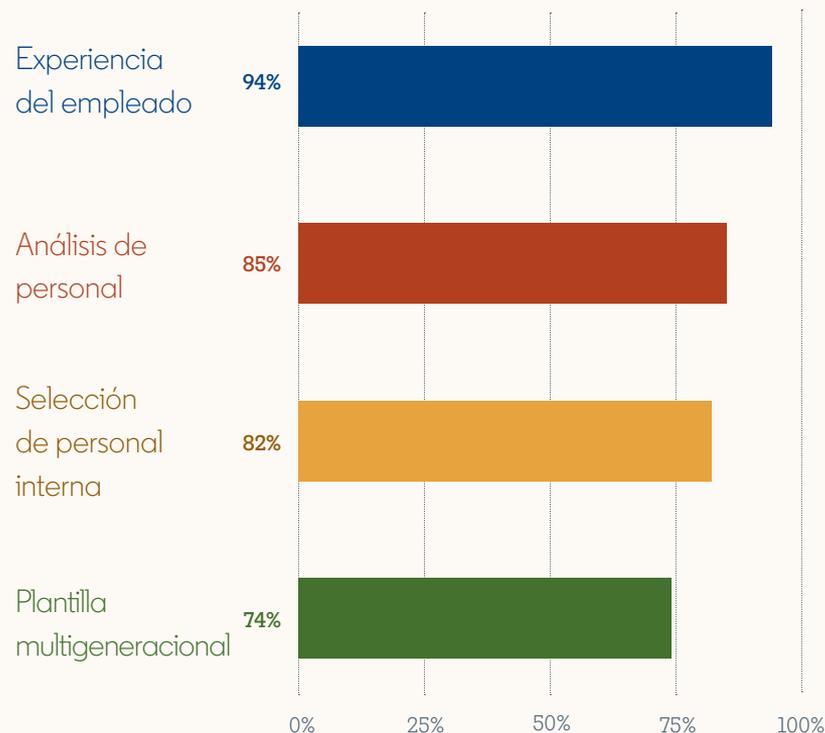
Este informe combina resultados de entrevistas a más de 7000 profesionales de la selección de personal de 35 países, datos de comportamiento de LinkedIn y conversaciones con más de 40 expertos para ofrecerte recomendaciones basadas en datos sobre cómo aprovechar estas tendencias.

Índice

□	Introducción	4
□	Resumen en 3 minutos	5
■	Experiencia del empleado	7
■	Análisis de personal	27
■	Selección de personal interna	46
■	Plantilla multigeneracional	65
□	Conclusiones	87
□	Agradecimientos	88
□	Metodología	89

Cuatro tendencias que cambiarán tu forma de seleccionar y retener candidatos

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que creen que estas tendencias son muy importantes para el futuro de la selección de personal y los recursos humanos.



Introducción

Cuatro tendencias y un tema: la empatía

El factor humano, en el centro de la selección de personal.

En esta década de 2020, la empatía tendrá un papel clave a la hora de seleccionar y retener a los mejores candidatos. Las empresas se esforzarán por comprender mejor a sus empleados para responder a sus necesidades.

Muchas ya han empezado a hacerlo: a finales de 2019, casi 200 directores ejecutivos firmaron un nuevo «Statement on the Purpose of a Corporation» («Declaración sobre el propósito de una sociedad»), que, en lugar de poner los intereses de los accionistas por encima de todo, incluye entre las responsabilidades de una empresa la de invertir en los empleados.

Las empresas están mostrando una mayor empatía no solo para atraer candidatos, sino también para retener a los buenos empleados en un contexto en el que cada vez se espera más de las empresas para con sus trabajadores.

La empatía está presente en todas las tendencias de este año: la afirmación de la **experiencia del empleado**, que trae consigo nuevas formas de atender a los empleados; los primeros pasos del **análisis de personal**, con su énfasis en comprender el comportamiento humano; el redescubrimiento de la **selección de personal interna**, que apuesta por desarrollar la carrera profesional de los empleados sin salir de la empresa, y la maduración de la **plantilla multigeneracional**, en la que se valora el potencial único de cada persona.

En la década de 2020, las personas son la prioridad.

Experiencia del empleado

Las empresas están empezando a trabajar para los empleados, y no al revés. Los departamentos de recursos humanos están centrándose en la experiencia del empleado para reforzar la retención y la marca empleadora. Más allá de recoger las impresiones de los empleados, las empresas deben colaborar activamente con ellos a fin de crear una experiencia satisfactoria para todos.

77% de las empresas prioriza la experiencia del empleado para reforzar la retención.

Análisis de personal

Hace años que se habla de que el análisis de datos va a revolucionar la selección de personal y los recursos humanos, pero hasta hace poco, solo las empresas más avanzadas se han beneficiado de sus ventajas. Sin embargo, ahora estamos alcanzando un punto de inflexión en el que los datos están al alcance de todo el mundo. Cada vez más, el análisis de datos es una aptitud imprescindible en el ámbito de los recursos humanos.

242% aumento del número de profesionales de los recursos humanos con aptitudes de análisis de datos en los últimos cinco años.

Selección de personal interna

Es probable que estés pasando por alto un nicho de candidatos con mucho potencial: tus propios empleados. En la actualidad, la mayoría de las contrataciones internas se produce por iniciativa de los propios empleados. Es hora de que los técnicos de selección diseñen un programa formal de contratación interna y, junto con el departamento de formación, determinen las aptitudes necesarias para el futuro de la empresa.

41%

mayor permanencia de los empleados en empresas que favorecen la selección interna respecto a las que suelen buscar candidatos fuera.

Plantilla multigeneracional

Con el retraso de la edad de jubilación y la llegada de la generación Z, en las empresas hay más diversidad generacional que nunca. Todos los empleados, desde los más jóvenes hasta los más experimentados, pueden demostrar que el talento no tiene edad. Por su parte, las empresas deben ayudar a los equipos multigeneracionales a sacar lo mejor de sí mismos creando las condiciones idóneas para la colaboración y el intercambio de conocimientos.

56%

de las empresas afirma haber actualizado sus políticas recientemente para atraer a candidatos de distintas generaciones.

Tendencia n.º 1

Experiencia del empleado

Tu empresa trabajará para los empleados,
no al revés.

Trabajar juntos para crear una mejor experiencia

Las empresas se están poniendo en la piel de los empleados.

Hace años, en el ámbito laboral reinaba el acatamiento: las empresas imponían reglas y normas, y los empleados las cumplían. Sin embargo, a medida que crecía la competencia por los mejores candidatos y los profesionales eran cada vez más competentes, el poder pasó de las instituciones a las personas.

Hoy en día, son muchas las empresas que tienen en cuenta la experiencia del empleado en todo lo que hacen. La experiencia del empleado abarca todo lo que el trabajador observa y siente, y todo aquello con lo que interactúa, en el contexto de la empresa, y es un concepto distinto al de la interacción del empleado. Mientras que la interacción es el objetivo final —un empleado involucrado tiene un mayor compromiso con la empresa y es más productivo—, la experiencia del empleado es una forma de alcanzar ese objetivo.

96% de los profesionales de la selección de personal cree que la experiencia del empleado está cobrando cada vez más importancia.



«La experiencia del empleado
consiste en hacer cosas con
y para tus empleados».



Mark Levy

Exdirector de experiencia del
empleado en Airbnb y Allbirds

Los cuatro pilares de la experiencia del empleado

Cómo plantearse todo el proceso y hacer que sea fácil de gestionar.

El concepto de la experiencia del empleado puede resultar complejo: si abarca el conjunto de cosas que vive un empleado en la empresa, ¿cómo gestionar todos los aspectos? El secreto es dividirla en cuatro componentes esenciales: personas, lugar, producto y proceso. En cada momento clave del recorrido del empleado, desde la contratación hasta la salida de la empresa, procura comprender y mejorar la calidad de estos cuatro factores.



Personas

El quién

- Relaciones con superiores, equipos y directiva
 - Interacciones con clientes y proveedores
-

Lugar

El dónde

- Espacio físico de trabajo
 - Flexibilidad laboral
 - Equilibrio entre trabajo y vida personal
-

Producto

El qué

- El trabajo en sí y su capacidad de estímulo
 - Adecuación entre tareas y nivel de competencia
-

Proceso

El cómo

- Reglas y normas relativas al trabajo y a la remuneración
- Nivel de complejidad de las herramientas y tecnologías

La experiencia del empleado: ¿los nuevos recursos humanos?

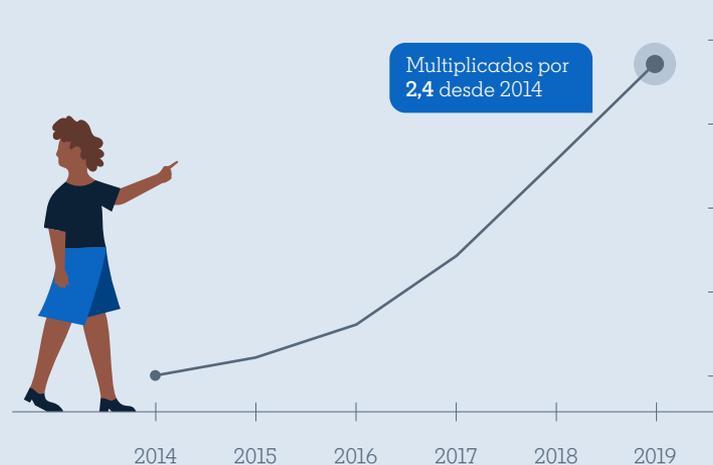
Ampliación y replanteo de una función corporativa tradicional.

A medida que las empresas van dando más protagonismo a su personal, están creando más puestos relativos a la experiencia del empleado. Las grandes empresas están contratando a profesionales específicos para ocuparse de la experiencia del empleado, y las más pequeñas simplemente están sustituyendo la denominación «departamento de recursos humanos» por «departamento de experiencia del empleado».

Estas nuevas funciones siguen abarcando aspectos clave de los recursos humanos como la gestión del rendimiento, la formación y la remuneración, pero también se ocupan de otras facetas importantes de la experiencia del empleado, como las decisiones sobre tecnologías o emplazamiento de oficinas.

Rápido ascenso de los puestos con «experiencia del empleado»

Número de usuarios de LinkedIn cuyo nombre de cargo actual incluye el término «experiencia del empleado».



Una experiencia positiva aporta grandes beneficios

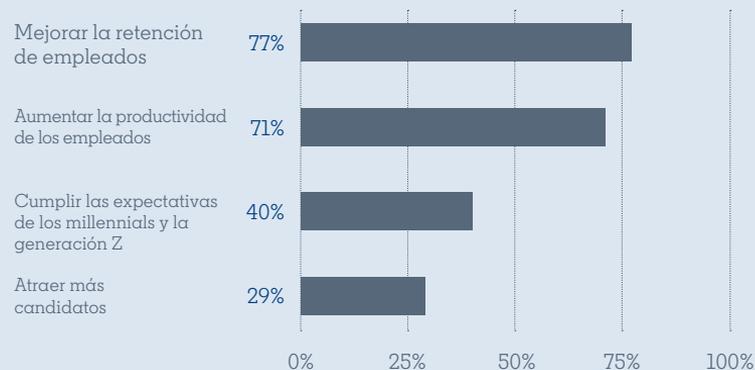
La experiencia del empleado es una inversión muy rentable.

Obviamente, las empresas no están invirtiendo en experiencia del empleado por mero altruismo, sino para mejorar sus resultados financieros.

Más del 65% de las empresas afirma dar cada vez más importancia a la experiencia del empleado para que sus trabajadores permanezcan más tiempo en la empresa y sean más productivos. Como veremos en la página siguiente, ese objetivo se está cumpliendo.

Por qué invierten las empresas en experiencia del empleado

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman dedicar cada vez más tiempo a la experiencia del empleado con los siguientes objetivos:



Beneficios palpables

Hay un estrecho vínculo entre la experiencia del empleado y los resultados empresariales.

Obviamente, una buena experiencia del empleado ayuda a que los trabajadores permanezcan en la empresa, pero ahora existen datos que respaldan esta afirmación. Hemos analizado más de 1000 empresas fijándonos en aspectos clave de la experiencia del empleado como la formación y la flexibilidad laboral, y después hemos cruzado esa información con los datos de comportamiento de empleados que hemos observado en LinkedIn. Los resultados hablan por sí solos.

Las empresas con buena valoración en:

Obtuvieron estos beneficios:

Remuneración y beneficios

Rotación un 56% menor

Formación para empleados

Rotación un 53% menor

Objetivos empresariales claros

Rotación un 49% menor

Condiciones de trabajo flexibles

Crecimiento de la plantilla del 137%

Equipo directivo abierto y eficaz

Crecimiento de la plantilla del 143%

* Respecto a empresas con una valoración deficiente en ese mismo aspecto.

La experiencia está mejorando, pero aún queda camino por recorrer

Una experiencia positiva al 50%.

El 68% de las empresas considera que la experiencia del empleado ha mejorado en los últimos cinco años, pero solo la mitad cree que la experiencia del empleado en su empresa es positiva. Piensa en las repercusiones que puede tener que solo la mitad de tus empleados se sientan satisfechos: si no están ya pensando en irse, es probable que estén rindiendo muy por debajo de sus capacidades.

68%

afirma que la experiencia del empleado en su empresa ha mejorado durante los últimos cinco años.

Solo el 52%

afirma que su empresa ofrece una experiencia del empleado positiva.

La remuneración es importante, pero no está a la altura

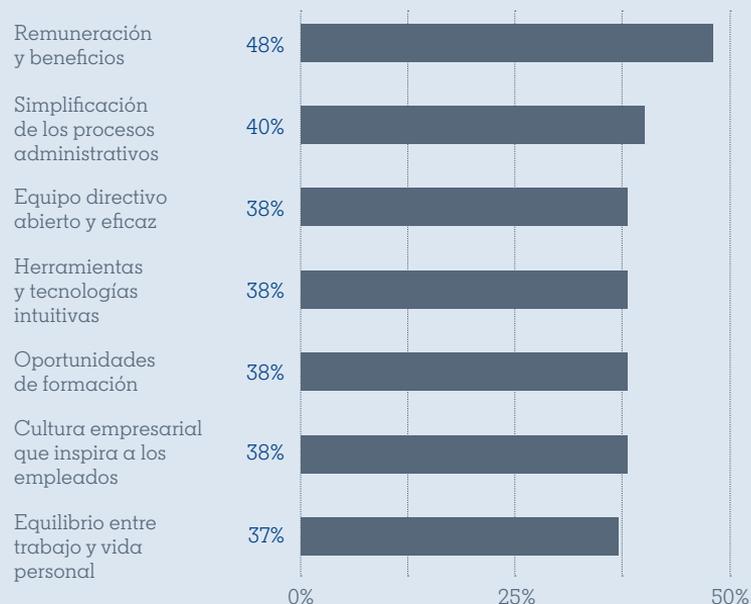
La gestión y las herramientas necesitan más atención.

El aspecto de la experiencia del empleado que más debe mejorar es el de la remuneración y los beneficios. Si bien una remuneración por debajo de los estándares del mercado afecta claramente a la experiencia del empleado, ofrecer sueldos muy por encima de esos estándares implica una reducción de los ingresos.

Y aunque pagues a tus empleados un salario justo, sigue habiendo otros aspectos de la experiencia del empleado que debes tener en cuenta: no solo gestión y cultura empresarial, sino también herramientas y procesos. Vivimos una época en la que pagar facturas o comprar un par de zapatos se hace en cuestión de segundos desde un smartphone, y acabamos por esperar la misma rapidez y simplicidad en el entorno laboral.

