

2018 INFORME

TALENTO CONECTADO.
NUEVAS REALIDADES EN
EL MERCADO DE TRABAJO



Name: Oana Fyler
Birth date: Oct 23, 1980
Location: Bucharest, Romania
Phone: 0040-7XX-XXX-XXX
Email: emai1adqress

Studies: 2009 Bucharest University - Mathematics University Degree
Trainings: 2011 - Communication Training - Company Name
Certifications: Computer / Language certifications

Company name
Title:

Title:

Company name

Title:

Knowledge:

ÍNDICE

PRÓLOGOS	4
1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. CANDIDATOS	22
2.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	25
2.2. FASE 1: AWARENESS.....	28
2.3. FASE 2: CONSIDERATION	33
2.4. FASE 3: ENGAGEMENT	44
2.5. FASE 4: HIRE.....	47
2.6. FASE 5: RETENTION	48
3. EMPRESAS Y PROFESIONALES DE RRHH	54
3.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	57
3.2. FASE 1: AWARENESS.....	60
3.3. FASE 2: CONSIDERATION.....	63
3.4. FASE 3: ENGAGEMENT.....	76
3.5. FASE 4: HIRE.....	80
3.6. FASE 5: RETENTION	81
4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	86
4.1. DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN ESPAÑA	89
4.2. NUEVAS TENDENCIAS DIGITALES EN ADQUISICIÓN DE TALENTO.....	90
4.3. EXPERIENCIA DE CANDIDATO CON LA TECNOLOGÍA DIGITAL	95
4.4. CASE STUDIES	98
- CaixaBank	
- EY	
- Iberdrola	
- L'Oréal	
- MAPFRE	
- McDonald's	
- Naturgy	
- Unilever	
- Vodafone	
- Volkswagen Group España Distribución	
APÉNDICE: METODOLOGÍA DE TRABAJO Y MUESTRA	134



Jorge Guelbenzu
Director General de Infoempleo

“La era digital es en realidad
la era del talento”

Durante los últimos años y por nuestra posición de intermediarios en el mercado laboral, en Infoempleo hemos observado cómo las empresas han incrementado de forma clara su demanda de perfiles más cualificados, con más formación, con mayor dominio de idiomas, con más competencias digitales y hasta con mayor disponibilidad de movilidad geográfica.

Este hecho es consecuencia de la necesidad de las empresas de hacer frente a un entorno que cambia y evoluciona muy rápidamente, a la vez que se convierte cada día en más competitivo. Pero no existen suficientes profesionales en nuestro mercado laboral que ayuden a las empresas a superar los desafíos que tienen ante sí. Una afirmación complicada de digerir para muchos, pero no por ello menos cierta: en España hay casi tres millones y medio de personas que no encuentran una oportunidad laboral mientras el 58% de las compañías reconocen tener serias dificultades para cubrir ciertos puestos clave en su organización⁽¹⁾.

Ante la necesidad de arrojar un poco de luz sobre este aspecto tan controvertido hemos decidido, en colaboración con EY, elaborar este nuevo estudio que tienes ante ti, *Talento conectado. Nuevas realidades del mercado de trabajo*, con el que esperamos proporcionar un rápido entendimiento acerca de las nuevas formas y metodologías que utilizan empresas y profesionales para encontrarse en el mercado laboral, un mercado que, por otro lado, está fuertemente influido por la revolución tecnológica.

La era digital es la era del talento

Sea una revolución o simplemente una evolución, la tecnología digital ya es parte inherente de los procesos de reclutamiento. Durante la elaboración de este Informe, hemos observado un incremento en las fuentes de búsqueda de personas que utilizan las empresas, una sofisticación de las herramientas que emplean y un esfuerzo cada vez mayor en la promoción de su imagen como empleadores. Y todo ello para atraer a los perfiles más cualificados, tanto con experiencia como recién titulados, que permitan a las organizaciones desarrollar su capacidad de competir al máximo nivel, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

La era digital es en realidad la era del talento. Es decir, cuando hablamos de transformación digital sabemos que lo que impulsa el cambio es la tecnología, pero para sobrevivir en ese mundo, la clave está en el talento, en las propias destrezas personales que tienen los profesionales para conducir y acometer el cambio.

