

## La selección camina hacia una estrategia global

**La selección es un factor cada vez más crítico en el éxito de las organizaciones. El crecimiento de las contrataciones, cierta falta de talento en posiciones vitales y la incorporación masiva de millennials al mercado de trabajo condicionan unos procesos que son crecientemente digitales y que prestan especial atención a la creación de marca a través de las redes sociales. Y es que la selección es indisoluble de la atracción del talento y, de este modo, resulta clave una estrategia global que tenga en cuenta las nuevas condiciones de una realidad cambiante.**

En un momento en que el mercado de trabajo se recupera, aunque sea tímidamente, la selección de personal retoma la fuerza y determinación del pasado. Uno de los principales motivos es que muchos profesionales altamente cualificados se han ido a trabajar al extranjero durante los años de crisis y no han regresado. Ello deriva en una escasez de talento en determinadas posiciones. “Es el principal freno de las organizaciones en pleno crecimiento –afirma **Josep Ollonarte, director de Randstad Professionals Barcelona**–. Por ello, las empresas de selección han crecido exponencialmente en los últimos tres años y las perspectivas son de crecimiento sostenido”. Para Ollonarte, “existen varias tendencias que antes de la crisis eran impensables. La selección tiene ahora alto valor añadido y, por ello, las empresas han decidido poner en manos de especialistas esta parte crucial en el desarrollo de su negocio”. La externalización de esta función en consultorías especializadas será –según Randstad– una tendencia en crecimiento, ya sea para procesos puntuales o para reclutamientos masivos.

Unas perspectivas positivas que comparte **Iria Vázquez, directora de Servicio y Calidad de Adecco**: “La recuperación económica hace que se abran mu-

chos más procesos y, como consecuencia, aumenten considerablemente los actores que participan en el sector de la selección. Vemos aparecer nuevas empresas, fundamentalmente del ámbito tecnológico, muy enfocadas hacia el reclutamiento de candidatos”.

### Nuevos retos

Según el último informe LinkedIn sobre Tendencias en Selección de Personal para 2016, los expertos españoles consideran que la calidad de las contrataciones es el indicador más útil a la hora de medir el rendimiento de un equipo de selección. Así lo manifiesta un 49% de los encuestados, un total de 3.894 responsables de Selección. Para valorar esta calidad, la mayoría de las empresas recurre a métodos a corto plazo, como evaluaciones de los trabajadores recién incorporados y de la satisfacción del responsable de contratación. Sin embargo, a escala internacional, solo el 33% de los expertos en Selección de personal cree medir de forma eficaz la calidad de las contrataciones, estando España ligeramente por encima de la media global, lo que indica que los profesionales españoles de selección confían en la metodología que utilizan. Por otro lado, LinkedIn tam-

bién revela que las empresas quieren captar y contratar a los mejores candidatos, por lo que están dando más importancia que nunca a la marca de empleador, siendo las redes sociales profesionales y los sitios web corporativos las herramientas más eficaces. También la retención de empleados y la selección de recién licenciados se revelan como prioritarias y, en menor medida, la movilidad interna, que algunos expertos consideran como la asignatura pendiente de los procesos de selección.

“A la hora de elegir a un candidato, cada vez tienen más peso sus capacidades y competencias, así como su potencial de desarrollo futuro –afirma Iria Vázquez–. La adaptación a la cultura de la em-

**El impacto de las redes sociales es incuestionable a la hora de dar visibilidad a las ofertas de trabajo y atraer un mayor número de candidatos**

presa también es un aspecto muy relevante”. Lo complicado es medir todo ello a través de una entrevista tradicional. Por ello, el *expertise* del consultor es cada vez más importante. “Hace unos años, recurríamos a una entrevista curricular y toma de referencias para decidir si un aspirante era apto o no para un puesto de trabajo. A día de hoy, el campo de la selección se ha vuelto más artesanal. Es clave la habilidad por parte del consultor para combinar diferentes técnicas de evaluación, en función del perfil buscado”.

## ¿Qué novedades explora su empresa en el campo de la selección?

**Manuel García Juegas,**  
director de Recursos Humanos de  
**Grupo Fuertes**

Durante nuestra trayectoria de más de 60 años de historia y, especialmente en la actualidad, hemos apostado por la promoción interna. Estamos mejorando los sistemas para la identificación del talento y para poder valorar el potencial de nuestros equipos. Nuestra política es buscar dentro antes de hacerlo fuera. Además, seguimos apostando por el *networking*: en nuestro grupo empresarial, todos somos responsables de selección. Todos nuestros colaboradores se relacionan con profesionales en ferias sectoriales y otros ámbitos comunes, de manera que se convierten en una importante fuente de reclutamiento.



