

La selección apuesta por un mix tecnológico y humano

Lo humano en lo decisorio y las tecnologías en lo automatizable. Esta es la fórmula que parece imponerse en los procesos selectivos, donde las TIC se han convertido en grandes aliadas a la hora de agilizar y dotar de precisión a los procesos, permitiendo centrar los esfuerzos en aquello que aporta valor. Mientras las tareas operativas pasan a manos digitales, el diseño de las estrategias y la interacción personal recaen en los expertos. No obstante, la inteligencia artificial y el big data apuntan incipientes capacidades para cribar a los candidatos e incluso para generar informes automáticos de idoneidad.

La mayoría de los expertos coinciden: el factor humano es insustituible en un proceso de selección. Si bien la tecnología ha hecho una incursión importante en los departamentos de Recursos Humanos y en las consultoras especializadas, su uso se reserva sobre todo a las primeras fases de reclutamiento, identificación y criba de los perfiles requeridos. Sin dejar de ser firmes convencidos de la potencialidad que tienen las soluciones tecnológicas, los especialistas en recursos humanos son también grandes defensores de la interacción personal. Y es que, pese a las grandes novedades que se han introducido en este sector, la entrevista sigue siendo la pieza clave de los procesos de selección, dado que permite detectar habilidades, comportamientos o actitudes que la tecnología no puede. Por ello, el rol del seleccionador es vital; no en vano, es quien puede lograr el perfecto ajuste entre la cultura de la empresa, el estilo de liderazgo y el proyecto profesional.

“La tecnología aporta agilidad y mejora la precisión de la información sobre los candidatos, pero por sí sola no asegura el éxito en la selección”, dice **Cristina Mallol, directora general de Randstad Professionals y HR Solutions**, quien considera que el experto en selección debe tomar en consideración no solo el ajuste al puesto sino también a la cultura y al estilo de liderazgo. “En un entorno de escasez de talento en ciertos perfiles, es imprescindible generar interés en el candidato por el nuevo proyecto profesional, profundizar en las motivaciones para el cambio y proporcionarle consejo”. Y todo ello, mientras se asesora en paralelo al cliente acerca de la idoneidad de cada candidatura.

Está claro que el auge del *social recruiting* y las nuevas tecnologías aplicadas a la selección no hacen sombra al saber hacer de los profesionales de la selección, que participan tanto en el diseño y el desarrollo de los procesos como en la toma de decisiones. **Daniel Ruipérez, talent unit manager de Bros Group**, afirma que en esta con-

sultora “no se presenta ningún finalista que no hayamos entrevistado en profundidad. Todos nuestros clientes deciden sus incorporaciones después de uno o más encuentros con los diferentes tomadores de decisiones. A día de hoy, la entrevista conserva su rol como herramienta clave de la evaluación”.

El papel del profesional abarca el análisis y estudio de todas las fases, desde la elección de las fuentes de reclutamiento hasta la preparación de las preguntas para analizar las competencias, la elaboración de pruebas específicas para cada puesto y la redacción del informe de selección.

La tecnología aporta agilidad y mejora la precisión de la información sobre los candidatos, pero por sí sola no asegura el éxito en la selección

“Las consultoras nos apoyamos en las herramientas tecnológicas para ser más ágiles en ciertas fases, pero, sin duda, la intervención de un profesional es imprescindible y constituye la mayor aportación de valor”, afirma **Alexandra Andrade, directora de Spring Professional**, firma especializada en la búsqueda, selección y evaluación de mandos medios y directivos del Grupo Adecco, quien opina que “las empresas han de adaptarse a las nuevas generaciones. A la hora de atraer potenciales candidatos, los profesionales de selección son expertos en investigar las fuentes o medios donde buscarlos”.