Elementos de la experiencia del empleado con carencias

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que creen que su empresa debería mejorar los siguientes aspectos:



La brecha entre palabras y acciones

Cerrar esa brecha es esencial para fidelizar a los empleados.

La experiencia del empleado puede verse perjudicada porque, aunque las empresas escuchan las sugerencias de mejora que aportan los empleados, no siempre toman medidas al respecto. Según datos de Glint, los empleados que no creen que la empresa vaya a poner de su parte para resolver lo que les preocupa son siete veces más proclives a desmotivarse que los que sí lo creen.

Existen nuevas herramientas que ayudan a las empresas a cerrar la brecha entre palabras y acciones reales. Con la tecnología adecuada, los directivos pueden crear el hábito de reunirse periódicamente con su equipo para conocer sus impresiones, y fomentar la acción a todos los niveles de la empresa.

1 de cada 3

empresas no adopta medidas en relación con las sugerencias de los empleados.



La experiencia del empleado tiene potencial, pero hay que involucrarse

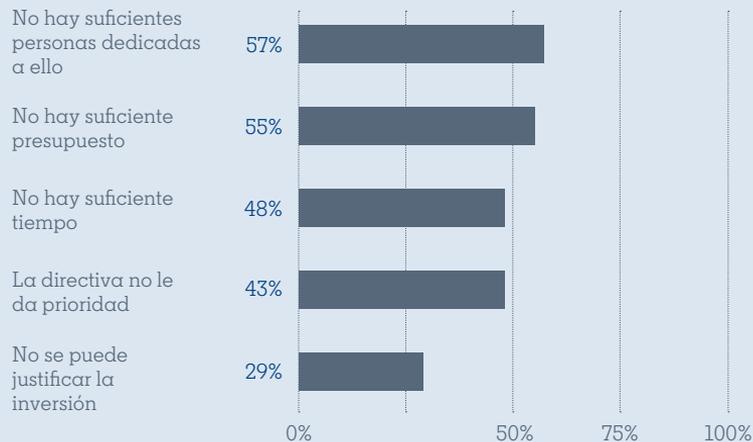
Las empresas deben hablar menos y hacer más.

Aunque el 96% de las empresas cree en la importancia de la experiencia del empleado, lo cierto es que a día de hoy falta personal y recursos. Si no hay un responsable claro de la experiencia del empleado, deben involucrarse todos, empezando por la directiva. Cuando los que ocupan los puestos más altos muestran respeto y preocupación por los demás, los empleados seguirán su ejemplo.

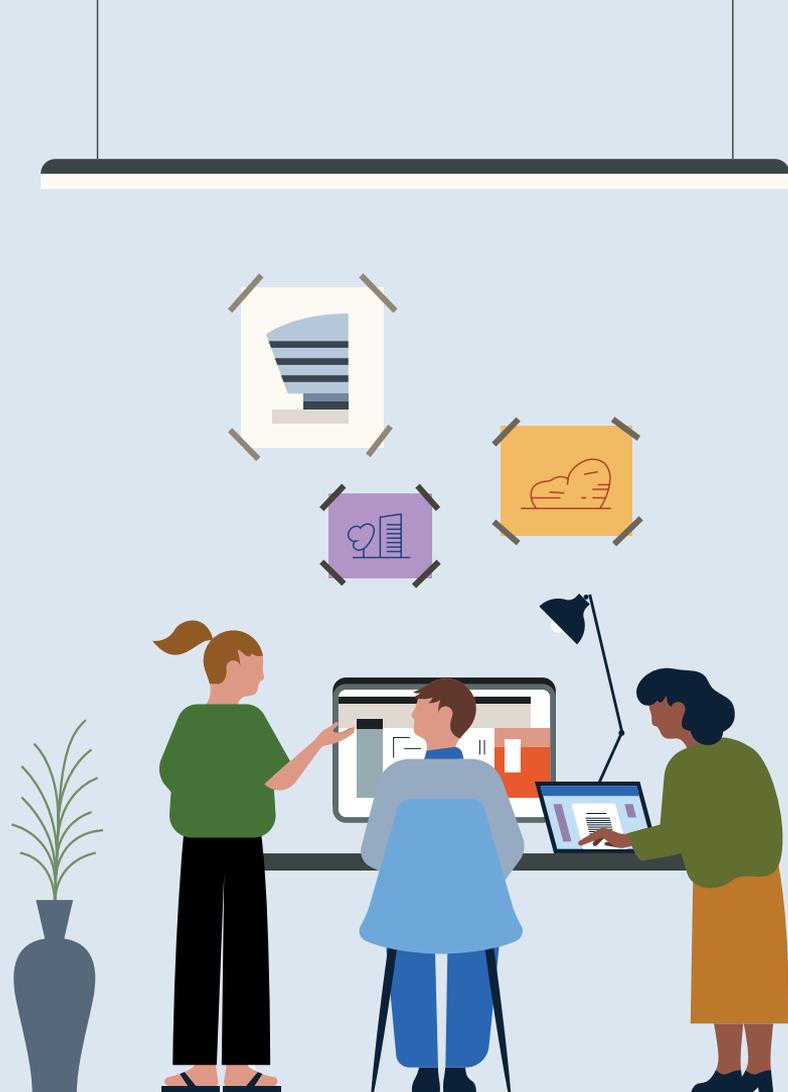
Una vez que cuentes con más recursos, contratar a un profesional dedicado exclusivamente a la experiencia del empleado te ayudará a alcanzar tus objetivos y a ir en línea con los de la empresa. Lo bueno es que estos puestos están en alza, señal de que las empresas están comenzando a invertir en esta función tan prioritaria.

Principales obstáculos para mejorar la experiencia del empleado

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que creen que los siguientes motivos impiden mejorar la experiencia del empleado:



Casos de éxito: Experiencia del empleado



En la empresa emergente **Expel** no hay RR. HH.: solo se habla de experiencia del empleado

«Creemos que si nos marcamos como prioridad cuidar a nuestro equipo, ellos a su vez cuidarán a nuestros clientes, y el resto se dará solo».



Amy Rossi

Vicedirectora de experiencia del empleado de Expel

Oportunidad

Cuando Amy Rossi entró a la empresa de ciberseguridad Expel como responsable de la gestión de personas, estuvo bastante tiempo pensando en qué nombre dar al departamento. «Recursos humanos» sonaba obsoleto y estigmatizado, y tampoco reflejaba el recorrido profesional de los empleados. Amy consideraba que su labor consistía en crear momentos clave en ese recorrido, por lo que «experiencia del empleado» tenía más sentido. Ahora, tres años después y en pleno desarrollo, Expel está ampliando su departamento de experiencia del empleado.

Acción

Amy basa la experiencia del empleado en cuatro aspectos. Para empezar, los **gerentes** tienen una gran responsabilidad, así que una de las primeras cosas que hizo Amy fue crear una función de formación y desarrollo para asegurarse de tener buenos gerentes desde que entran en la empresa. Los **mantras** ayudan a comunicar las cosas importantes: «Cuidamos a nuestros empleados» es uno de ellos, y la directiva lo cumple a rajatabla. Tanto, que incluso apoyan a los empleados que deciden irse de Expel, a veces ayudándolos a encontrar trabajo fuera de la empresa. Con los sistemas de **medición**, el equipo de Amy lleva un control de los avances e identifica posibles problemas. Periódicamente piden a los empleados sus impresiones mediante la plataforma de mensajería instantánea de la empresa y publican los resultados colectivos cada mes. También es importante invertir en las **herramientas**, procesos y sistemas adecuados para seguir progresando.

Resultado

Pese a estar en sus inicios, el programa de gestión de Expel ya ha identificado 12 hábitos de gerencia que la empresa impartirá y reforzará a lo largo del tiempo. Los mantras de la empresa han simplificado la mensajería interna y han ayudado a convertir a los empleados en embajadores de Expel. Las conversaciones con empleados y las mediciones trimestrales han permitido al equipo detectar problemas que de lo contrario se habrían pasado por alto, como cuando las comunicaciones frenéticas y el ritmo del día a día estaban impidiendo tener presente la misión de Expel.

Forrester evalúa la experiencia del empleado con precisión para identificar obstáculos

«Encontrar soluciones con los empleados es mucho más saludable que encontrar soluciones para los empleados».



Sherri Kottmann

Directora general de personal de Forrester

Oportunidad

A pesar de la sólida cultura de Forrester y de la enorme dedicación de su plantilla, la empresa tenía poca información sobre lo que motivaba a los empleados. La directora general de personal, Sherri Kottmann, recurrió a Glint para evaluar de forma exhaustiva la experiencia del empleado, lo que permitió a su equipo tener datos más inmediatos y precisos. Así, el equipo descubrió factores ocultos que afectaban a la motivación, como la decepción de los empleados de las oficinas estadounidenses con los permisos por maternidad y paternidad. Lo que había sido un dato anecdótico pasó a ser información cuantificable.

Acción

Basándose en la encuesta de Glint, y con el respaldo de nuevos datos de mercado, Sherri defendió ante la directiva la necesidad de mejorar la política de permisos por maternidad y paternidad de la empresa. La encuesta también reveló problemas relativos a la licencia en sí: antes, durante y después del nacimiento de un hijo. Con la ayuda de un grupo de empleados, el equipo de Sherri analizó a fondo la cuestión y descubrió, en algunos casos, indicios de confusión y culpa entre los empleados que se tomaban licencia, los compañeros que cubrían el puesto en su ausencia y los gerentes que tramitaban la licencia. Después, el equipo involucró a los empleados para desarrollar juntos una iniciativa estructurada de cara al futuro.

Resultado

La empresa mejoró su política de permisos por maternidad y paternidad concediendo más tiempo de licencia y una mayor remuneración, y definió un estándar sobre buenas prácticas al respecto. Los empleados se sintieron escuchados, involucrados en el proceso y orgullosos de trabajar en una empresa que se preocupa por las personas en un momento tan importante de su vida. Forrester tiene previsto replicar este enfoque e involucrar a los empleados para mejorar también otros aspectos laborales.

La tecnología contribuye a la motivación de los empleados de Chalhoub

«La experiencia del empleado es mucho más que organizar eventos divertidos. El objetivo es conseguir que las personas se sientan seguras y a gusto para sacar lo mejor de sí mismas».



Wassim Eid

Director de recursos humanos de Chalhoub Group

Oportunidad

Chalhoub Group es una distribuidora y comercializadora de marcas de lujo en Oriente Medio, y cuenta con más de 12.500 empleados. Consciente de que la labor de los empleados es fundamental para la satisfacción de los clientes, la empresa tomó la decisión estratégica de crear una función de gestión de personas como parte de su departamento de recursos humanos. El cometido de esta nueva función es conocer y rediseñar la experiencia del empleado en distintas fases del recorrido profesional, con el objetivo último de ganarse la confianza de los clientes. Gran parte de esta transformación ha sido digital.

Acción

Con ayuda de los empleados y algunas empresas emergentes, la empresa puso en marcha ocho plataformas digitales. Una de ellas, por ejemplo, permite a los empleados aportar opiniones y sugerencias para que la directiva sepa qué les preocupa y qué deben hacer los gerentes para mejorar la situación. Otra es MyChalhoub, una aplicación interna que pone en contacto a empleados de distintas oficinas y nueve países, y pone a su disposición una plataforma donde compartir éxitos, retos y soluciones.

Resultado

Las nuevas plataformas tecnológicas han sido muy bien recibidas: solo la aplicación MyChalhoub tiene una tasa de adopción del 70%. Este éxito radica en que Chalhoub Group involucra a los empleados en la toma de decisiones, y no adopta tecnologías únicamente por subirse al carro de la modernidad.

5 consejos

para mejorar
la experiencia
del empleado

Consejo 1

Escucha y actúa en todo momento.

Te ganarás la confianza de los empleados si actúas a tiempo ante sus quejas o sugerencias. Pídeles su opinión de forma periódica para crear una dinámica continua de sugerencia-acción. Si no puedes intervenir inmediatamente, infórmase lo cuanto antes.

Consejo 2

Identifica lo importante.

Averigua cuáles son los momentos clave en la experiencia laboral mediante encuentros con los empleados, grupos de debate y encuestas. Cada empresa tiene su propia experiencia del empleado, así que la única forma de encontrar respuestas son tus propios empleados.



Consejo 3

Comparte la responsabilidad.

Piensa en formas de involucrar a los empleados, independientemente de la función que ocupen, en la identificación y resolución de problemas. Empezar a trabajar con y para ellos requiere un cambio de mentalidad. ¿Necesitan una nueva plataforma de formación? No dejes la decisión únicamente en manos del departamento de formación y pregunta a los empleados cómo les gustaría aprender nuevas competencias.

Consejo 4

Fíjate en lo pequeño.

En lugar de ponerlo todo patas arriba para intentar arreglar un sistema que no funciona, prueba con pequeños cambios y observa los resultados. Para saber por dónde empezar, puedes hacer preguntas como «¿Qué es lo que cambiarías de nuestro proceso de orientación a nuevos empleados?» o «Si pudieras eliminar una de las normas de la empresa, ¿cuál sería?». No subestimes el potencial de las mejoras pequeñas.

Consejo 5

Sé transparente.

Explica dónde invierte la empresa su dinero y su tiempo. Comparte los resultados de las encuestas con el personal de forma transparente e inmediata. Los empleados quieren un diálogo bidireccional, y la sinceridad es la clave para ganarse su confianza. Por eso, comunica los progresos y los detalles de los proyectos en curso cuando sea necesario.

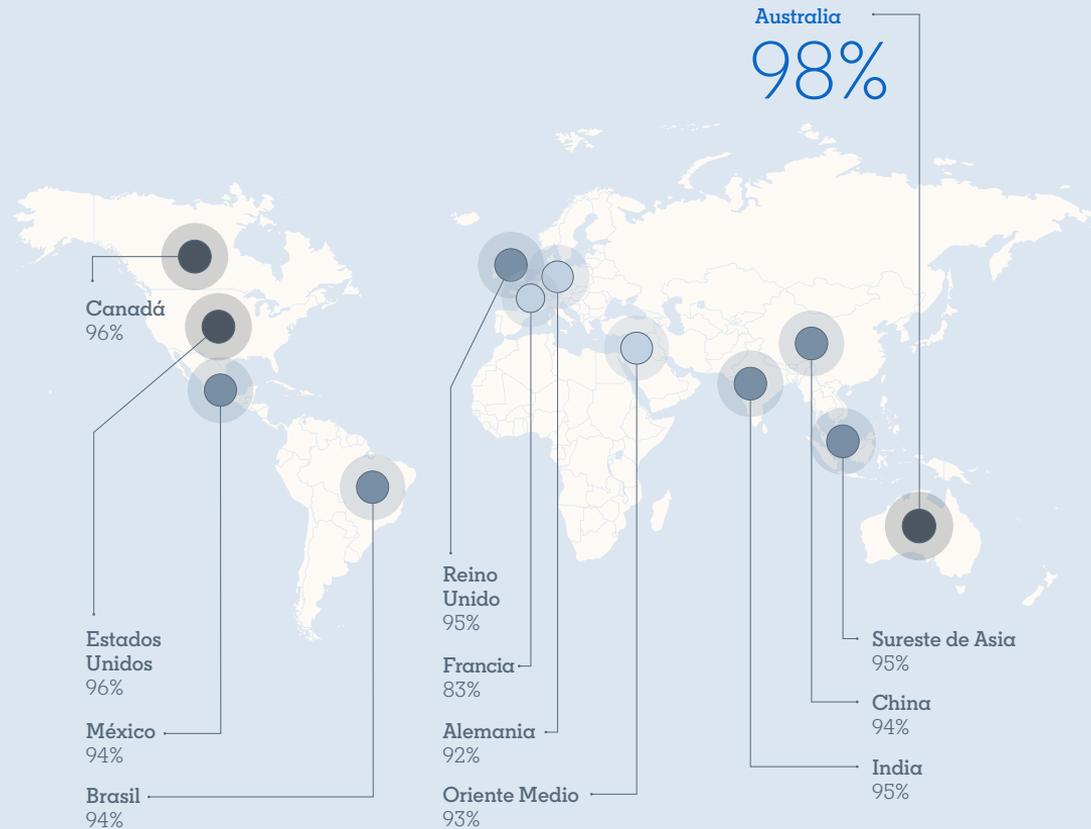
Dónde es más importante la experiencia del empleado

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que la experiencia del empleado será «muy importante» para el futuro de la selección de personal y los recursos humanos.