**Amparo Boria,**  
directora de Operaciones RRHH de  
**Accenture**

Hay una palabra que define perfectamente las nuevas tendencias: digitalización. Es posible aplicarla en todas las fases del proceso de incorporación de candidatos. En Accenture, comenzamos hace unos años y los resultados están siendo muy positivos: desde cómo nos aproximamos a los candidatos con acciones de *employer branding* digitales hasta la digitalización del proceso de selección y *onboarding*. Un ejemplo muy relevante es la creación de la figura del *talent hunter* en lugar del *hiring manager*, porque las redes sociales son cada vez más importantes y los mejores embajadores de marca son nuestros profesionales.



**Juan Carlos Rondeau,**  
subdirector general de Organización, Talento  
y Movilidad de **Mapfre**

Las nuevas tendencias en el campo de la selección están vinculadas a la agilidad de los procesos y a la reducción de los plazos de respuesta, tanto en la definición de los puestos de trabajo como en la cobertura de las vacantes. La transformación digital nos permite una mayor eficiencia operativa y un mejor aprovechamiento de sinergias. Además, la cantidad de información que manejamos actualmente desde RRHH ha aumentado significativamente. Como consecuencia de ello incorporamos nuevas técnicas para lograr una evaluación diferenciada de los candidatos, mucho más ajustada a tipologías concretas.





## La revolución digital

El ámbito de los RRHH no es ajeno al cambio radical que la digitalización está comportando para nuestra sociedad... y tampoco en el campo de la selección. El impacto de las redes sociales es incuestionable a la hora de dar visibilidad a las ofertas de trabajo y atraer un mayor número de candidatos. “La evolución digital nos ha ayudado a ser más eficientes en la atracción de talento –dice Iria Vázquez–. El uso de App en la búsqueda de empleo ha facilitado muchísimo el contacto entre candidatos y empresas. Sin embargo, hay una fase del proceso de selección, la evaluación o medición de la adaptación del aspirante al perfil buscado, que difícilmente podrá ser sustituida por medios digitales. En esta fase, el contacto personal es clave”

Josep Ollonarte, de Randstad Professionals Barcelona, opina en el mismo sentido: “Las nuevas tecnologías nos han dotado de rapidez, profesionalidad y mejora en la transparencia. El uso de las plataformas digitales y de aplicaciones móviles, con videollamadas a través de internet, han dado a la

selección un alcance global, para poder encontrar candidatos de manera fácil y rápida en cualquier parte del mundo. Además, el big data permite cubrir esta capilaridad de manera prácticamente instantánea y muchas de las compañías ya lo incorporan a sus procesos de *recruitment*”

Para **Pablo Urquijo, director general de Experis**, “lo que realmente ha cambiado son los canales de comunicación. Las redes sociales y profesionales permiten inmediatez, pero obligan a una transparencia absoluta. Muchas empresas se preguntan si deben digitalizarse y estar en la red. La respuesta es clara, sí. Estando en la red, controlas el mensaje y lo gestionas; si no estás, alguien puede hacer esta tarea por ti y será alguien ajeno a tu organización. Es necesario construir una marca empleadora potente y atractiva, que permita posicionar en las redes de forma directa nuestros mensajes y nuestra propuesta de valor, con un plan de medios potente tanto on como offline”

Uno de los grandes retos de la selección es la llegada masiva de la generación de millennials al mer-

cado de trabajo. Son los trabajadores que se hicieron adultos con el cambio de milenio, caracterizados, fundamentalmente, por su elevadísima tasa de dominio de las tecnologías digitales. Monopolizan un porcentaje importante de las demandas de trabajo y ello ha obligado a modificar la manera en que los empleadores los buscan, los atraen y se comunican con ellos. “Han surgido nuevas tendencias que mejoran la experiencia del candidato, así como la eficiencia y eficacia de los procesos de selección, en términos de recursos y satisfacción”, afirma **Joan Pere Salom, socio de Human Capital de Deloitte**. Es el caso del *cyberbranding*, es decir, monitorizar las redes sociales para analizar el posicionamiento de la marca empleadora, accediendo a toda la información disponible de una manera completa y exacta. “Esto permite disponer de información objetiva de los candidatos acerca de los empleadores, mediante la definición previa de los atributos a analizar y el monitoreo de las publicaciones y comentarios realizados por los empleados en la redes sociales”, dice Salom. Otra tendencia creciente es el *cyberrecrui-*

## Fernando Sanz, responsable de Servicios de Personal de SEAT

Apostamos de forma clara por estar visibles en las redes sociales. No obstante, estamos atentos y analizamos las nuevas tendencias que se presentan, ya que nuestro objetivo es ser una empresa atractiva, que facilite la captación del talento. Actualmente, nuestros esfuerzos están dirigidos, por un lado, a mejorar los procesos de evaluación de los candidatos y, sobre todo, a aprovechar las nuevas técnicas que nos permiten analizar mejor el perfil competencial de los candidatos. Por otro lado, a mejorar nuestro proceso de difusión y recepción de ofertas de empleo.