Alfredo Santos, director general de Morgan Philips Hudson Executive Search, considera que “las redes sociales en el mundo de la selección cumplen el mismo papel que en su día tenían las

agendas de contactos, los anuncios en prensa o los *job boards*; es decir, son una plataforma de difusión de oportunidades laborales, con las funcionalidades que permiten las nuevas tecnologías. Pero no permiten hacer un proceso de selección en su totalidad. Sigue y seguirá siendo imprescindible que dos personas se encuentren. Además de ser capaces de medir todo lo necesario, desde las competencias a las motivaciones o las capacidades técnicas, es importante la química personal”.

Concuerda con ello **Fernando Pozas, socio director de Dopp Consultores**, quien también considera que el factor humano sigue y seguirá siendo clave. “Las plataformas sociales facilitan actividades de menor valor y ayudan a optimizar tiempos y esfuerzos, además de promover la visibilidad de los profesionales, lo que facilita su identificación y acceso. El medio online también ha servido para generar espacios de encuentro y contactos más rápidos, pero esta agilidad no puede sustituir a la dimensión de mayor valor en un proceso, que es la interacción y comunicación”. La generación de mensajes empresariales y culturales, la transmisión de información puntual de la empresa, la oportunidad de compartir aspectos aspiracionales de los candidatos o la profundización en las claves motivacionales son referencias de valor que los profesionales de la selección comparten en cualquier proceso. “La decisión sobre cómo vamos a abordar el mercado, qué estrategias de notoriedad y de difusión vamos a utilizar o qué mensaje queremos trasladar es clave e insustituible”, prosigue Fernando Pozas. En un mercado de escasez de talento, Dopp Consultores entiende que definir qué profesionales son los más adecuados, cómo debe ser la aproximación a ellos, qué mensaje deben recibir y cómo atraerlos y acompañarlos está claramente en manos de los profesionales de la selección. “Compartimos con nuestros clientes la importancia de discernir si el encaje de los candidatos en una determinada cultura es viable, haciendo de este asesoramiento un factor de valor y de generación de confianza”, concluye Pozas.

Aprovechando lo digitalizable

La importancia de lo humano no frena, no obstante, la aparición, crecimiento y consolidación de nuevas metodologías que se imponen en un entorno cada vez más digital y que aportan no solamente agilidad y flexibilidad sino también transparencia. Esta es una de las características que más destacan actualmente los responsables



de Recursos Humanos, conscientes de la importancia de garantizar que todo proceso selectivo esté regido por buenas prácticas. La eficiencia de la metodología y el respeto hacia el candidato, al que se le intentan facilitar al máximo las diferentes fases, también contribuyen a dar una imagen positiva de los procesos. “Lo más importante es mantenerse actualizados. Los perfiles son cada vez más digitales, del mismo modo que la gestión de los procesos de selección”, asegura **Carlos Coterillo, consultor de selección de New Tandem**, para quien “herramientas como las promociones en RRSS, los vídeo-CV o los vídeo-procesos son opciones a tener en cuenta. Es importante que los consultores o técnicos de selección sean aptos para identificar las competencias digitales y los candidatos sean capaces de mostrarlas. Tenemos que estar constantemente preocupándonos por nuestros clientes, seguir aprendiendo y adelantarnos a sus necesidades, que están en continua transformación”, dice. Esta empresa especializada en clientes del sector asegurador y financiero asegura que recibe con cada vez mayor frecuencia demandas de profesionales tecnológicos y digitales.

Las redes sociales profesionales, con LinkedIn como principal referente, han implantado una nueva forma de reclutar, dando acceso a un inmenso pool de profesionales en todo momento y desde cualquier lugar. Las RRSS se muestran especialmente útiles en la fase de reclutamiento y a la hora de publicar y dar difusión a las ofertas de empleo. Sin embargo, en función del perfil demandado, se sigue acudiendo a medios de comunicación, escuelas de negocios, universidades, revistas especializadas... El objetivo es encontrar al profesional que mejor se adecue al

puesto ofertado y, en este sentido, cualquier canal es conveniente. Pero cuando se trata de los más jóvenes, el universo online tiende a conquistar cada vez más terreno. “La búsqueda de talento se ha expandido a edades donde tradicionalmente no había interés por parte de las empresas”, dice **Ignacio Lucea, CMO de beWanted**. Es en las generaciones recientes donde se localiza el germen de iniciativas como beWanted, una plataforma de empleo 100 % digital, que permite encontrar en un clic el perfil que se busca. En vez de publicar ofertas de trabajo, las empresas ac-

tal que están viviendo los RRHH; seguir publicando ofertas para recibir miles de currículos sin ningún tipo de sentido va contra cualquier lógica del siglo XXI”.