Por eso las empresas ponderan cada vez más las competencias y habilidades personales, como gestión del cambio y capacidad de adaptación, creatividad, innovación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión de la diversidad... La lista de las *soft skills* más demandadas por las organizaciones podría seguir y seguir en un ejercicio de búsqueda de nuevos enfoques, planteamientos y soluciones que permitan a éstas, y a los profesionales que las integran, avanzar en la dirección correcta.

Y de la misma forma que las compañías están evolucionando para adaptarse a este nuevo marco competitivo, los profesionales deberán seguir un camino similar. En un ejercicio de corresponsabilidad, son también ellos los que han de proveerse de la formación adecuada para dar respuesta a los requerimientos de las nuevas funciones y responsabilidades necesarias para las empresas.

A través de un compromiso personal con el desarrollo profesional, así como con el propio proyecto empresarial, los profesionales tienen que realizar un esfuerzo especial en su formación y en la mejora de sus conocimientos para poder aportar el valor diferencial que necesitan ahora mismo las organizaciones. Y esta actitud de compromiso y desarrollo constituye la base de los perfiles más demandados.

Un ejercicio de corresponsabilidad

Pocos se atreven a hacer predicciones fiables sobre algo tan abstracto y difícil de concretar como el futuro. Y la capacidad disruptiva de la tecnología tiene gran parte de culpa en ello. Por eso es tan importante no perder el foco: la clave de la transformación que estamos viviendo son las personas, no la tecnología en sí misma. Por tanto, la lectura de este estudio debe abordarse bajo un ejercicio de responsabilidad mutua.

Por el lado corporativo, porque hay demasiados elementos en juego como para pensar que sólo la adquisición de nuevos softwares nos pondrá en cabeza de nuestra competencia, sin cambiar aspectos tan importantes como la capacitación de nuestras plantillas.

Y por el lado de los profesionales, porque existe un lugar en el mercado laboral para todas aquellas personas que a través de sus competencias, su actitud y su compromiso puedan ayudar a las compañías a transformarse en organizaciones más competitivas y eficaces.

⁽¹⁾ Infoempleo (2018), *Informe Infoempleo-Adecco 2017 sobre la oferta y demanda de empleo en España*. Madrid



Jaime Sol
Socio de People Advisory Services de EY

“El futuro pasa por transformarse

y reinventar la experiencia del candidato para captar al mejor talento”

Hoy todo es diferente. Y hoy más que nunca, es crítico para las organizaciones incorporar al mejor talento para conseguir el éxito empresarial.

El cambio que se está produciendo en todas las organizaciones es inevitable, y se está acelerando a un ritmo tal que simplemente no estamos preparados para procesarlo o adaptarnos a él a la velocidad necesaria. De todos los factores que están afectando al mercado de trabajo podemos destacar tres: la disrupción tecnológica, la evolución de la pirámide poblacional y la globalización.

Las empresas continuarán invirtiendo en nuevas tecnologías para reducir costes y aumentar la eficiencia. La robotización de procesos y la inteligencia artificial ya están teniendo un gran impacto en la forma de trabajar. La automatización está aumentando drásticamente y en 2025 las máquinas realizarán uno de cada tres trabajos puramente administrativos.

Pero este enfoque de basar todo en la tecnología por sí solo no creará una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Hoy más que nunca, las empresas dependen de la creatividad de las personas para su éxito. El futuro del trabajo pasa por el factor humano. Y las organizaciones que ponen a las personas en primer lugar están creando nuevas formas de trabajar que favorecen la innovación, creando modelos de negocios completamente nuevos, más eficientes y centrados en el cliente, que eran impensables hace poco. Pensemos en modelos como Uber, Airbnb, Waze y otros tantos.

Junto con la disrupción tecnológica, la pirámide poblacional de la fuerza de trabajo también está cambiando. Los baby boomers, Gen X, Millennials y Gen Z trabajan juntos dentro de una misma organización, pero cada uno con diferentes incentivos, preferencias, actitudes y expectativas. Y no debemos olvidar que, en un período muy corto de tiempo, para 2025, los millenials van a presentar el 75 por 100 del mercado laboral, a la vez que la esperanza de vida superará, para los nacidos ahora, los cien años.