Promedio global

94%

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo



Tendencia n.º 2

Análisis de personal

Las decisiones sobre selección de personal a todos los niveles se basarán en datos relevantes.

El análisis de personal se democratiza

Antes la información estaba reservada a las empresas más avanzadas, pero ahora está al alcance de todo el mundo.

En la última década, la revolución del análisis de personal ha sido aclamada como una nueva era para el sector de los recursos humanos. El problema es que ha sido una revolución para unos pocos.

Si bien algunas empresas llevan años sacando partido al análisis de personal, la mayoría se ha quedado en los aspectos básicos de este método. Pero las cosas están a punto de cambiar.

55%

de los profesionales de la selección de personal afirma seguir necesitando ayuda con aspectos básicos del análisis de personal.

73%

creo que el análisis de personal será una de las prioridades de su empresa en los próximos cinco años.

«Gracias al análisis de personal, podemos asegurar a nuestros socios comerciales que les ayudaremos a responder a sus dudas dándoles la información adecuada en el momento adecuado».



Nigel Dias

Director ejecutivo de 3N Strategy



El análisis de personal, por partes

Cómo usan las empresas sus datos y cómo piensan usarlos en el futuro.

El concepto de análisis de personal puede parecer abrumador si se considera como un todo, pero resulta más manejable al desglosarlo en elementos concretos.

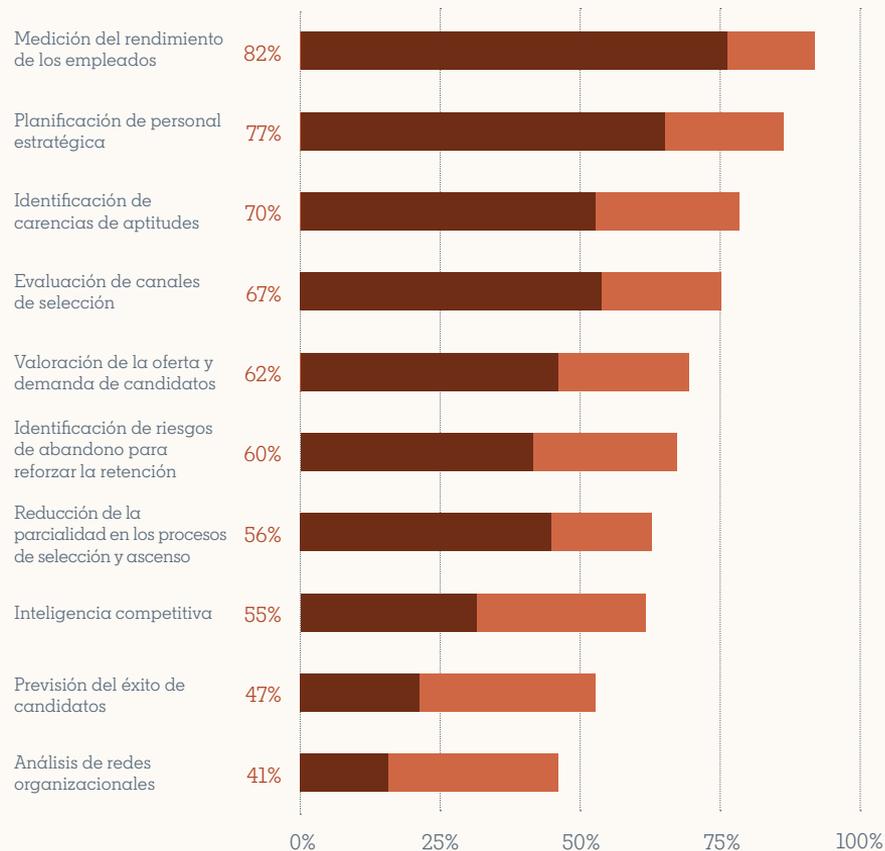
Las principales áreas donde las empresas aplican actualmente el análisis de personal son el rendimiento de los empleados y la planificación de personal. El tercer puesto lo ocupan los procesos de selección: en este ámbito, las empresas se sirven de datos para evaluar los canales de selección, identificar carencias de aptitudes, y valorar la oferta y la demanda de candidatos.

Para comprender bien la repercusión que puede tener el análisis de personal, resulta útil considerar cómo lo van a utilizar las empresas en el futuro. Las áreas que presentan un mayor crecimiento son el análisis de la inteligencia competitiva, del riesgo de abandono de empleados y de las probabilidades de éxito de los candidatos.

Las prácticas de análisis de personal más populares hoy y en 2025

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que su empresa utiliza estas prácticas actualmente o prevé hacerlo en los próximos cinco años.

■ Utilizada actualmente ■ Uso previsto en el futuro



El poder de los datos

Saber manejar sistemas de análisis se está convirtiendo en una aptitud imprescindible.

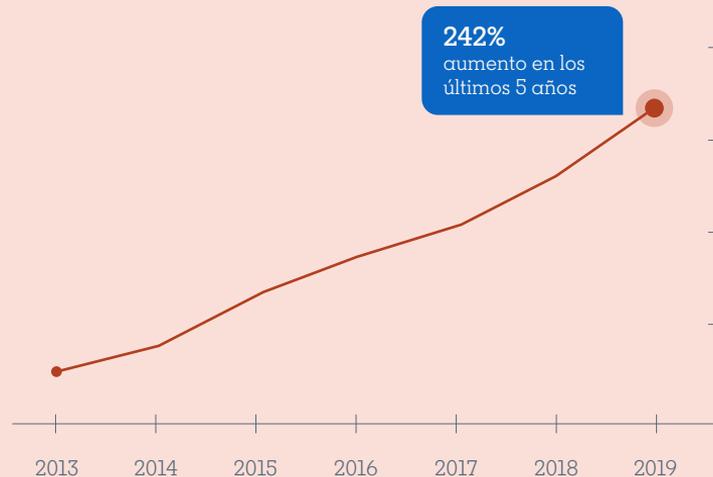
La selección de personal ha adquirido un papel decisivo en la economía global. De ahí que los profesionales del sector deban aplicar un enfoque más estratégico que nunca.

Lógicamente, para influir en el rumbo de la empresa no basta con la intuición, y ahí es donde entran en juego los datos. Por eso no es de extrañar que cada vez haya más profesionales de recursos humanos con aptitudes de análisis de datos.

«Proporcionar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones es el principal objetivo del análisis de personal», señala **David Green**, experto en este ámbito. «Apoyar los argumentos en datos permite hacer recomendaciones con mayor confianza».

El análisis de datos, en auge en los recursos humanos

Incremento porcentual de profesionales de recursos humanos con aptitudes de análisis de datos en los últimos cinco años.



Las cinco etapas del análisis de personal

Desde las tareas básicas hasta las más avanzadas.

Para dominar el análisis de datos hay que saber desenvolverse en estas cinco etapas. Es fácil llegar hasta la primera o la segunda, pero no todo el mundo sabe sacar conclusiones y pasar a la acción.



Recopilar datos de forma organizada

Prepárate para dedicar un tiempo a esta fase, porque la información de recursos humanos suele estar repartida en varios sistemas (selección de personal, formación, normativa, etc.).

Mantener datos claros y precisos

Para poner en orden toda la información, es aconsejable desarrollar un diccionario de datos y establecer un sistema de gobierno de datos.

Analizar datos para obtener información relevante

Hacerse las preguntas adecuadas sobre los datos es el punto de partida para llevar a cabo cualquier proyecto con éxito.

Actuar basándose en los datos para resolver problemas

La acción comienza identificando dónde estás y dónde te gustaría estar, y dando el primer paso.

Aprovechar la información predictiva para obtener una ventaja competitiva

Optimiza el análisis de datos recurriendo a expertos y a técnicas avanzadas, como los modelos multidimensionales.

La mayoría empieza con buen pie

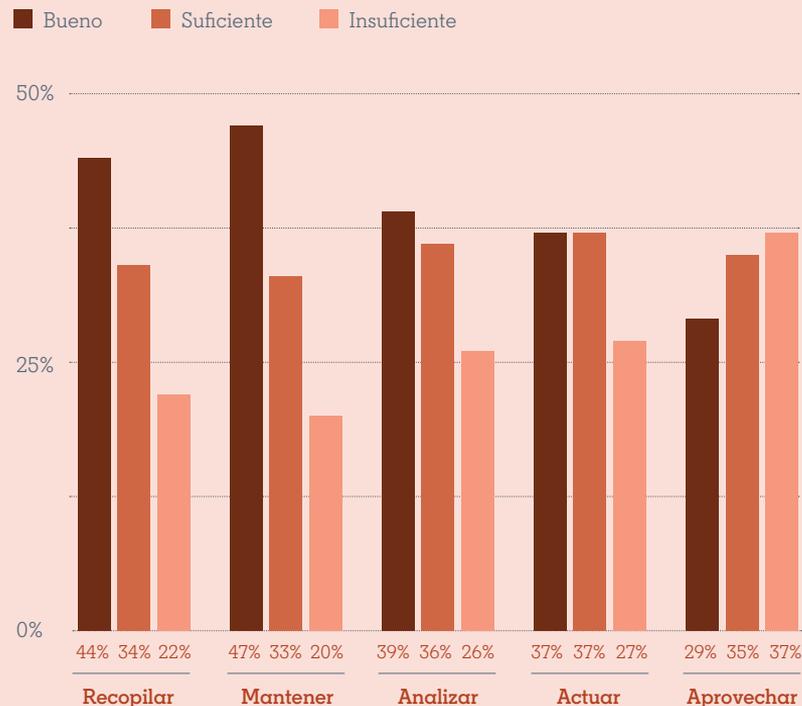
El problema llega a la hora de saber aprovechar los datos.

Casi la mitad de las empresas consigue mantener datos claros y precisos, un aspecto imprescindible del análisis de personal. Sin embargo, observamos un descenso del rendimiento en la fase de análisis de datos: solo el 39% de las empresas logra sacar conclusiones relevantes de sus datos.

Vemos una caída del rendimiento similar en la transición de la fase de actuación (resolver problemas existentes con la ayuda de los datos) a la de aprovechamiento de la información (sacar partido a nuevas oportunidades gracias a los datos). Por ejemplo, muchas empresas no dudan en actuar ante un aumento del abandono de empleados, pero son pocas las que pondrían en marcha un proceso de selección de personal de forma proactiva al prever un pico de demanda.

Cómo evalúan las empresas su propio rendimiento en el análisis de personal

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que creen que su empresa tiene un rendimiento bueno, suficiente o insuficiente en las siguientes etapas del análisis de personal.



No pases por alto la privacidad, la seguridad ni el gobierno de datos

Actúa con cautela para evitar grandes riesgos.

A la hora de utilizar la información del análisis de personal, no te dejes llevar por el apuro: es fundamental usar los datos de los empleados con prudencia. El mero hecho de estar en posesión de los datos ya implica riesgos, como la responsabilidad legal, posibles ciberataques o malas decisiones que pueden afectar a la confianza de los empleados.

Pasos esenciales para mantener la confianza y la transparencia:

Paso 1

Involucra a los empleados.

Crea políticas de transparencia que expliquen las ventajas de la recopilación y análisis de datos para el trabajo y la trayectoria profesional de los empleados.

Paso 2

Ten claro dónde están los datos sobre el personal.

Haz un esquema del flujo de datos entre sistemas, incluidos los motores de análisis, y utiliza herramientas como un diccionario de datos. La documentación es esencial para el control de calidad.

Paso 3

Recurre también a otros departamentos.

Para evaluar mejor los riesgos y afrontar cualquier problema desde una perspectiva global, procura involucrar en el gobierno de datos al departamento de informática, al de recursos humanos y al de legales.

«Si generamos confianza y usamos los datos de los empleados de forma ética, podremos obtener un enorme valor añadido tanto para la empresa como para las personas que trabajan en ella».



David Green

Experto en análisis de personal

3 estrategias para iniciarse en el análisis de personal



Estrategia 1

Poner en marcha un proyecto piloto de análisis

Un proyecto piloto específico, aunque sea pequeño, puede revelar la utilidad del sistema de análisis y ayudarte a conseguir el apoyo del resto de la empresa. Antes de ponerte manos a la obra, reúnete con la directiva y decidan cuál es el problema que más vale la pena analizar.

Por ejemplo, identificar las causas del abandono de empleados es un objetivo habitual y presenta una rentabilidad clara. «Los proyectos de análisis relativos al abandono de empleados suelen rentabilizarse muy rápidamente», explica Josh Bersin, analista global.

Recluta aliados y diseña un plan.

Consigue un apoyo en la directiva y compañeros que puedan aportar sus conocimientos. Asegúrate de que tus colaboradores tengan una visión común sobre la importancia del proyecto y los requisitos para que salga bien. Establece un calendario con logros y plazos claros.

Recopila y analiza los datos relevantes.

Comprueba que tienes la cantidad y calidad de datos necesarias para obtener información significativa desde un punto de vista estadístico. Trabaja codo a codo con tus colaboradores para sacar conclusiones detalladas. Usar esquemas y gráficos puede resultar útil para visualizar los datos.

Comparte tus resultados y recomendaciones.

Presenta las conclusiones y los pasos siguientes, así como los costos asociados de tus recomendaciones y los beneficios previstos. Cuando hayas demostrado el valor del análisis y hayas conseguido la confianza de la directiva, tendrás argumentos para solicitar una mayor inversión.

Estrategia 2

Abordar cualquier problema con nuestra tabla de seis pasos

Para abordar los problemas relativos al análisis de personal con las distintas partes involucradas, puedes consultar esta tabla creada por el equipo de análisis de personal de LinkedIn: te resultará muy útil para estructurar el proceso de trabajo.