También las metodologías de evaluación online están cada vez más implantadas: tests por internet y vídeo-entrevistas han permitido acortar los plazos de los procesos, coordinar agendas con mayor facilidad y permitir al candidato realizar por internet partes de la selección. Las pruebas psicotécnicas están a la orden del día en digitalización, automatizando la corrección e incluso

Entre las nuevas tecnologías que despuntan, la inteligencia artificial y el big data son las que mayor atractivo ejercen: pueden reducir al máximo la fase de criba curricular

ceden a una base de datos donde encuentran candidatos a través de una serie de filtros. “Contamos con más de 500.000 perfiles en nuestra base de datos, que comprenden todas las ramas de estudio. Y más de 5.000 empresas han buscado o buscan candidatos en beWanted, por lo que nos dirigimos a cualquier cliente, sea grande o pequeño, de un sector u otro, que quiera encontrar talento joven”, dice Ignacio Lucea, quien escoge el término *matchmaking* para bautizar esta apuesta: “Se trata de generar oportunidades profesionales de una manera escalable, que permite al candidato ser visible y localizable para miles de empresas. Las metodologías de reclutamiento tienen que adaptarse a la transformación digi-

facilitando conclusiones sobre los resultados y sobre el ajuste entre candidato y puesto. Por ejemplo, la consultora Fyte (*Find your talent easily*), perteneciente al grupo Morgan Philips, utiliza las ofertas de empleo en vídeo y los vídeo-CV, reforzando la difusión viral de las oportunidades profesionales a través de redes sociales gracias a la herramienta *smarp* y mediante campañas digitales a medida de las necesidades del cliente. “Con todo ello, incrementamos en un 40% el índice de conversión de candidaturas válidas que optan a las oportunidades profesionales”, asegura **Sonia Vílchez, directora de Fyte**. En la fase de evaluación, esta consultora dispone de herramientas específicas propias para evaluar actitu-

Cuando entran en juego las consultoras...

En un panorama tan complejo como el actual, con falta de talento en algunos sectores y posiciones, con la entrada de profesionales jóvenes y con la llegada de metodologías y procesos digitales, el rol que juegan las consultoras especializadas en los procesos de selección adquiere más sentido que nunca. En perfiles muy especializados que requieren de un proceso de búsqueda directa en el mercado, puestos estratégicos y mandos intermedios que permitan alcanzar los resultados marcados o definir la estrategia, acudir a las consultoras es una estrategia muy común. "En muchas ocasiones, la selección se desarrolla en paralelo con el departamento de RRHH, dado que el cliente también puede hacer el proceso mediante promoción interna", dice **Alexandra Andrade, directora de Spring Professional**, quien destaca que "cualquier tipo de cliente, para procesos complejos que suponen un reto en términos de selección por la especialización o complejidad del perfil, puede acudir a las consultoras".

En Dopp Consultores constatan que aquellas compañías que dan valor a las personas y que entienden que son estratégicas para su organización utilizan o han pensado en utilizar los servicios de selección. "El conocimiento del mercado laboral y de la estructura del talento, la disponibilidad de profesionales, las orientaciones motivacionales y aspiracionales ante el cambio, las claves de atracción, el desarrollo de procesos de comunicación que generan confianza e impactan en la decisión del

profesional y el acompañamiento a los interlocutores empresariales en su toma de decisión dan valor a los servicios", dice **Fernando Pozas, socio director de Dopp Consultores**.