## María Castelló, Talent Attraction manager de Nestlé España

La selección ha dejado de ser selección, entendida como el “escoger al candidato más adecuado para una posición concreta” y ha pasado a ser una “atracción del talento”. Las empresas nos esforzamos por crear una red de seguidores a través de redes sociales que quieran dialogar con nosotros. En esta transformación, las redes sociales son nuestro principal aliado para identificar y atraer el talento. Aplicamos técnicas de escucha para entender qué valora nuestro candidato objetivo y medimos nuestro grado de fidelización con el mismo.



## Dory Liquete y Eva Sánchez, del equipo de Talent Acquisition de Siemens

Nos encaminamos hacia el *sourcing* estratégico, el *candidate engagement* y contar con tecnologías adaptadas a las nuevas necesidades. Nos tenemos que mover en la misma dirección en la que lo hacen nuestros potenciales candidatos. Las nuevas generaciones son usuarios digitales y, por tanto, el reclutamiento también se hace en la red. Nuestro *sourcing* ha pasado a ser proactivo, estratégico, basado en el *networking* y en la utilización de múltiples canales. Los candidatos ya no están en una única base de datos de un portal de empleo, sino que hay que localizarlos en las redes en las que se mueven.







ting, que facilita tanto la identificación de perfiles en las redes sociales como las referencias de los candidatos. “Podemos desarrollar modelos de selección adaptados a la rapidez y agilidad del mercado, reduciendo riesgos de encaje con las características del puesto.” En este mismo sentido, el uso de *analytics* facilita la toma de decisiones objetivas a través de la explotación de datos, “lo que permite desarrollar un modelo de selección más eficiente, dirigido, objetivo y con mayor probabilidad de éxito a través de la identificación de los patrones y variables que predicen el éxito de los profesionales en la organización.” Desde Deloitte, consideran que la información disponible en los medios sociales es más exacta que los datos internos de un departamento de RRHH y no supone un coste para las organizaciones. Sin embargo, según el estudio de Tendencias de Capital Humano 2015 elaborado por esta firma, el 81% de las organizaciones indica no estar preparada para ello.

Pero además, el impacto de la digitalización en la selección va aún más allá del uso de nuevas herramientas para atraer y valorar el talento, derivando en la propia necesidad de cubrir la creciente demanda de perfiles digitales. **María Castelló, Talent Attraction Manager de Nestlé España**, lo resume de este modo: “Los perfiles digitales no solo deben evidenciar conocimiento digital, sino también competencias como, por ejemplo, la agilidad para aprender, la curiosidad o la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. La digitalización está permitiendo crear estructuras globales como los *hubs* o los *Global Shared Services*, en los que conviven perfiles profesionales de todo el mundo, que dominan varios idiomas y están abiertos a múltiples culturas”.

### Hacia una nueva selección

La apuesta por la digitalización como estrategia de negocio convierte a Siemens en pionera de la Industria 4.0, término con que ya se conoce a la fábrica inteligente y conectada que habría de dirigirnos hacia una nueva revolución industrial. “Desde RRHH, no podíamos quedarnos atrás –explican **Dory Liqueite y Eva Sánchez, del equipo de Talent Acquisition de Siemens**–. Tenemos que dominar el mundo digital

en el que se mueven nuestros candidatos y estar presentes allí donde estén. Al mismo tiempo, hemos de ser capaces de atraerlos y retenerlos, gracias a una imagen de marca y una cultura de empresa que encaje con sus valores. Es por eso que nos hallamos en plena transformación digital; e incluso de transformación cultural. No solo estamos presentes en los medios digitales en los que se mueven nuestros candidatos, sino que además aportamos valor, comunicando e interactuando de manera muy activa”.

En Siemens, consideran que ya no basta con un buen *branding*, sino que se necesita una gestión de la experiencia del candidato o *candidate engagement*. “Nuestra audiencia demanda más cercanía, más transparencia y mayor comunicación e interacción. No solo hay que atraer al candidato, sino fidelizarlo”. La compañía está adaptando sus aplicaciones, webs corporativas y de empleo para hacerlas compatibles con los dispositivos móviles. “El entorno virtual elimina las fronteras y nos da acceso a candidatos a nivel global, gracias a las videoentrevistas y teleconferencias”.