	Pregunta	Acción necesaria	Responsable
Identificar	¿Cuál es el problema de la empresa que estamos intentando solucionar?	Identificar el problema, proponer una hipótesis y garantizar el cumplimiento de la normativa.	Empresa
Medir	¿Cuál es la prioridad estratégica del problema?	Evaluar la gravedad del problema y definir las condiciones para alcanzar una solución.	Equipo de análisis de personal y empresa
Planificar	¿Cuál es nuestro plan de información y de acción?	Contrastar con análisis anteriores, planificar el tipo de prueba y la recogida de datos.	Equipo de análisis de personal y empresa
Analizar	¿Cuáles son los resultados de nuestros análisis?	Extraer conclusiones útiles y confirmar la fiabilidad estadística.	Equipo de análisis de personal
Comunicar	¿Qué recomendamos y cómo?	Decidir la mejor forma de comunicar los resultados y recomendaciones, y elaborar un plan de seguimiento.	Equipo de análisis de personal y empresa
Hacer seguimiento	¿Cuál es la repercusión de las acciones adoptadas?	Llevar un control de los resultados tras la intervención y comunicar las conclusiones más importantes.	Equipo de análisis de personal y empresa

Estrategia 3

Usar el análisis para la planificación de personal

La planificación de las necesidades futuras de personal es uno de los usos más habituales del análisis. Para que sea un éxito, sigue estos consejos de **Ross Sparkman**, autor de “Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth” («Planificación de personal estratégica: Desarrollo de estrategias de selección de personal optimizadas para el crecimiento futuro»).

Calcula la demanda futura de la empresa.

Primero debes evaluar cuántas nuevas contrataciones harán falta en los próximos meses o años. Reúne todos los datos posibles sobre el nivel de rotación actual y pide ayuda a los expertos en estrategia de la empresa para saber dónde y cómo se producirá ese crecimiento.

Ejemplos de datos: tasas de abandono de empleados, tasas de jubilación, correlaciones históricas entre mano de obra y producción, limitaciones de costo y opiniones de los gerentes in situ.

Evalúa el mercado de candidatos externos.

Una vez evaluadas las necesidades futuras, es el momento de analizar el mercado externo para determinar dónde buscar las aptitudes, la diversidad y el nivel de antigüedad requeridos, entre otros factores.

Posibles fuentes de datos: herramientas de recursos humanos (como LinkedIn), informes oficiales y macrotendencias en el ámbito de la población, la educación o la migración, por ejemplo.

Haz recomendaciones.

¿Cómo va a encontrar la empresa los candidatos que necesita? Tu recomendación puede ser tan sencilla como dirigirse a una zona geográfica concreta. Pero si los análisis muestran que las necesidades de tu empresa son incompatibles con el mercado de candidatos, debes recurrir a la creatividad.

Posibles soluciones: Abrir una oficina en otro lugar. Utilizar la planificación de la sucesión y la remuneración para frenar el abandono de empleados. Implementar un programa de formación interna para dotar a los empleados de las aptitudes necesarias.

Casos de éxito: Análisis de personal



Discovery

crea un modelo para prever el abandono de empleados

«Con el aprendizaje automático, la precisión mejora de forma constante. Y después se puede incorporar nuevas simulaciones».



Tswelo Kodisang

Director general de personal de Discovery Limited

Oportunidad

Discovery Limited, una empresa de servicios financieros internacionales con sede en Sandton (Sudáfrica) y en la que trabajan 16.000 personas, invirtió en un sistema de análisis para frenar el abandono de empleados.

Acción

En 2017, la empresa desarrolló un «panel de capital humano» donde registra datos sobre distintos aspectos: estructura organizativa, número de empleados, demografía, selección de personal, retención, interacción de los empleados, diversidad e inclusión, bienestar de los empleados, remuneración, etc. Este panel ha revelado información de gran utilidad, como los niveles de abandono de los empleados destacados con competencias esenciales, tendencias demográficas, y costos ligados a la rotación y a la selección de personal.

Resultado

Ahora la empresa tiene un modelo estadístico para prever el abandono de empleados. Gracias a esos datos, la directiva puede rediseñar su estrategia para reforzar la interacción de los empleados y adoptar medidas preventivas para con los más proclives a abandonar la empresa. Los niveles de abandono ya han bajado del 16% al 12%, con el consiguiente ahorro de costos. El modelo utiliza el aprendizaje automático para ofrecer una mayor precisión con cada nueva entrada de datos, lo que refuerza la confianza de la empresa y motiva a más directivos a usar los datos del panel.

E.ON usa perfiles tipo para analizar la experiencia del candidato y del empleado

«Al analizar el recorrido de los empleados, obtenemos los datos necesarios para mejorar nuestros procesos de recursos humanos. Sobre todo, podemos centrarnos en los puntos más débiles y priorizar nuestros proyectos según las necesidades de candidatos y empleados».



Jamina Kleine

Directora global de proyecto de recursos humanos para la transformación cultural digital de E.ON

Oportunidad

E.ON es una empresa energética privada de alcance internacional con sede en Essen (Alemania), y cuenta con cerca de 75.000 empleados. Como parte de su iniciativa de transformación, la empresa quería poder analizar la experiencia de distintos grupos objetivo durante los procesos de selección de personal, orientación inicial de nuevos empleados y formación.

Acción

La empresa está probando una serie de recorridos y perfiles tipo por generación (por ejemplo, generación Z o millennial), tipo de puesto (colaborador individual o directivo) y departamento (ingeniería, ventas, etc.). Mediante la escucha digital, E.ON recopila información durante los momentos más importantes de cada recorrido.

Resultado

Los perfiles tipo permiten recopilar información específica para hacer más eficaz el recorrido de candidatos y empleados. De este modo se identifican las principales dificultades de cada grupo objetivo y se crea un sistema de evaluación que permite medir y optimizar los procesos de forma continua. Por ejemplo, este análisis por perfiles tipo identificó el manejo de herramientas digitales como uno de los aspectos que debe mejorarse a fin de facilitar el proceso para candidatos y empleados.

Globant crea una plataforma de reconocimiento para identificar a las personas influyentes de la empresa

«Nuestra herramienta nos proporciona mucha información sobre qué oficinas están más conectadas, y nos permite observar el flujo de opiniones y reconocimientos entre empleados».



Guillermo Willi

Director general de personal de Globant

Oportunidad

Globant, una empresa internacional de servicios de tecnología y desarrollo de software con sede en Buenos Aires, recurre al análisis de redes organizacionales para saber cómo interactúan los empleados y cómo se conectan entre equipos y zonas geográficas. La compañía cuenta con más de 11.000 empleados en 17 países; de ahí que fuera importante tener datos más exhaustivos sobre la interacción entre equipos para reforzar la retención e impulsar la cultura empresarial.

Acción

Globant puso en marcha una plataforma de reconocimiento entre empleados, llamada StarMeUp OS, que permite a los empleados calificarse mutuamente mediante un sistema de estrellas para reconocer sus logros de acuerdo con los valores de la empresa. Gracias a esta plataforma, Globant puede identificar a las personas que ejercen una influencia más positiva en la empresa, y obtener una visión más precisa y cuantificable de la colaboración entre equipos.

Resultado

Globant ha observado que los empleados que otorgan o reciben más estrellas son seis veces más proclives a permanecer en la empresa. Esas personas se revelan como grandes influyentes y pueden actuar como «embajadores culturales» cuando Globant abre una oficina en un país nuevo. Esta plataforma de evaluación ha tenido tanto éxito que ahora Globant la comercializa a otras empresas.

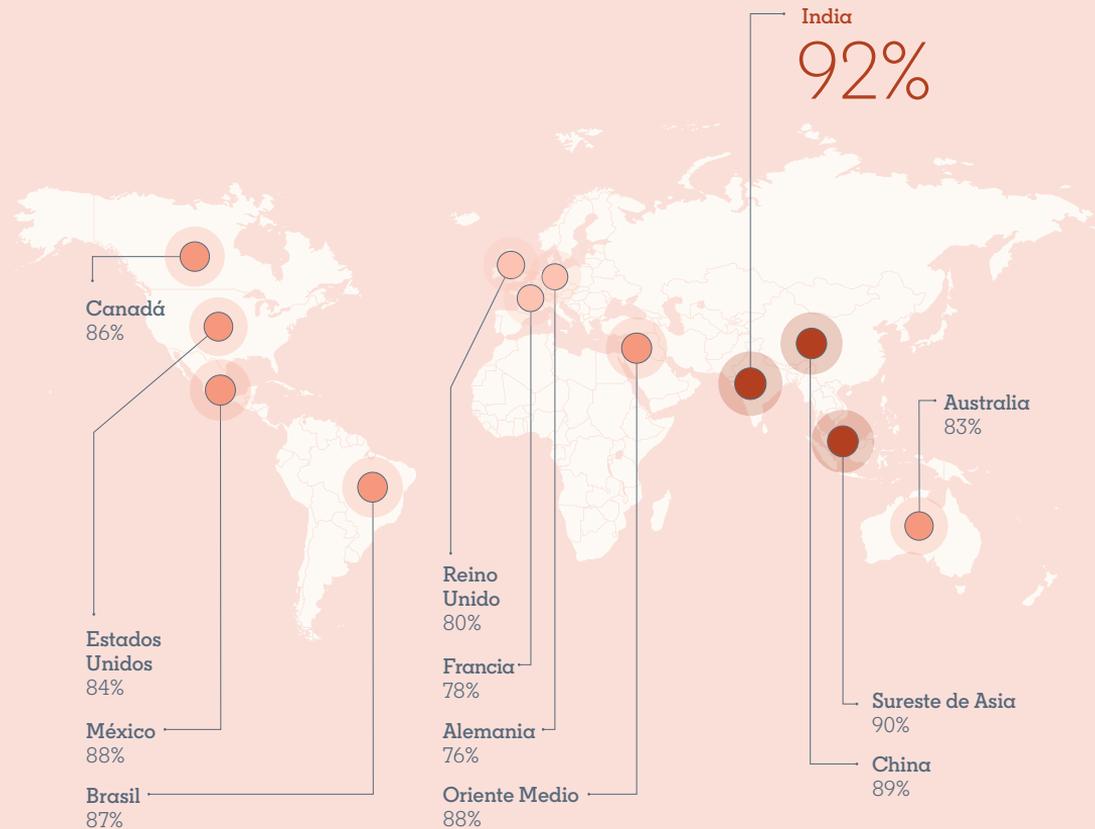
Dónde es más importante el análisis de personal

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que el análisis de personal será «muy importante» para el futuro de la selección de personal y los recursos humanos.

Promedio global

85%

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo



Tendencia n.º 3

Selección de personal interna

Ya no tendrás que salir de tu empresa para encontrar al candidato ideal.

El resurgimiento de las contrataciones internas

Los profesionales del sector están redescubriendo un nicho de candidatos esencial.

Hace varias décadas, las empresas cubrían sus vacantes promocionando el puesto entre sus propios empleados, que desarrollaban toda su trayectoria profesional dentro de esa misma empresa. Años después, las empresas empezaron a seleccionar a candidatos de la competencia. Esos candidatos ya venían formados y eran más fáciles de atraer, puesto que deseaban cambiar de empresa para crecer profesionalmente.

En la actualidad, la selección de personal interna está resurgiendo poco a poco. Según datos de LinkedIn, los cambios de puesto dentro de una misma empresa (mediante ascenso, traslado o movilidad horizontal) han aumentado en un 10% en los últimos cinco años.

El motivo es muy simple: las empresas están volviendo a darse cuenta de lo rentable que resulta seleccionar a sus propios empleados. La formación continua también contribuye a la adquisición de competencias dentro de la empresa, por lo que hay menos necesidad de importarlas del exterior.

73%

afirma que la selección de personal interna es cada vez más importante en su empresa.

+10%

aumento de las contrataciones internas desde 2015.



«Es paradójico: nos centramos en conocer a fondo el mercado de candidatos externos y no damos suficiente importancia a los candidatos que tenemos bajo nuestro propio techo».



Chuck Edward

Director de selección de personal de Microsoft

La ventaja: los empleados permanecen más tiempo y son más productivos

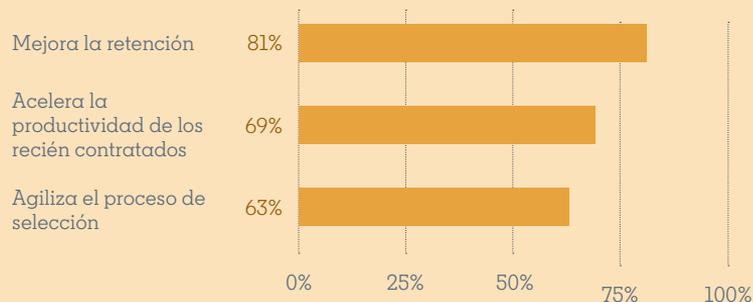
La selección de personal interna conlleva un ahorro de costos considerable.

La ventaja más mencionada de la selección de personal interna es la mejora de la retención de empleados. Al ascender o trasladar a los empleados a puestos más idóneos para ellos, aumenta su motivación, se crea una experiencia más positiva y están más dispuestos a quedarse en la empresa. Esto también tiene una repercusión notable en los resultados financieros: el costo de la rotación de empleados por falta de oportunidades laborales en una empresa de tamaño medio es de 49 millones de dólares al año.¹

Además, los empleados que proceden de contrataciones internas se adaptan al puesto más rápidamente que los que vienen de fuera; ya conocen los sistemas, procesos y cultura de la empresa, así que no hace falta formarlos desde cero. En definitiva, al fomentar las contrataciones internas, las empresas evitan costos innecesarios.

Por qué es importante la selección de personal interna

Porcentaje de profesionales del sector que creen que la selección de personal interna aporta las siguientes ventajas:



41% más de permanencia

de los empleados en empresas que favorecen la selección interna respecto a las que suelen buscar candidatos fuera.

A día de hoy, la movilidad interna parte de los empleados

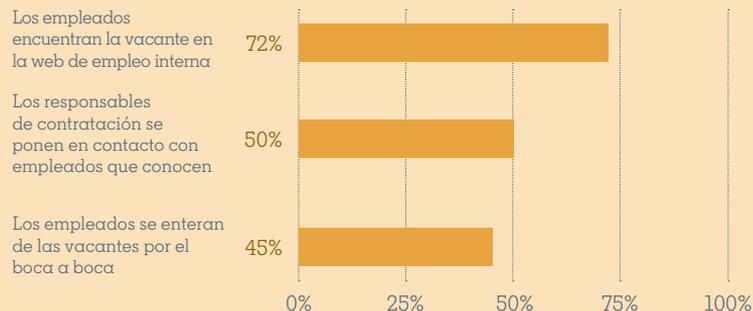
En su mayoría, los equipos de selección de personal son pasivos.

A pesar de las ventajas que tiene la selección interna para la empresa, hoy en día son muy pocos los que siguen un proceso organizado. Según los profesionales de la selección de personal, la mayoría de los traslados internos se produce cuando un empleado busca de forma proactiva una oportunidad laboral o un responsable de contratación se pone en contacto con un empleado al que conoce.

En resumidas cuentas, es algo puramente circunstancial. Es hora de que los técnicos de selección adopten un enfoque más activo y deliberado en lo relativo a la selección interna.

Principales formas de selección interna de candidatos

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que la selección interna de candidatos suele hacerse en su empresa de las siguientes formas:



Las contradicciones de la selección interna

Las desventajas del apego a los empleados.

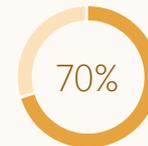
La mayoría de los profesionales de la selección de personal (65%) reconoce que su empresa necesita mejorar sus procesos de selección interna. El mayor obstáculo son los propios gerentes que, como es lógico, no quieren perder a sus mejores empleados. El problema es que si a esos empleados no se les permite cambiar de puesto dentro de la empresa, serán más proclives a marcharse.