Desde **Morgan Philips Hudson Executive Search**, **Alfredo Santos, director general**, opina que las razones más frecuentes por las que una empresa decide contratar a una consultora son "la confidencialidad del proceso, la carga de trabajo que les impide realizarlo ellos mismos, la necesidad de objetividad en el proceso y de conocer talento de otros sectores y ámbitos diferentes a los habituales y la voluntad de garantizar evaluaciones completas y rigurosas".

Los procesos de volumen que exceden la capacidad del departamento, los asociados a la especialización de perfiles y los derivados de la transformación del negocio son las situaciones en que la empresa Randstad detecta que las empresas deciden recurrir a especialistas externos, sobre todo cuando la irrupción de nuevo talento desde el punto de vista digital, tecnológico o de cualquier ámbito disruptivo son retos para los que la organización no está preparada. "El espectro de clientes es muy amplio, desde pymes que no cuentan con departamentos de selección hasta *start-ups* que, una vez superada la fase semilla y de las 4F, necesitan crecer exponencialmente, compañías cotizadas e internacionales, empresas de tamaño medio en proceso de transformación...", explica **Cristina Mallo, directora general de Randstad Professionals y HR Solutions**.

des profesionales y motivacionales, competencias razonamiento numérico y verbal... "La opción de hacer un *assessment center* online puede ser rápida, divertida para los candidatos y estar dentro de una franjas razonables a nivel económico para nuestros clientes", concluye Sonia Vílchez.

Entre las tecnologías que despuntan, la inteligencia artificial y el big data son las que mayor atractivo ejercen entre los profesionales de los recursos humanos, aunque existen muchos interrogantes acerca de sus potencialidades reales y futuras. De momento, su aplicación busca reducir al máximo la fase de criba curricular, que suele ocupar un tiempo considerable de un proceso de selección estándar. Desde Randstad Professionals, Cristina Mallo asegura que "los canales no crecen o cambian tan rápidamente como podría parecer, pero sí la forma de utilizarlos, tanto por el *sourcer* experto en búsqueda digital como por el candidato a la hora de interactuar. Se ha variado en cuanto a los dispositivos de acceso, pero en esencia las redes sociales, profesionales y webs de *job posting* siguen siendo similares a como lo eran hace ocho años, con el matiz de que ahora el acceso es más inmediato a través de dispositivos móviles". Randstad apoya sus experiencias tecnológicas en especialistas de social