Una apuesta por lo digital que comparten desde Accenture, compañía donde la tecnología ha introducido nuevas reglas en el modelo de relación entre empresa y candidato. “Buscamos minimizar los desplazamientos y diseñar un proceso a medida del aspirante –explica **Amparo Borja, directora de Operaciones RRHH de Accenture**–. Hemos sustituido pruebas presenciales por un entorno digital donde

### Uno de los grandes retos de la selección es la llegada masiva de la generación de millennials al mercado de trabajo

el candidato puede acceder cuando y desde donde quiera para realizar las primeras fases del proceso.” Accenture usa tecnologías como el HireVue, para entrevistas online entre candidato y varios entrevistadores, simultáneamente; o aplicaciones móviles como Interview app, que crea una comunicación con los candidatos para que estos puedan preparar las entrevistas presenciales, incluyendo un enlace con el perfil de LinkedIn del entrevistador, una descripción de la posición y consejos para enfrentarse al encuentro.

También la agroalimentaria **Grupo Fuertes** está inmersa en un proceso de mejora del *software* para la digitalización del proceso de reclutamiento. “Las nuevas herramientas nos ayudan a realizar ciertas fases del proceso de manera más ágil y con mucha precisión en el ajuste perfil-candidato –comenta **Manuel García Juegas, director de Recursos Humanos**–. Evidentemente, la otra cara de la moneda es cómo afecta al solicitante: empieza a ser una realidad que, si “no es digital”, es menos visible. Este proceso, en sectores industrializados como el nuestro, implica también ayudar a los candidatos a adaptarse a nuestras nuevas herramientas, sin que estas supongan un obstáculo”.

“La digitalización es el nuevo reto que se nos presenta a todas las empresas –afirma **Fernando Sanz, responsable de Servicios de Personal de SEAT**–.

### La huella personal en internet: información valiosa

Desde el momento en que el reclutamiento y la selección se llevan a cabo, cada vez más, en medios digitales, sabemos que los candidatos están activos y muy presentes en internet. La información que puede obtenerse acerca de ellos en las redes sociales es importante y, además, va en aumento. Sin embargo, las políticas de las empresas en este sentido son muy dispares. “Cuando hablamos de investigar, se percibe como si el objetivo fuera encontrar datos negativos –dice Pablo Urquijo, de Experis–. Sin embargo, es al contrario. La red puede darnos información valiosa y útil sobre un profesional y sus actividades. Por ejemplo, para una posición comercial, el número de contactos/amigos/seguidores en las redes es un dato a valorar positivamente”.

Del mismo modo, sin embargo, tener pocos contactos, amigos o seguidores podría ser considerado negativamente. En todo caso, está claro que la información que se extrae de los perfiles y de la actividad en las redes puede influir en los procesos de selección. “La mayor parte de las redes sociales tiene una zona de exposición pública que permite a las empresas investigar sobre el candidato –dice Josep Ollonarte, de Randstad–. Por ello, se debe trabajar la marca personal”.

Desde Adecco, lo confirman: “Las redes sociales son un medio muy utilizado para conocer un poco más al candidato en aspectos como la actitud, las habilidades de comunicación, su forma de relacionarse o su compromiso social –dice Iria Vázquez–. Toda esta información puede ser de ayuda a la hora de decidir entre varios finalistas”.

Nuestra propia actividad está muy relacionada con la conectividad; no solo en el coche, sino en la comunicación entre personas y herramientas de trabajo. En la selección, el reto es adecuarnos a las pautas que nos marcan las nuevas generaciones, de forma que nos mostremos accesibles y reconocibles. Estamos trabajando en esa dirección”.

En la aseguradora Mapfre, la selección ha ido evolucionando en todos los aspectos, desde los nuevos perfiles que demanda la compañía hasta la manera en que se llevan a cabo los procesos de selección. “La forma en que nos damos a conocer a los profesionales y cómo nos comunicamos con ellos es más interactiva e inmediata –asegura **Juan Carlos Rondeau, subdirector general de Organización, Talento y Movilidad de Mapfre**–. En la fase de evaluación, estos nuevos avances han traído consigo cambios sustanciales. Actualmente, se pueden llevar a cabo vídeo-entrevistas sin necesidad de desplazamientos, optimizando los tiempos de los procesos. Asimismo, los tests online recogen una gran cantidad de datos e información de los profesionales, en función de las necesidades de los perfiles demandados” ■