Y en relación con la globalización, en una economía global con empresas globales, donde el crecimiento y las necesidades de negocio son distintas en las diferentes partes del mundo, poner al talento adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y al coste adecuado será una de las ventajas competitivas para ganar en el mundo empresarial.

En este contexto de cambio continuo, con el impacto de la disrupción tecnológica, del cambio en la pirámide de trabajo y de la globalización, un porcentaje muy importante de los skills que hoy en día se consideran relevantes, cambiarán en un futuro inmediato. A las habilidades clave requeridas hoy en día que incluyen resolución de problemas complejos y análisis crítico se unirán la adaptabilidad, creatividad y la inteligencia emocional. También la capacidad de administrar una fuerza de trabajo que estará compuesta por seres humanos y robots.

Como consecuencia de todo lo anterior, la relación entre las empresas y sus trabajadores cambiará. La presencia

continua de tecnología en nuestras vidas está haciendo que esperemos el mismo nivel de experiencia de usuario de todas nuestras interacciones digitales, ya sea como consumidores o como trabajadores. Los empleados ahora tienen más opciones de elección de empresas y una mayor información de lo que implica trabajar para una empresa determinada. Ahora pueden basar su elección de empleador en la calidad, percibida o real, de la experiencia en una compañía concreta.

La guerra por el talento cobrará cada vez más importancia debido a estos cambios en los paradigmas y formas de trabajo, siendo escasos los profesionales con determinados perfiles que serán cada vez más demandados.

Y en esta lucha por captar el talento, las nuevas tecnologías y las redes sociales nos permiten re-imaginar por completo el proceso de incorporación y la experiencia que los profesionales pueden llegar a vivir en su relación con los empleadores y viceversa.

El Employer Branding y Employee Value Proposition se convertirán en elementos diferenciadores por los que el talento decidirá incorporarse y permanecer en una organización. En todo este proceso, sin duda alguna, las redes sociales juegan un papel fundamental en la búsqueda de trabajo.

Tecnologías como Realidad Virtual, Big Data Analytics, Robotics y Mobile permiten transformar las diferentes etapas del proceso de captación del talento y mejorar su experiencia. Optimizar el seguimiento de los candidatos y mejorar la conversión en cada fase, conocer cómo se comportan los profesionales ante situaciones reales y extraer una gran riqueza de datos, cuantificar la contribución de las diferentes fuentes de reclutamiento utilizadas, asegurar que el candidato se siente acompañado a lo largo de todo el proceso, generar experiencias memorables, y muchos otros beneficios son alcanzables si somos capaces de combinar adecuadamente tecnología, conocimiento e innovación.

La inversión que los departamentos de RRHH están haciendo en procesos de transformación de la función y en la adopción de soluciones tecnológicas crece cada año de forma muy significativa. Sin embargo, en España aún existe un gran recorrido de evolución y muchas oportunidades por descubrir. En el entorno competitivo actual, nada tendrá mayor impacto para una empresa que su capacidad para identificar y contratar al mejor talento. Una estrategia efectiva de adquisición de talento implica algo más que cubrir posiciones, es el desarrollo de un enfoque empresarial específico para encontrar el talento adecuado para cada organización y requiere la preparación, planificación y ejecución de acciones concretas, basadas en la tecnología y apoyada en las redes sociales.

En un contexto de inversión en tecnología, las organizaciones tienen una oportunidad única para ponerse manos a la obra. No hay duda, el futuro pasa por transformarse y reinventar la experiencia del candidato para captar al mejor talento.

20
18

Talento conectado: RESUMEN EJECUTIVO

Parte I

Experiencia de candidato, employer branding, marca personal, reclutamiento a través de redes sociales. No hay ninguna duda. La forma en que se relacionan candidatos y empresas ha cambiado mucho durante la última década. Gran parte de este cambio reside en el nuevo paradigma digital que impera en la relación, y que da al marketing un lugar preeminente.