Otro escollo importante es que la selección interna dificulta la diversificación de la plantilla. Pero curiosamente, si no se tiene un proceso formal de selección interna, la diversidad se ve más afectada. Cuando se utiliza un sistema casual y no estructurado, es más probable que la gente recurra a redes informales, y eso podría consolidar los grupos y prejuicios existentes.

Los tres mayores obstáculos para la selección interna

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que mencionan las siguientes razones como obstáculos para la selección interna:

Los gerentes no quieren desprenderse de los buenos empleados



No hay suficientes candidatos internos calificados



Resulta más difícil diversificar la plantilla



«Los empleados no son de nuestra propiedad. Si alguien contrata a un empleado de tu equipo, no te lo está robando: es una colaboración entre ambos gerentes por el bien de la empresa».



Chuck Edward

Director de selección de personal de Microsoft

Creación de un programa de selección interna

Formalizar los procesos de selección interna para mejorar los resultados.

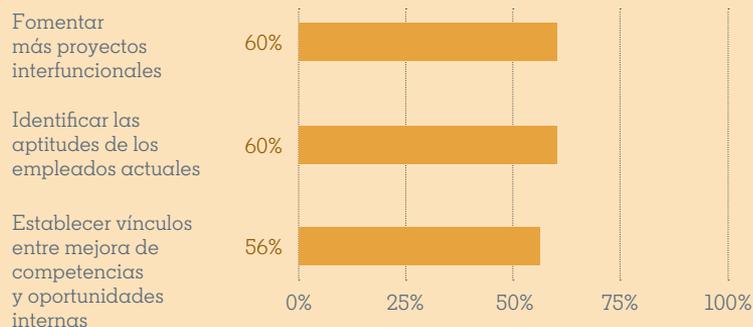
En la mayoría de las empresas, las contrataciones internas tienen lugar independientemente de si existe un proceso estratégico o no, pero lo cierto es que cuando se siguen procedimientos informales y la contratación se basa en recomendaciones personales, los resultados suelen ser peores.

Un estudio publicado en el [Harvard Business Review](#) que analizaba 11.000 contrataciones internas reveló que los empleados contratados mediante recomendaciones informales basadas en relaciones personales mostraban un rendimiento inferior al de aquellos contratados mediante procesos más formales.

Para evitar caer en este error, las empresas deben implementar un programa formal de selección interna o mejorar el que ya tengan. Según nuestras entrevistas a profesionales del sector, este tipo de programas pueden mejorarse fomentando los proyectos interfuncionales, identificando las aptitudes de los empleados actuales y estableciendo vínculos entre mejora de competencias y oportunidades internas.

Principales formas de mejorar la selección interna

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que mencionan las siguientes acciones como formas de mejorar la selección interna:



Selección de personal y formación: un tándem ganador

Las empresas pueden salir beneficiadas de una colaboración más estrecha.

Hoy en día, es poco habitual que los departamentos de selección de personal y formación trabajen en equipo para paliar el déficit de aptitudes en la empresa. Los técnicos de selección, de forma independiente, optan por contrataciones externas en lugar de recurrir a la opción más barata de la selección de personal interna y la mejora de competencias. Mientras, los responsables de formación elaboran programas de aprendizaje que no siempre están relacionados con puestos o necesidades específicas. Estas ineficiencias empezarán a desaparecer cuando las empresas fomenten una colaboración más estrecha entre el departamento de selección de personal y el de formación.

Trabajar en equipo con el departamento de formación hará que remen juntos en la misma dirección, de modo que los empleados adquieran las competencias relevantes para los puestos que necesitas y que les interesen. Los empleados también salen ganando: invertir en su desarrollo ayuda a que permanezcan más tiempo en la empresa. De hecho, la mayoría de los profesionales afirma que se quedaría más tiempo en su empresa si esta ofreciera más oportunidades de formación.

Profesionales de la formación:

23%

afirma colaborar con el departamento de selección para identificar carencias de aptitudes y puestos difíciles de cubrir.

Empleados:

73%

afirma que permanecería en su empresa si esta ofreciera más oportunidades de formación.²

6 consejos

para mejorar
la selección de
personal interna

Consejo 1

Adopta un enfoque proactivo.

A día de hoy, la mayoría de las contrataciones internas las inician los responsables de contratación o los propios empleados; los técnicos de selección deberían desempeñar un papel más importante. La llamada de un técnico de selección interno también puede ser una herramienta de retención, ya sea que sirva o no para que el empleado cambie de puesto. Sería el equivalente a una palmadita en la espalda que indica que se le respeta y se le valora.

Consejo 2

Formaliza el proceso para promover la diversidad.

La movilidad interna suele funcionar a base de redes y relaciones ya existentes, lo cual va en detrimento de la diversidad. La selección de personal interna debe ser estructurada y proactiva, y no depender de que los propios empleados encuentren oportunidades profesionales por su cuenta.



Consejo 3

Colabora con el departamento de formación

Si formas a los empleados para las aptitudes que se necesitarán en el futuro en vez de seleccionar candidatos con aptitudes fijas, tendrás una mayor variedad de candidatos para elegir. Junto con tus compañeros del departamento de formación, identifiquen carencias de aptitudes y oportunidades de formación para resolver esas carencias.

Consejo 4

No busques la perfección.

Ni los candidatos externos ni los internos suelen tener el 100% de las aptitudes y experiencia necesarias. Tendrás que formar y apoyar a los candidatos en su transición a los nuevos puestos. «Nadie está totalmente preparado para su siguiente empleo», afirma Chuck Edward, de Microsoft. «Poner el listón demasiado alto es poco realista».

Consejo 5

Demuestra las ventajas.

Da a los gerentes motivos de peso para desprenderse de sus buenos empleados. Recurre a datos y anécdotas para hacerles ver que es beneficioso para la empresa, y en último término también para ellos y para su equipo. Plantéate incorporar la selección interna en la evaluación del rendimiento, ofreciendo incentivos relacionados con la remuneración y al desarrollo profesional.

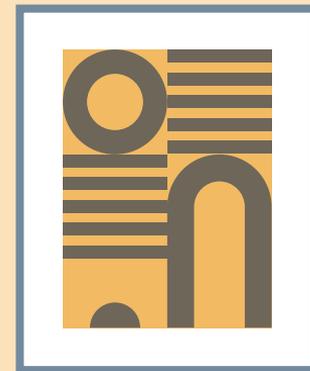
Consejo 6

Haz que los candidatos se sientan cómodos.

Todas las solicitudes merecen una respuesta educada, aunque sea negativa y basada en una plantilla. Proporciona una experiencia satisfactoria incluso a los candidatos que no son seleccionados. El responsable de contratación puede asesorar a los candidatos y sugerirles oportunidades de formación para prepararse de cara a la próxima vacante.



Casos de éxito: Selección de personal interna



AT&T invierte en formación para estimular las contrataciones internas

«Los candidatos internos que han hecho cursos de formación como parte de nuestra iniciativa de recalificación tienen muchas más probabilidades de conseguir un nuevo empleo en la empresa y crecer profesionalmente».



Jason Oliver

Vicedirector del departamento de formación de AT&T

Oportunidad

AT&T prevé una enorme demanda de empleados con aptitudes en ámbitos emergentes, como la ingeniería de software y redes, la ciencia de datos, la inteligencia artificial, la realidad aumentada y la automatización. Hacer una inversión millonaria en formación para sus 250.000 empleados es la mejor opción para tener una plantilla preparada y flexible.

Acción

AT&T invierte cerca de 200 millones de dólares al año en programas de formación interna, y 24 millones de dólares al año en ayuda económica para estudios. La empresa ofrece numerosas opciones de formación, desde videos breves hasta cursos para obtener nuevas certificaciones. Además cuentan con una plataforma propia de inteligencia profesional que ayuda a los empleados a tomar el control de su propia trayectoria laboral; en ella pueden ver cómo han evolucionado los puestos de la empresa y tienen la posibilidad de crear un itinerario de aprendizaje para un puesto que les interese. Además, los empleados tienen acceso a datos sobre empleos y sueldos para poder tomar decisiones informadas sobre qué competencias desarrollar de cara a reforzar su perfil.

Resultado

En los dos últimos años, los empleados han hecho 2,7 millones de cursos y han registrado 4 millones de horas de formación. Cuando en 2017 incluyó a AT&T en su lista de las 100 mejores empresas en las que trabajar, la revista Fortune señaló que la iniciativa de la empresa «podría ser el programa de recalificación más ambicioso de la historia empresarial americana». Los empleados que participan en el programa tienen muchas más posibilidades de conseguir un nuevo empleo en AT&T y de recibir un ascenso. Cada vez son más los empleados que actualizan su perfil en la plataforma de inteligencia profesional, lo que permite a los directivos de AT&T buscar empleados con aptitudes relevantes e identificar rápidamente a candidatos internos calificados para las vacantes de la empresa.

La nueva plataforma de **Schneider Electric** da visibilidad a las aptitudes y fomenta el cambio cultural

«La mayoría de las plataformas de desarrollo profesional y movilidad interna te sugiere oportunidades basadas en lo que has hecho anteriormente. Open Talent Market también tiene en cuenta tus ambiciones y aspiraciones, y te permite tener el control de tu propia carrera».



Andrew Saidy

Vicedirector de digitalización en selección de personal de Schneider Electric

Oportunidad

Schneider Electric descubrió que el 47% de los empleados que abandonaban la empresa afirmaba no haber encontrado una oportunidad interna interesante. Esta empresa energética, con sede en Francia e incluida en la lista Fortune 500, necesitaba un programa sólido de movilidad interna para sus 144.000 empleados en todo el mundo.

Acción

La empresa ha creado una plataforma basada en inteligencia artificial, Open Talent Market, pensada para promover la movilidad interna de candidatos. En ella, los empleados actualizan su perfil indicando sus competencias y ambiciones futuras, y después reciben sugerencias de puestos a tiempo completo, proyectos o tareas a tiempo parcial, oportunidades de asesoramiento y formación. La plataforma incentiva a los empleados a evaluar y detallar sus aptitudes, compartir sus propósitos y objetivos, y promocionar sus competencias frente a los responsables de contratación. A los superiores que alguna vez hayan frenado la movilidad de sus empleados se les anima a reconocer y apoyar el surgimiento de una nueva «economía bajo demanda» interna.

Resultado

Después de una serie de proyectos piloto que funcionaron muy bien, más del 60% de los empleados ya se ha registrado en el sistema en las zonas sujetas a prueba. Además de inglés y francés, la empresa también lanzará la plataforma en español y chino mandarín, y prevé alcanzar la implementación global a finales de 2020. Se espera que con Open Talent Market disminuya la rotación, se refuerce la interacción, la satisfacción y la productividad de los empleados, y se diversifiquen las competencias de la plantilla.

National Aviation Services cultiva a sus líderes desde dentro

«La inclusión y la igualdad de oportunidades son elementos esenciales de nuestra cultura. Los empleados más veteranos son la base de nuestro éxito y de nuestra expansión en los mercados emergentes».



Rabah Bu Hamdan

Director de recursos humanos de National Aviation Services

Oportunidad

National Aviation Services (NAS) es el operador de servicios de aviación líder en los mercados emergentes, con más de 9000 empleados de 65 nacionalidades repartidos entre Oriente Medio, África y el sur de Asia. La empresa, con sede en Kuwait, era consciente de las ventajas de la selección de personal interna para fomentar la motivación y la interacción de los empleados, reducir la rotación, favorecer la continuidad operativa y ahorrar costos.

Acción

La empresa desarrolló una estrategia de selección interna centrada en la retención de empleados diversos. Además de elaborar una base de datos con las aptitudes de cada empleado, NAS ha implementado un programa de futuros líderes para fomentar la movilidad interna. La empresa utiliza el proceso de gestión del rendimiento para identificar a los mejores empleados o a los que tienen mayor potencial, a fin de inscribirlos en un completo programa de formación que incluye desarrollo del liderazgo, cursos de aviación y asignación de proyectos. Esto los prepara para oportunidades de movilidad horizontal y ascensos.

Resultado

El programa de futuros líderes fomenta la diversidad cultural y de género a nivel directivo posibilitando una mayor variedad de candidatos calificados. Además ha reducido los costos y la duración de los procesos de contratación. Mediante un seguimiento minucioso del proceso, la empresa compara sus procedimientos y estadísticas con los de la competencia y con la dinámica general del mercado. Varios empleados que ocupaban puestos de responsabilidad han conseguido ascender rápidamente a puestos de director general y director de operaciones del grupo, así como a puestos de gestión, de supervisión y de servicios generales.

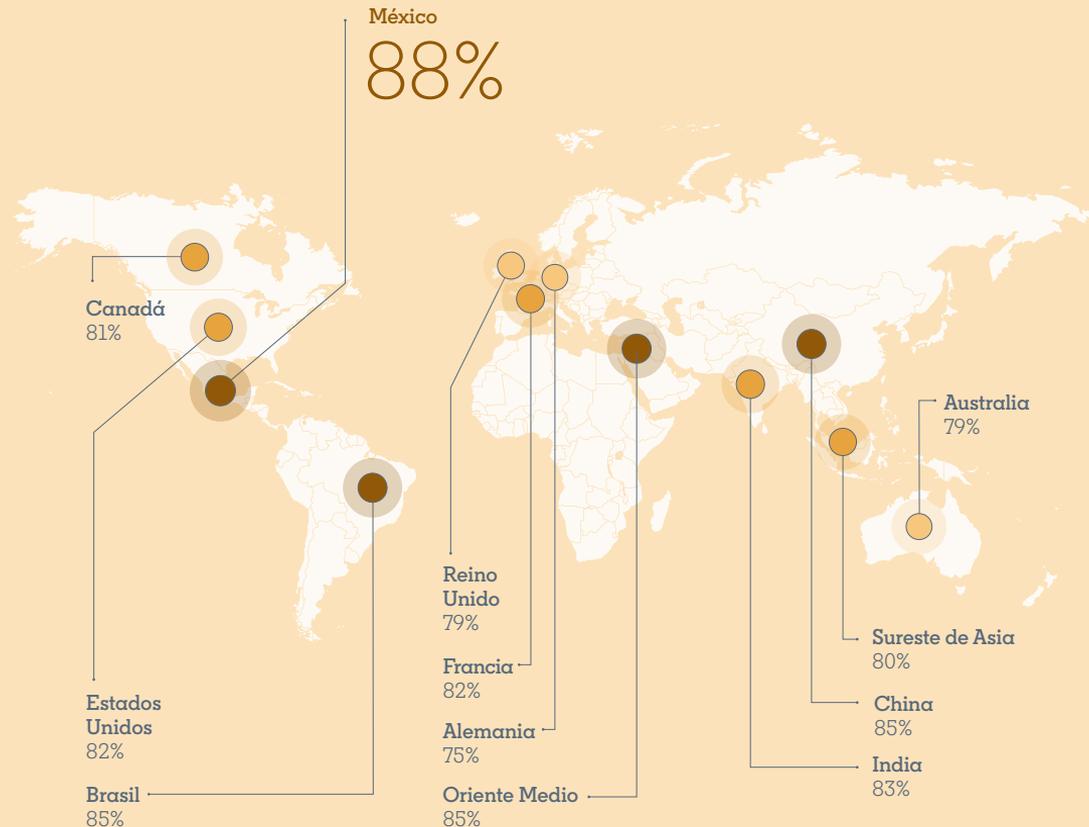
Dónde es más importante la selección de personal interna

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que la selección interna será «muy importante» para el futuro de la selección de personal y los recursos humanos.