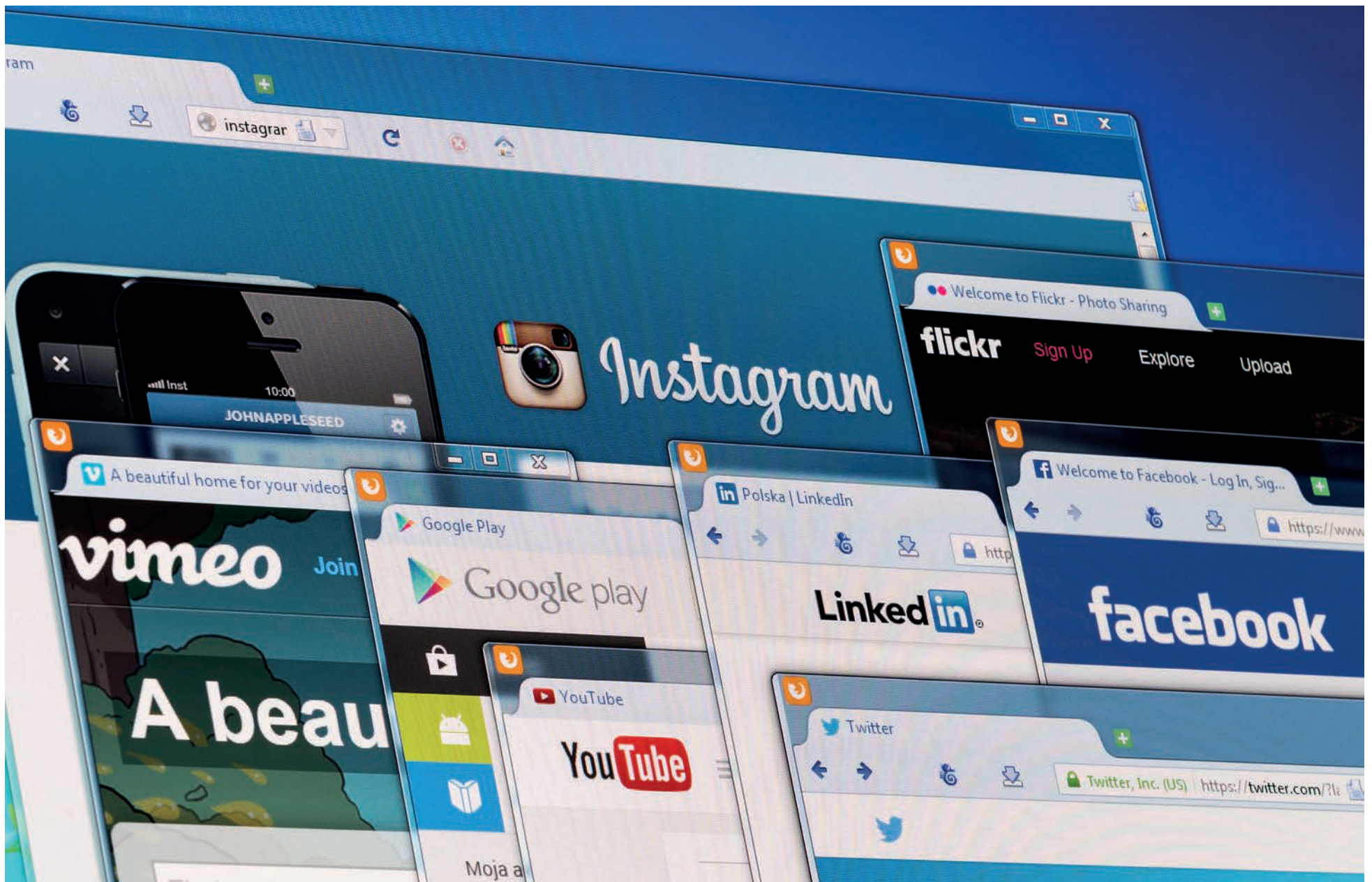
Las pruebas psicotécnicas están a la orden del día en digitalización, automatizando la corrección e incluso facilitando conclusiones sobre los resultados

media, desarrolladores de soluciones tecnológicas y expertos en metodología *agile* y *lean six sigma*. "Incorporamos tecnología propia en cada etapa del proceso: un potente motor de búsqueda en la etapa de *sourcing*, funcionalidades de *automatching* y *screening online* para la criba, entrevistas online en la preselección, vídeo-entrevistas síncronas o asíncronas, plataforma de referencias y test de competencias online en la selección, además de otras innovaciones para facilitar la relación con nuestros candidatos a través de una app, mensajería online y *chatbots* para mejorar su experiencia", explica Mallo.

Desde pymes a multinacionales

Pero, ¿están familiarizadas las empresas con los canales y formatos que manejan, sobre todo, las nuevas generaciones de candidatos? Los expertos señalan varios factores determinantes, desde el tamaño de la empresa al sector de actividad en que actúa. No olvidemos que las pymes representan en la economía española más del 80 % del total de compañías y que emplean en torno al 65 % de los trabajadores. En este tipo de empresas, lo habitual es apostar por canales y formatos más clásicos. "Hay sectores en los que cuesta mucho encontrar buenos profesionales y, para-





digmáticamente, el de IT es un ejemplo. Por ello, se han visto obligados a actualizar su forma de contactar con los candidatos más jóvenes”, afirma Daniel Ruipérez, de Bros Group.