Promedio global

82%

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo



Tendencia n.º 4

Plantilla multigeneracional

De la generación Z a la del baby boom:
el talento no tendrá edad.

Se redefinen los límites de la diversidad generacional

Las empresas inclusivas son las que se benefician.

Hay dos factores que están revolucionando la diversidad generacional en las empresas: la mayor esperanza de vida y la incorporación de la generación Z al mercado laboral.

Para atraer y retener a profesionales de todas las edades, algunas empresas están recurriendo a la creatividad, diseñando nuevas trayectorias profesionales, ofreciendo beneficios flexibles y favoreciendo el intercambio de conocimientos entre las distintas generaciones. Pero siguen siendo la excepción. Y a pesar del entusiasmo que genera la diversidad de edad, siguen existiendo conflictos intergeneracionales.

Hoy más que nunca, las empresas deben ayudar a los equipos multigeneracionales a descubrir su propio potencial y a demostrar que lo que importan son las capacidades, no la fecha de nacimiento.

89% de los profesionales de la selección de personal afirma que contar con una plantilla multigeneracional contribuye al éxito de una empresa.



«Las empresas que se preocupan por ir más allá de los estereotipos y los mitos pueden generar enormes niveles de confianza, trabajo en equipo, comunicación y transparencia que les permiten aprovechar el potencial de cada generación».



Jason Dorsey

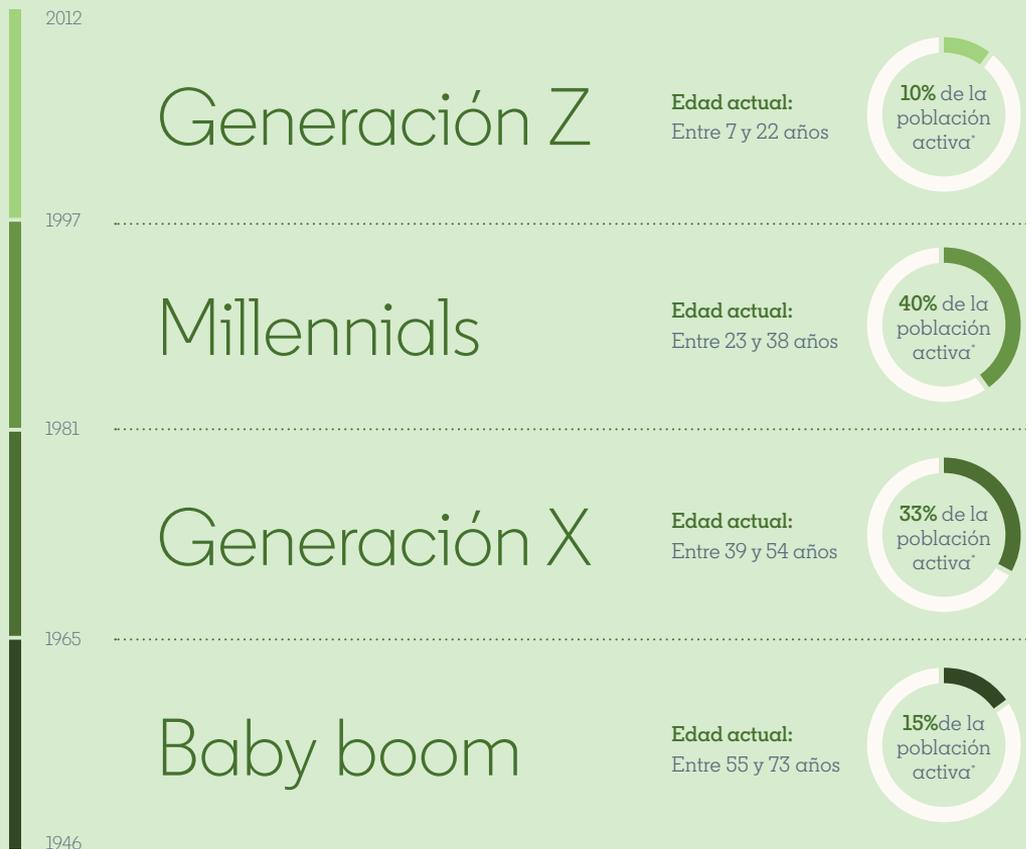
Autor y experto en estudios generacionales

Panorámica generacional

La mayor parte de la población activa actual se concentra en estos cuatro grupos de edad.

Otras generaciones en el mundo

El modelo «generación Z-generación silenciosa» tiene una marcada influencia occidental. Muchos países tienen generaciones propias, como la **«generación de los nacidos libres» de Sudáfrica** (los nacidos después de la caída del apartheid) y la **«generación pionera» de Singapur** (los nacidos antes de 1949, en los primeros años de la nación).



* Datos estimados obtenidos del estudio de LinkedIn. El 2% restante es anterior a la generación del baby boom.

Cada uno tiene sus cualidades

Desde la tecnología hasta los negocios, pasando por el sector inmobiliario.

Cada generación tiene una serie de cualidades. La generación Z, por ejemplo, reúne al mayor número de personas con aptitudes de programación en Python, mientras que los profesionales de más edad destacan por sus competencias en los ámbitos comercial e inmobiliario. Además, un estudio reciente de LinkedIn Learning revela que **todas las generaciones están invirtiendo tiempo en adquirir nuevas competencias.**

Pero conviene recordar que cada grupo de edad presenta una variedad de puntos fuertes. Conocer las tendencias y rasgos generacionales puede resultar útil, pero lo importante es tratar a cada persona como un individuo único que no tiene por qué encajar necesariamente en el molde de su generación.

Aptitudes según la edad

Aptitudes que tiene cada generación en mayor proporción respecto a otras generaciones, según datos de LinkedIn.

Generación Z

1. Python
2. Lenguaje CSS
3. Adobe Premiere Pro

Generación X

1. Gestión de ventas
2. Desarrollo de negocio
3. Gestión de programas

Millennials

1. Adobe Photoshop
2. Análisis de datos
3. AutoCad

Generación del baby boom

1. Enfermería
2. Residencias para mayores
3. Inversiones inmobiliarias



La generación Z quiere formación, la del baby boom quiere sentirse útil

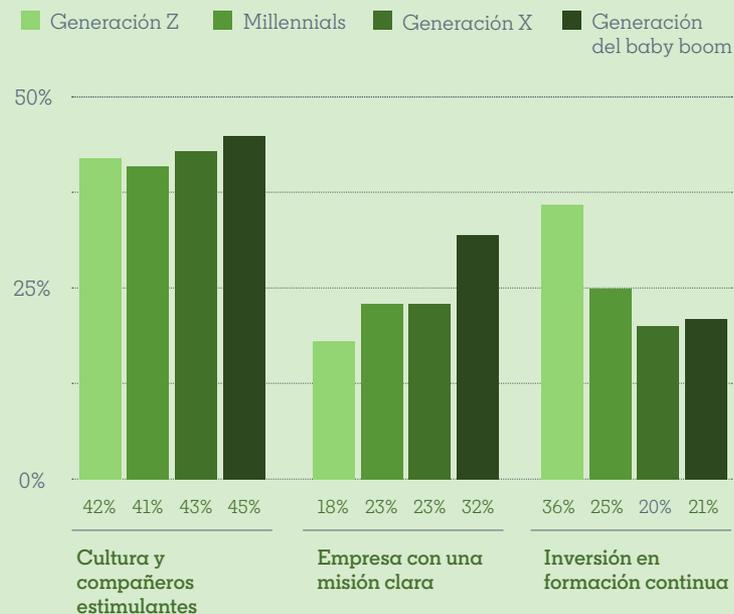
Y a todos les gusta tener compañeros de los que aprender.

En lo que respecta a lo que valoran en un empleo, las distintas generaciones tienen mucho en común. Todos aprecian tener una buena remuneración y beneficios interesantes, equilibrio entre trabajo y vida personal y una cultura laboral positiva. Pero también hay diferencias sutiles que reflejan la mentalidad dominante en los distintos grupos.

Si bien todas las generaciones valoran las empresas con una misión clara, este aspecto es prioritario para la generación del baby boom. La generación Z, en cambio, da más importancia a la formación: para el 36% de los entrevistados es un factor determinante a la hora de considerar un nuevo empleo.

Las prioridades en un empleo por generación

Porcentaje de personas que destacaron los siguientes factores como esenciales a la hora de considerar un nuevo empleo:



Los técnicos de selección, con la vista puesta en los millennials y la generación Z

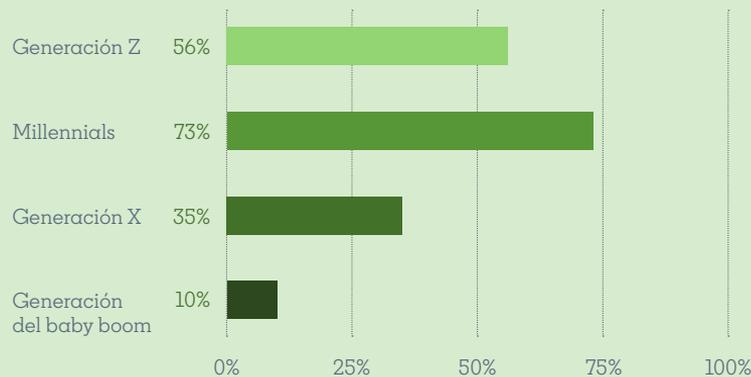
La atención hacia los profesionales más jóvenes refleja las tendencias demográficas.

Los millennials y la generación Z representan aproximadamente la mitad de la población mundial, y como acaban de incorporarse al mercado laboral, no es de extrañar que las empresas les dediquen una atención desproporcionada.

Algunos técnicos de selección podrían ver un tesoro oculto al observar este gráfico: los profesionales de más edad son un nicho de candidatos muy interesante con un bagaje valiosísimo de aptitudes y experiencia. En la siguiente página te contamos cómo están aprovechando algunas empresas el talento de estos veteranos.

Prioridad de la selección de personal hasta 2025

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que su empresa prevé centrar su estrategia de selección en una determinada generación en los próximos cinco años.



56%

de las empresas afirma haber actualizado recientemente sus políticas para atraer a candidatos de distintas generaciones.

Algunas empresas apuestan por los profesionales de más edad

La experiencia es una ventaja, y lo saben.

La idea de que haya que jubilarse a los 65 se remonta a cuando la esperanza media de vida era de 65 años. Pero eso es tiempo pasado.

Algunas empresas están desarrollando «estrategias de longevidad» basadas en el hecho de que las personas de más edad quieren seguir trabajando y sentirse útiles. A cambio, estos profesionales ofrecen una enorme experiencia, profesionalidad y una ética laboral intachable.

Pfizer acaparó los titulares con un becario de 70 años. CVS Health tiene un programa llamado «**El talento no tiene edad**». Hewlett Packard Enterprise ofrece un **reinicio de la carrera profesional**. En inglés incluso se ha acuñado el término «returnship» para describir estas iniciativas que invitan a los profesionales más avezados a volver al mercado laboral tras la jubilación u otras interrupciones de su carrera.



Los más jóvenes, con menos probabilidades de ocupar puestos a tiempo completo

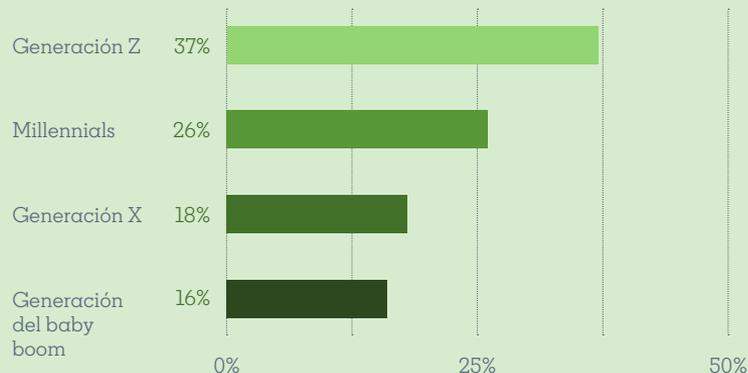
Los empleos temporales o a tiempo parcial son más habituales en la generación Z.

Muchos profesionales de la generación Z son estudiantes o acaban de conseguir su primer empleo, por lo que es normal que tengan un 135% más de probabilidades de ocupar un puesto temporal o a tiempo parcial respecto a la generación del baby boom.

Esta cifra también responde al hecho de que cada vez más empresas deciden recurrir a trabajadores temporales o esporádicos para responder a las exigencias de un mercado dinámico. Los profesionales de la generación del baby boom y de la generación X llevan más tiempo en el mercado laboral, por lo que suelen ocupar puestos a tiempo completo que ofrecen mayor estabilidad.

Empleos temporales o a tiempo parcial por generación

Porcentaje de empleos temporales o a tiempo parcial por generación, según datos de LinkedIn.



Retención: generación X y millennials en la mira

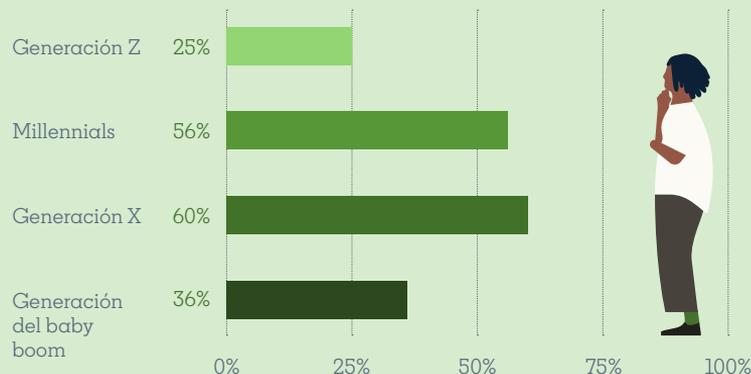
Esta atención refleja la necesidad permanente de profesionales con experiencia.

A medida que los trabajadores de la generación del baby boom se van jubilando o deciden reducir su carga de trabajo, las empresas necesitarán cada vez más profesionales experimentados que se encuentren en el ecuador de su carrera para preservar el saber hacer de la compañía y ocupar los puestos de liderazgo vacantes. Los millennials de mayor edad también podrán beneficiarse de esta situación. Y la generación X, famosa por estar entre las explosiones demográficas que definen a la generación del baby boom y a los millennials, podría tener su momento de gloria.

LinkedIn, Tendencias internacionales en selección de personal para 2020 | Plantilla multigeneracional

Prioridad de las estrategias de retención hasta 2025

Porcentaje de personas que afirman que su empresa prevé centrar su estrategia de retención en una determinada generación en los próximos cinco años.



Quién se queda y quién se va: diferencias entre generaciones

La generación del baby boom es fiel al puesto, a los millennials les gusta cambiar.

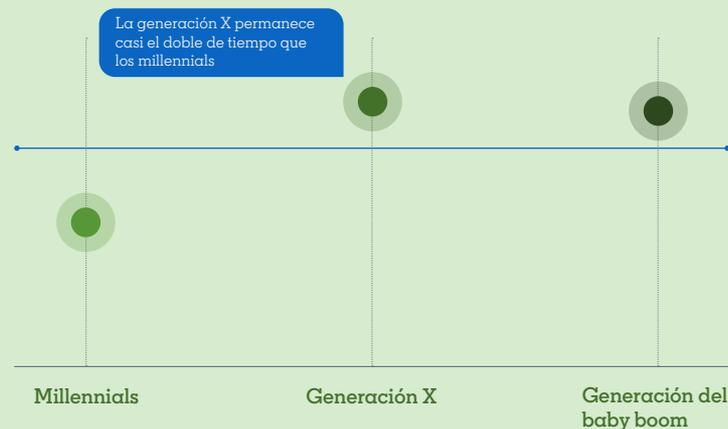
No es de extrañar que, a mayor experiencia, mayor duración en el puesto de empleo. Es más probable que quien haya tenido más tiempo para crecer profesionalmente haya alcanzado una situación satisfactoria tanto por la remuneración como por el trabajo en sí.

La generación del baby boom permanece en la empresa un 18% más de tiempo que la media general, y en el caso de la generación X, el porcentaje sube hasta el 22%, lo que garantiza una cierta estabilidad. El promedio de su permanencia en el puesto casi duplica el de los millennials, que es un 34% inferior a la media.

Permanencia en el puesto por generación

Permanencia media en el puesto por generación respecto a la media general, según datos globales de LinkedIn. No se ha incluido la generación Z porque su incorporación al mercado laboral es reciente.

→ Permanencia media en el puesto



Los millennials prefieren el dinero, los del baby boom buscan retos

La posibilidad de crecer profesionalmente, factor importante para millennials y generación X.

Para frenar el abandono de empleados, resulta útil conocer los principales motivos por los que las distintas generaciones dejan un empleo. Los millennials suelen estar en pleno despegue profesional, pagando una hipoteca y ahorrando para la jubilación y para el futuro de sus hijos; por eso no es de extrañar que mencionen la remuneración y los beneficios como la principal razón por la que cambian de empleo.

La generación del baby boom busca empleos con mayor repercusión, adecuados a sus aptitudes e intereses y, sobre todo, que le motiven: si pensabas que la mayor ambición de alguien de 55 años o más era pasar el día en el sofá, te equivocabas. En el punto medio está la generación X, que quiere más estímulos (motivo número 1) y una mejor remuneración (motivo número 2).

Por qué dejan su empleo los profesionales

Los tres motivos principales por los que los profesionales cambian de empleo, clasificados por generación, según un estudio de LinkedIn. La generación Z no se ha incluido debido al tamaño limitado de la muestra.*

Millennials	Generación X	Generación del baby boom
1. Mejor remuneración y beneficios más interesantes	1. Trabajo más estimulante	1. Trabajo más estimulante
2. Más oportunidades de crecer profesionalmente	2. Mejor remuneración y beneficios más interesantes	2. Más en línea con sus aptitudes e intereses
3. Trabajo más estimulante	3. Más oportunidades de crecer profesionalmente	3. Mayor repercusión de su trabajo



* Según un estudio de LinkedIn a profesionales que cambian de empleo (abril de 2017).

Presta atención a estos aspectos para que reine la paz

Los directivos deben promover el entendimiento.

Los contrastes generacionales pueden ser fuente de energía, creatividad e innovación, pero también pueden provocar fricciones negativas.

Aunque a los medios les encanta enfatizar los conflictos entre generaciones, los directivos de las empresas tienen la responsabilidad de superarlos abogando por el respeto, la inclusión y la colaboración. De ahí que sea fundamental iniciar un diálogo claro y productivo sobre los aspectos que podrían resultar más problemáticos.

Principales conflictos intergeneracionales

Porcentaje de entrevistados que afirman que las diferencias generacionales representan un problema significativo para su empresa en estos ámbitos.

Estilo de gestión



Expectativas relativas al equilibrio entre trabajo y vida personal



Estilo de comunicación



5 consejos

para sacar el máximo partido a una plantilla multigeneracional

Consejo 1

No encasilles a nadie.

Conocer las tendencias y rasgos generacionales puede resultar útil, pero lo importante es tratar a cada persona como un individuo único que no tiene por qué encajar necesariamente en el molde de su generación. Los empleados de más edad suelen basarse en décadas de experiencia para tomar decisiones más metódicas y razonadas, pero el sexagenario de tu equipo podría perfectamente ser la mente más rápida, brillante y creativa del grupo.

Consejo 2

La sabiduría puede estar en cualquier parte.

Prueba con preguntar a tus empleados a quién se dirigen —aparte del jefe— cuando tienen alguna duda. Algunas personas podrían revelarse como buenos consejeros en determinadas áreas, y sus conocimientos podrían ayudar a un público aún mayor. «No siempre serán los empleados de más edad», señala **Chip Conley**, fundador de la Modern Elder Academy.



Consejo 3

Todo el mundo quiere que su trabajo importe.

Tener un propósito claro hace que los empleados se sientan parte de algo útil, independientemente de su edad, cargo o nivel de responsabilidad. En la era de las redes sociales, hacer grandes cosas parece casi una obligación y la presión es altísima, pero formar parte de un todo ayuda a aliviar la sensación de tener que cambiar el mundo solos.

Consejo 4

Promueve la interacción informal entre generaciones.

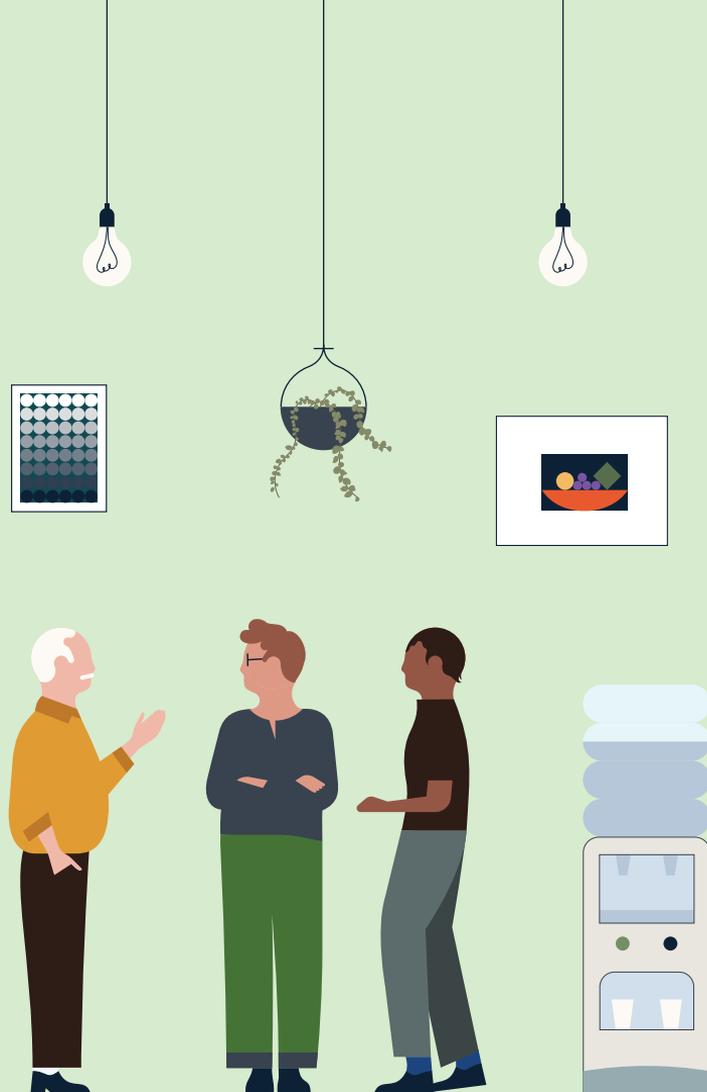
Tendemos a juntarnos con gente de nuestra misma edad. Por eso no está de más animar a los empleados a entablar conversación con otras generaciones en conferencias, eventos de networking o incluso en la cafetería de la empresa o en el tren. Hacerlo de forma consciente les aportará nuevos e interesantes puntos de vista.

Consejo 5

Favorece el intercambio de conocimientos.

En muchas ocasiones, los empleados más veteranos, ante situaciones de reducción de personal o externalización de servicios, se sienten amenazados por las generaciones más jóvenes. Por su parte, los principiantes pueden sentirse inseguros a la hora de dar consejo a compañeros más experimentados. ¿El resultado? Al final se guardan los conocimientos para sí mismos en lugar de compartirlos. Por eso es importante crear un ambiente en el que todos se sientan cómodos para poder transmitir lo que saben.

Casos de éxito: Plantilla multigeneracional



Humana refuerza la interacción con un grupo multigeneracional

«GenUs favorece el diálogo y la sensibilización en lo relativo a nuestra plantilla multigeneracional».



Maria Hughes

Directora de inclusión y diversidad de Humana

Oportunidad

Humana, una empresa estadounidense de seguros de salud con sede en Kentucky y cerca de 40.000 empleados, advirtió la creciente diversidad de edad de su plantilla y decidió derribar las barreras generacionales. Además, la empresa pensó que una serie de equipos multigeneracionales motivados podría ofrecer un mejor servicio a los clientes de edad avanzada, un segmento cada vez más numeroso.

Acción

En 2018, Humana añadió la red GenUs a sus grupos de recursos para empleados con el objetivo de favorecer el trabajo en equipo entre las distintas generaciones. El grupo está abierto a todos los empleados y organiza encuentros informales para hablar de colaboración intergeneracional, así como programas formales con ponentes externos como Chip Conley, fundador de la Modern Elder Academy, y Donna Butts, directora ejecutiva de Generations United. Además, ayuda a los miembros a encontrar mentores que puedan compartir aptitudes y conocimientos, ya sea que se trate de trabajadores de más edad que den consejo a empleados más jóvenes o viceversa.

Resultado

El grupo GenUs empezó con solo 15 miembros y se ha convertido en uno de los grupos de más rápido crecimiento de la empresa, con 1200 nuevos participantes en los primeros meses. GenUs ofrece a sus miembros un entorno seguro y positivo donde proponer temas de debate. Y, al igual que los participantes de otros grupos de este tipo, los miembros de GenUs muestran un nivel de interacción mucho más elevado respecto a la media de la plantilla. Ante el entusiasmo que ha suscitado el grupo, Humana está haciendo estudios para conocer las razones de este éxito y seguir reforzándolo.

Virgin Australia promueve la diversidad con opciones de trabajo flexible

«Estamos convencidos de que tener personas de contextos diversos en nuestro equipo nos permitirá crear una empresa más innovadora, reactiva y orientada al cliente».



Lucinda Gemmell
Directora de personal y cultura
de Virgin Australia

Oportunidad

Virgin Australia es la mayor aerolínea de la marca Virgin. La empresa de Brisbane quería que su plantilla fuese representativa de las comunidades en las que vuela, también a nivel generacional. Además quería atraer y retener a los mejores empleados en un sector muy competitivo que requiere aptitudes muy específicas.

Acción

La empresa revisó sus políticas y decidió mejorar su estrategia de selección de personal y retención proponiendo numerosas opciones de trabajo flexible. Los directivos sabían que al ofrecer más posibilidades podrían acceder a un mayor número de candidatos de diversas edades. Por ejemplo, los equipos no operativos pueden comprimir en nueve días las horas laborables de dos semanas, empezar más tarde o acabar antes, y tomarse medio día libre cada semana. Cuando algún empleado solicita opciones de flexibilidad específicas, la pregunta que se plantea es «por qué no» en vez de «por qué». Los equipos operativos también pueden beneficiarse de opciones de flexibilidad como las tareas compartidas, el trabajo a tiempo parcial o la posibilidad de elegir el turno que prefieran.

Resultado

La empresa espera que estas nuevas políticas favorezcan la diversidad en los procesos de retención y selección de personal. Además, según la empresa, las opciones de flexibilidad influyen positivamente en la salud, el bienestar y el equilibrio entre vida profesional y personal de los empleados, y eso se traduce en ventajas concretas: más productividad, mayor retención de empleados y una marca empleadora excelente. Virgin Australia ha recibido numerosas distinciones, como una clasificación de cinco estrellas de la Airline Passenger Experience Association.

Estée Lauder Companies apuesta por el asesoramiento inverso para favorecer la innovación

«El programa de asesoramiento inverso nos ha ayudado a estar al tanto de lo que ocurre fuera de nuestra empresa, y nos ha servido de inspiración para crear e innovar».



Ana Tereza Guimaraes

Directora ejecutiva de iniciativas de gestión de Estée Lauder Companies

Oportunidad

Los millennials y los jóvenes de la generación Z se cuentan entre los principales consumidores de cosmética. Para diseñar y comercializar productos que resultaran atractivos a este segmento, Estée Lauder Companies quería que los directivos tuvieran los recursos necesarios para ir en línea con los valores, estilo de vida y comportamiento de la nueva generación de consumidores.

Acción

Hace cuatro años, la empresa creó un programa de asesoramiento inverso en el que empleados de la generación Z y millennials ayudan a directivos más veteranos a estar al día de las tendencias digitales, las redes sociales y las preferencias de compra de los consumidores más jóvenes. La primera actividad consistió en un día de compras en el que «profesores» y «alumnos» intercambiaban impresiones. Actualmente, el programa tiene dos facetas: por una parte la asesoría individual y, por otra, comités asesores compuestos por empleados de la generación Z y millennials que trabajan en proyectos estratégicos para marcas, zonas geográficas y funciones dentro de la empresa.

Resultado

Hoy, el programa cuenta con más de 470 participantes, incluidos 300 directivos de más de 22 países, como Reino Unido, Canadá y Japón. Los comités de asesoramiento inverso han abordado 120 proyectos estratégicos, y ahora se reúnen anualmente en una cumbre global donde trabajan en proyectos estratégicos para una marca o zona geográfica concreta y participan en sesiones de desarrollo profesional.

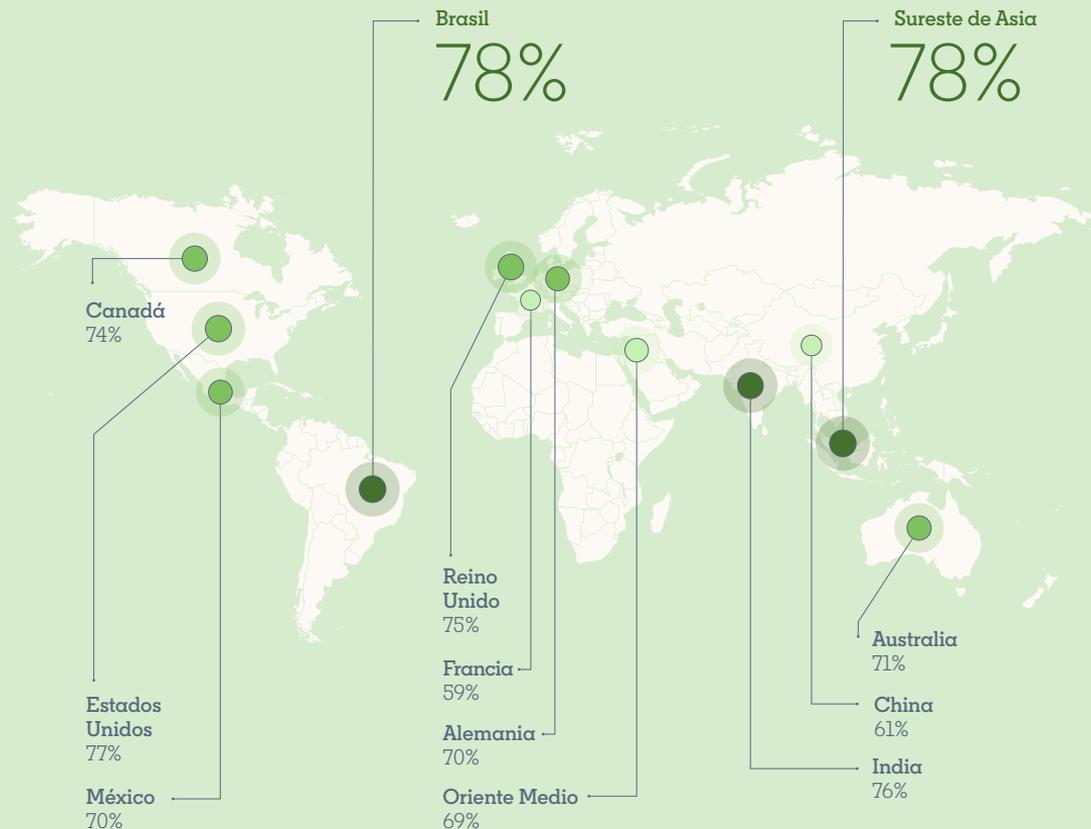
Dónde es más importante tener una plantilla multigeneracional

Porcentaje de profesionales de la selección de personal que afirman que tener una plantilla multigeneracional será «muy importante» para el futuro de la selección de personal y los recursos humanos.