También hay pymes que, por su grado de profesionalización o porque se encuentran en un momento empresarial de cambio y crecimiento, entienden que deben acudir al mercado a buscar y atraer a los mejores profesionales, ya sean directivos de primer nivel o especialistas en funciones críticas para el negocio. Sonia Vílchez añade que “el nuevo escenario digital es un hecho cultural más presente en unas generaciones que en otras. Va en el ADN de los *millennial* y los *centennial*; no hay otra opción, si queremos ser competitivos, que hablar su mismo lenguaje digital”. El relevo generacional está llevando a las empresas a acudir a las consultoras cuando necesitan realizar proyectos de captación de jóvenes talentos: “Se aúna una atracción masiva, digital e innovadora con una evaluación exhaustiva de los profesionales. Los jóvenes empiezan a ser un talento escaso y muy solicitado y es por ello que estos programas requieren también de una renovación, para ser más atractivos en el mercado”, asegura Vílchez. “En un entorno *candidate driven* como el actual, donde el candidato no está en búsqueda activa, es absolutamente necesario contar con una buena estrategia de *employer branding* y conocer bien qué canales utilizar para llegar al segmento de candidatos de interés y posicionarse de manera atractiva ante ellos”, añade, por su parte, Cristina Mallol, de Randstad. En cuanto a

perfiles, dependiendo del sector, tipo de organización y cadena de valor, es innegable que la transformación digital ha impulsado la necesidad de profesionales que actúan como palanca en la transformación del negocio: habilitadores eminentemente tecnológicos y transformadores de la cultura, con perfiles mixtos que comprenden la estrategia y el negocio.

Los expertos concuerdan en que la presencia de nuevas tecnologías en los procesos de reclu-

tamiento y selección es más evidente en las grandes empresas, sobre todo cuando éstas actúan a nivel internacional. Tanto para procesos externos como internos, la empresa Siemens cuenta con herramientas completamente digitales que favorecen la transparencia y la experiencia del usuario, ayudando en una mejor selección, entre ellas un *chatbot* que aporta respuestas a las dudas y consultas de los candidatos. Destacan las aplicaciones orientadas al filtrado de las candidaturas, que permiten trabajar en equipo y simultáneamente desde diferentes países. “Podemos participar varios equipos en un mismo

proceso de selección con candidaturas internacionales”, explica **Dory Liquete, Talent Acquisition specialist de Siemens**. “No obstante, no debemos olvidar que nuestro foco siguen siendo las personas. Siempre necesitaremos la conexión humana y ese aspecto es el que marcará la diferencia”. Sin embargo, la especialista en Talent Acquisition de Siemens reconoce que, cada vez más, es la propia tecnología la que permite y mejora esa relación entre las personas. “El candida-

Las redes sociales han implantado una nueva forma de reclutar dando acceso a un inmenso *pool* de profesionales en todo momento

to está conectado en las redes sociales y espera, por parte de la empresa, que la comunicación sea más digital, a través de herramientas online que faciliten la relación y que conviertan el proceso en algo sencillo y amigable”.

Recientemente, la compañía Accenture ha llevado a cabo un intensivo proceso de selección para la apertura de un nuevo centro. Para ello, el equipo de Talent Acquisition se apoyó tanto en la difusión de las posiciones a través del portal interno, redes sociales y *job-boards* como en la utilización de la plataforma de entrevistas en remoto o de una app a través de la cual se coordinaron

y confirmaron las diferentes citas o entrevistas con las personas involucradas. En este caso, las herramientas tecnológicas facilitaron el trabajo de selección.

En la multinacional Naturgy van más allá y apuestan por la realidad aumentada y la gamificación, que les han permitido evaluar competencias de una manera poco convencional, rompiendo esquemas en la búsqueda de respuestas transparentes sobre habilidades y competencias. “En esta misma línea, hemos trabajado en la automatización de las fases de recogida de datos y evaluación, para alcanzar una mayor agilidad en la segmentación de perfiles profesionales, a través de *analytics*”, explica **Cristina Escribano**, responsable de Talento Directivo de Naturgy.

Los nuevos cazatalentos

A todo lo dicho hasta ahora, la selección de cargos ejecutivos añade determinadas características específicas. El concepto de *headhunting* o de cazatalentos, introducido en los años 80 con el desembarco de diversas firmas internacionales de *executive search*, está en pleno proceso de cambio. “La esencia se mantiene, pero ha variado de forma drástica el ecosistema en el que se desarrolla nuestra actividad”, dice **César Sánchez**, *executive associate & coach ejecutivo de BPM*. Y

ello se debe, de nuevo, a la evolución tecnológica, la conectividad del talento, la transformación digital, la aparición de redes profesionales, la gestión de la diversidad de las nuevas generaciones y del talento *senior* y la evolución del rol que juegan los recursos humanos. “Todo ello ha incidido en la forma de relacionarnos con el mercado y con sus profesionales. Nuestro trabajo requiere de mucha dedicación, capacitación, rigor

y profesionalidad”, asegura César Sánchez. Esta empresa ha optado por un enfoque *boutique* para adaptarse a las nuevas necesidades y para conocer a los profesionales de los sectores en los que es especialista, manteniendo el contacto con ellos a lo largo de su carrera profesional. “Creemos en la especialización. Todos nuestros consultores han dirigido empresas en diferentes sectores de actividad y tienen un profundo conocimiento de éstos. Conocer ‘los dos lados de la mesa’, como directivos primero y ahora

como *headhunters*, nos proporciona una ventaja competitiva”.

Carlos Coterillo, consultor de selección de New Tandem, opina que “sin duda el perfil de ejecutivo es uno de los más complejos, porque hay que tener en cuenta variables más allá de la experiencia o el conocimiento. Una persona que acceda a un puesto de esas características debe tener una serie de competencias clave a la hora de asumir

El candidato está muy presente en las redes sociales y espera que las empresas mantengan con los postulantes una comunicación cada vez más digital

ciertas responsabilidades: la gestión de equipos, el aprovechamiento del talento, la visión de futuro o la capacidad estratégica. Es imprescindible tener muy clara la necesidad que tiene la empresa. También es vital buscar candidatos que cumplan no solo con el *hard profile* sino también que encajen perfectamente con los requerimientos a nivel *soft*. “Temas como los valores, las metas y los modos de trabajo resaltan mucho en este tipo de selecciones”, asegura Coterillo.

En Bros Group, especializada en la búsqueda y evaluación de ejecutivos y mandos medios, el perfil habitual del cliente son grandes empresas de sectores muy diversos, que necesitan apoyo para encontrar y evaluar perfiles directivos, asegurando una alta calidad en el encaje entre persona-empresa-puesto. “Es habitual que se soliciten perfiles de ventas y marketing, porque son áreas críticas en todas las empresas, pero en nuestro caso no llegan al 30% de los proyectos que realizamos. El resto se divide en áreas de dirección general, financiera, de operaciones...”, explica Daniel Ruipérez, talent unit manager de Bros Group.

Sonsoles Garrido, directora de GD Human Capital, afirma que “la crisis ha supuesto un antes y un después en la selección de perfiles. Si antes se valoraba, ante todo, la aptitud a la hora de ocupar un puesto de trabajo y se sobredimensionaba la importancia del CV académico, los idiomas u otras *hard skills*, ahora vivimos en el universo de las *soft skills*, es decir, la adaptación al cambio, la proactividad y la creatividad”. GD Human Capital es una *boutique* de *executive search* y selección que trabaja con enfoque exclusivo en la función de Recursos Humanos, con una experiencia de más de quince años. “Nuestro valor diferencial de cara al cliente es la especialización en la búsqueda de directivos y perfiles dentro de una área que conocemos muy bien y nos apasiona”, dice la directora, quien advierte: “Ha llegado la hora de explorar las nuevas geometrías de un talento que se abre paso entre el mundo de las emociones y el del *big data*, entre el liderazgo individual y la fuerza creativa del equipo. Más allá del hechizo de lo digital, que unas veces nos parece monstruo y otras panacea, los nuevos RRHH solo tendrán sentido desde metodologías plásticas, híbridas e insoslayablemente humanas” ■