Promedio global

70%

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo



Conclusiones

Cómo las principales tendencias de 2020 están transformando la selección de personal y los recursos humanos.

La tendencia:

Experiencia del empleado

El pasado:

- Órdenes desde arriba
- Los empleados acatan reglas rígidas

El futuro:

- Los empleados en el centro
- Empresas y empleados crean juntos la experiencia ideal

Análisis de personal

- Decisiones basadas en el instinto y la intuición
- RR. HH. cumple órdenes en lugar de hacer recomendaciones

- Los modelos analíticos permiten abordar cualquier cuestión
- RR. HH. toma decisiones estratégicas basadas en datos

Selección de personal interna

- Las empresas buscan nuevas competencias fuera
- Los empleados buscan oportunidades externas

- Las empresas invierten en formación y recalcificación
- Los empleados pueden optar por la movilidad horizontal o ascendente

Plantilla multi-generacional

- Jubilación a los 65 años
- Enfoques aislados que frenan la diversidad generacional

- Los empleados trabajan hasta cuando deban o deseen
- Las empresas promueven el trabajo en equipo intergeneracional

Agradecimientos

Este estudio contiene información obtenida durante entrevistas a varios expertos de todo el mundo, a quienes va nuestro sincero agradecimiento. Ellos son:

Amy Rossi, de Expel
Ana Tereza Guimaraes, de Estée Lauder
Andrew Saily, de Schneider Electric
Bronwyn Conway, de RPS Australia Asia Pacific
Chip Conley, de Modern Elder Academy
Chuck Edward, de Microsoft
David Green, de Insight222
David Stillman, de GenZGuru
Debbie Foley, de Shell
Diane Johnson Flynn, de ReBoot Accel
Drew Goldberg, de Moxie Communications Group
Guillermo Willi, de Globant
Jamina Kleine, de E.ON
Janine Yancey, de Emtrain
Jason Dorsey, autor e investigador
Jason Oliver, de AT&T
John Palmer, de AT&T
John Vlastelica, de Recruiting Toolbox Inc.
Jonah Stillman, de GenZGuru
Jorge Aisa Dreyfus, de Sage
Josh Bersin, analista y consultor
Katherine Laggos, de Raise
Kelly Monahan, de Accenture
Lindsey Pollak, autora
Lucinda Gemmell, de Virgin Australia
Maria Hughes, de Humana
Marjan Panah, de McCann Worldgroup

Mark Levy, exempleado de Airbnb y Allbirds
Nancy Ryan Donahue, de McKinsey
Nicholas Pearce, de la Northwestern University
Nicola Beck, de Chalhoub Group
Nigel Dias, de 3n Strategy
Rabah Bu Hamdan, de National Aviation Services
Rita Newman, de ANZ Bank
Sherri Kottman, de Forrester
Tanuj Poddar, de eClerx
Tenia Davis, de HBR Consulting
Tina Mylon, de Schneider Electric
Tswelo Kodisang, de Discovery Limited
Ute Neher, de Deutsche Telekom
Valeria Gladsztein, de Henkel

Autores

Datos de investigación

Colleen Dye
Mike Chanler
Jay Lykens

Datos de comportamiento

Deanne Tockey
Ludishya Rajakumar
Sam Bass
Jacqueline Barrett

Diseño

Elli Matejka
Franny Robertson
Jared Freedom

Gestión de proyecto

Mi Han

Editorial

Greg Lewis
Anne McSilver
Kate Reilly
Maria Ignatova

Metodología

Entrevistas

Hemos entrevistado a 7089 profesionales del sector de la selección de personal que se identificaron como profesionales de la selección de personal que trabajan en un departamento de recursos humanos o captación de candidatos, o como responsables de contratación con cierto poder de decisión sobre las contrataciones en su equipo. Los participantes del estudio son usuarios de LinkedIn seleccionados en función de la información en su perfil de LinkedIn, y contactamos con ellos por correo electrónico entre el 24 de agosto y el 30 de septiembre de 2019.

Datos sobre comportamiento

Los datos sobre comportamiento de este informe se han recopilado a partir de los miles de millones de puntos de datos creados por más de 660 millones de usuarios de LinkedIn en más de 200 países. Estos análisis se han llevado a cabo entre mayo y diciembre de 2019.

Experiencia del empleado:

El aumento de los puestos ligados a la experiencia del empleado se ha calculado analizando el número de usuarios cuyo cargo contiene las palabras clave «experiencia del empleado» (en diez idiomas), y siguiendo la evolución de ese número a lo largo del tiempo. Las diferencias entre las empresas con puntuación positiva (10% más alto) y negativa (10% más bajo) en las distintas propuestas de valor se han calculado contrastando las valoraciones de las empresas obtenidas en la encuesta de LinkedIn de 2018 sobre factores atractivos para candidatos con los datos de la plataforma de LinkedIn sobre la tasa de abandono en empresas (número de abandonos en los 12 meses anteriores dividido por el número de empleados anual medio) y el crecimiento del personal (variación del número de empleados respecto al año anterior).

Análisis de personal:

El aumento de los profesionales de recursos humanos con competencias de análisis de datos se ha calculado analizando el porcentaje de profesionales del ámbito de los recursos humanos en 2014 y 2019 en cuyo perfil de LinkedIn se mencionaban competencias relativas al análisis de datos.

Selección de personal interna:

Las contrataciones internas hacen referencia a cambios de empleo dentro de una empresa, ya sea mediante un ascenso o mediante traslado horizontal. El porcentaje de contrataciones internas representa la proporción de traslados internos respecto a todos los cambios de empleo registrados en LinkedIn. La permanencia en el puesto en empresas con una tasa de selección interna «alta» o «baja» se ha calculado teniendo en cuenta la media de permanencia en empresas del percentil 25 superior respecto a las empresas del percentil 25 inferior.

Plantilla multigeneracional:

La edad de los miembros se ha deducido a partir de los datos sobre formación y otros detalles indicados en su perfil público de LinkedIn. Los usuarios cuya edad no hemos podido deducir con exactitud a partir de la información de su perfil se han excluido de este análisis. Las principales aptitudes de cada generación son aquellas en las que la proporción de usuarios con esas aptitudes es más elevada en una generación respecto a las demás, con base en las aptitudes indicadas en su perfil de LinkedIn o deducidas a partir de otros datos indicados por los usuarios. Los porcentajes de personas de cada generación que dan prioridad a las distintas propuestas de valor de las empresas a la hora de considerar un nuevo empleo derivan de las respuestas obtenidas en la encuesta de LinkedIn de 2018 sobre factores atractivos para candidatos. La permanencia en el puesto se ha calculado como la permanencia media en el puesto por generación durante la trayectoria laboral de un usuario, a partir de la información indicada por los usuarios en su perfil público de LinkedIn. Este cálculo excluye a estudiantes y solo incluye a usuarios con un mínimo de cinco años de experiencia laboral total.

Notas

1. Mary Baker. **“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”** («Crea un mercado interno dinámico y amplía el número de candidatos relevantes»). Gartner. 30 de octubre de 2018.
2. JR Keller. **“The Best Way to Hire from Inside Your Company”** («La mejor forma de seleccionar personal desde dentro de tu empresa»). Harvard Business Review. 1 de junio de 2015.
3. Datos del informe de LinkedIn de 2020 sobre formación en el lugar de trabajo (publicación prevista en febrero de 2020).
4. Según **Pew Research**, todavía no se ha determinado oficialmente hasta qué año llega la generación Z.
5. Johnny Wood. **“Generation Z will outnumber Millennials this year”** («La generación Z superará en número a la de los millennials este año»). Foro Económico Mundial. 23 de agosto de 2018.
6. Informe de LinkedIn **“The Future of Recruiting: 7 Ways Your Role Will Change”** («El futuro de la selección de personal: 7 formas en las que tu puesto va a cambiar»). 2019.
7. Estudio de LinkedIn sobre profesionales que cambian de empleo. Abril de 2017.

Fuentes

Experiencia del empleado

Lucy Adams. **“The Disruptive HR Guide to Creating Your Employee Experience”** («Guía de Disruptive HR para crear tu experiencia del empleado»). Disruptive HR. 27 de noviembre de 2018.

Manoj Agarwal. **“5 Ways Technology is Transforming the Employee Experience”** («5 formas en las que la tecnología está transformando la experiencia del empleado»). HR Technologist. 10 de abril de 2019.

Peter Cappelli y Anna Tavis. **“HR Goes Agile”** («Los recursos humanos se vuelven ágiles»). Harvard Business Review. 2018.

Naina Dhingra, Jonathan Emmett y Mahin Samadani. **“Employee Experience: Essential to Compete”** («La experiencia del empleado, esencial para competir»). Blog de McKinsey & Company. 12 de marzo de 2018.

Jeanne Meister. **“The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer”** («El futuro del trabajo: el director de RR. HH. de Airbnb es ahora director de experiencia del empleado»). Forbes. 21 de julio de 2015.

Jacob Morgan. **“Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little”** («Por qué los millones que invertimos en experiencia del empleado nos rinden tan poco»). Harvard Business Review. 10 de marzo de 2017.

“Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’” («Business Roundtable redefine el propósito de una sociedad para promover “una economía que beneficie a todos los americanos”»). Business Roundtable. 19 de agosto de 2019.

“The Employee Experience Index” («El índice de la experiencia del empleado»). Informe sobre liderazgo de opinión. IBM Analytics. 2016.

Análisis de personal

Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz y Erica Volini. **“People data: How far is too far? 2018 Global Human Capital Trends”** («Datos sobre personal: ¿cuál es el límite? Tendencias globales de capital humano»). Deloitte. 28 de marzo de 2018.

Josh Bersin. **“People Analytics: Here With A Vengeance”** («El análisis de personal ha llegado para quedarse»). Josh Bersin. 19 de diciembre de 2017.

Roy Maurer. **“Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics”** («Los técnicos de personal tienen dificultades con el análisis de datos predictivo»). SHRM. 21 de septiembre de 2018.

Natalie McCullough y Chantrelle Nielsen. **“How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy”** («Cómo el análisis de personal puede ayudarte a cambiar procesos, cultura y estrategia»). Harvard Business Review. 17 de mayo de 2018.

Frank Moreno. **“Is Collecting the Data Taking Too Long? Here’s Help”** («¿Recopilar datos te lleva demasiado tiempo? Te damos una mano»). TLNT Talent Management & HR. 16 de diciembre de 2016.

Ross Sparkman. **“Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth”** («Planificación de personal estratégica: Desarrollo de estrategias de selección de personal optimizadas para el crecimiento futuro»). Kogan Page. 2018.

Erica Titchener. **“Unlocking the mystery of HR data”** («Desvelamos el misterio de los datos de RR. HH.»). HRZone. 4 de enero de 2019.

Erik van Vulpen. **“Get Started In HR Analytics In 5 Easy Steps”** («Introducción al análisis de RR. HH. en 5 sencillos pasos»). TLNT Talent Management & HR. 17 de octubre de 2018.

Erik van Vulpen. **“15 HR Analytics Case Studies with Business Impact”** («15 casos de éxito de análisis de RR. HH. con repercusión empresarial»). AIHR Analytics.

Fuentes

Selección de personal interna

Mary Baker. [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”](#) («Crea un mercado interno dinámico y amplía el número de candidatos relevantes»). Gartner. 30 de octubre de 2018.

Peter Capelli. [“Your Approach to Hiring is All Wrong”](#) («Tu enfoque hacia la selección de personal no es el correcto»). Harvard Business Review. Junio de 2019.

Erica Volini y otros. [“Talent mobility: Winning the war on the home front”](#) («Movilidad interna: ganar la guerra sin salir de casa»). Deloitte. 11 de abril de 2019.

“[Internal Recruiting: What, Why, How And When](#)” («Selección interna: qué, por qué, cómo y cuándo»). Blog de Paycor. 4 de octubre de 2019.

“[Recruiting Internally and Externally](#)” («Selección de personal interna y externa»). Kit de recursos de la Society for Human Resource Management.

Plantilla multigeneracional

Victoria Ahl. [“The Story of This 70-year-old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting”](#) («La historia de este becario de 70 años puede ser la nueva tendencia en selección de personal»). LinkedIn Talent Blog, 8 de mayo de 2017.

“[Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce](#)” («Ventajas y retos de tener una plantilla multigeneracional»). Connecticut Business & Industry Association. 8 de agosto de 2018.

Josh Bersin y Tomas Chamorro-Premuzic. [“The Case for Hiring Older Workers”](#) («Ventajas de contratar a profesionales de mayor edad»). Harvard Business Review. 26 de septiembre de 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic. [“The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations”](#) («Ventajas de favorecer la diversidad cognitiva en la empresa»). Forbes. 3 de septiembre de 2018.

D. P. Costanza, J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt y P. A. Gade. [“Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis”](#) («Metaanálisis sobre diferencias generacionales en actitudes relativas al trabajo»). Journal of Business and Psychology. 2012.

“[2018 Employee Experience Report](#)” («Informe de 2018 sobre experiencia del empleado»). Udemy for Business. 2018.

Tammy Erickson. [“Generations Around the Globe”](#) («Generaciones en el mundo»). Harvard Business Review. 4 de abril de 2011.

“[Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction](#)” («Conflictos generacionales en el trabajo: separemos la realidad de la ficción»). SHRM Foundation.

“[Gendered Ageism: Trend Brief](#)” («Informe sobre tendencias: Edadismo y perspectiva de género»). Catalyst. 17 de octubre de 2019.

“[Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: impact of a multi-generational workforce](#)” («Informe global de Randstad Workmonitor para el segundo trimestre de 2018: Impacto de la plantilla multigeneracional en la empresa»). Randstad Workmonitor. Junio de 2018.

Gobierno de Singapur. [“Pioneer Generation Package”](#) («Paquete para la generación pionera»). 2019.

Riia O'Donnell. [“Recruiting in a multigenerational labor pool requires a wide net”](#) («Seleccionar personal de diversas generaciones requiere una red amplia»). HR Dive. 1 de febrero de 2018.

“[Potential Benefits of a Multigenerational Workforce](#)” («Posibles ventajas de tener una plantilla multigeneracional»). Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg. [“Generational Names in the United States”](#) («Nombres de las generaciones en Estados Unidos»). ThoughtCo. 4 de diciembre de 2019.

Prepárate para el futuro con LinkedIn

Aumenta tu productividad en cada fase del proceso de selección. Encuentra a los candidatos idóneos y despierta 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, gestiona y contacta con candidatos calificados 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