En la actualidad, la competencia por el mejor talento es muy intensa, y **la responsabilidad de las empresas pasa por utilizar todas aquellas herramientas necesarias para identificar y atraer a los mejores profesionales.** Ese poder de atracción recae, en muchos casos, en tener una buena imagen de empleador.

En contraste con las generaciones pasadas, ahora los profesionales tienen a su alcance todo un mundo de información online sobre casi cualquier empresa, una condición que les permite ser extremadamente selectivos con las compañías para las que aceptarán trabajar.

Pero no solo eso, Internet es una gran fuente de talento en sí misma. Gracias a los portales web de empleo, las redes sociales, los blogs, los foros especializados y un largo etcétera de plataformas digitales, hoy las empresas tienen acceso a millones de profesionales: aquellos que se inscriben en sus ofertas de empleo, y también una amplia base de candidatos

pasivos; es decir, profesionales que no se encuentran en búsqueda activa de trabajo, pero que están abiertos a recibir propuestas y que pueden ser el profesional ideal para cubrir una determinada vacante.

Es por eso que **las empresas necesitan aplicar técnicas y perspectivas diferentes en sus estrategias de selección** para construir relaciones duraderas con sus empleados potenciales.

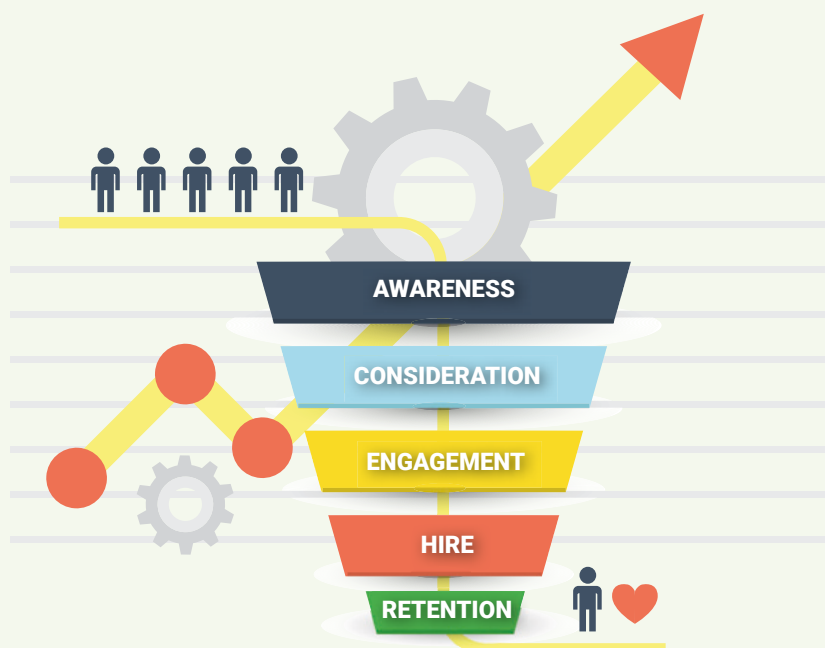
Y así como las empresas se han visto obligadas a cambiar el tipo de herramientas que utilizan en sus procesos de reclutamiento para que el mejor talento no se les escape, **los candidatos deben cuidar la imagen que proyectan en sus canales sociales y en la web.** Es lo que se conoce como identidad digital, y todos tenemos una (la ausencia también construye identidad) que, además, es rastreable porque funciona a modo de “huella”. De ahí la importancia de que los profesionales sepan diferenciarse con una marca personal propia que aporte la información necesaria para sobresalir en un proceso de selección.

¿Cómo consiguen su objetivo ambas partes? La respuesta han terminado encontrándola fuera de su mundo habitual: en una disciplina del marketing corporativo acuñada como *talent marketing*, aunque admite muchas otras denominaciones (*inbound marketing recruitment*, *inbound talent*, *recruitment marketing*, *digital recruiting*, etc.).

1.1. ¿QUÉ ES TALENT MARKETING?

El talent marketing consiste en utilizar una estrategia digital para atraer y mantener un vínculo permanente con empleados o empleadores potenciales. El proceso es en realidad muy similar al que utiliza cualquier departamento de marketing para establecer sus estrategias de desarrollo de negocio o

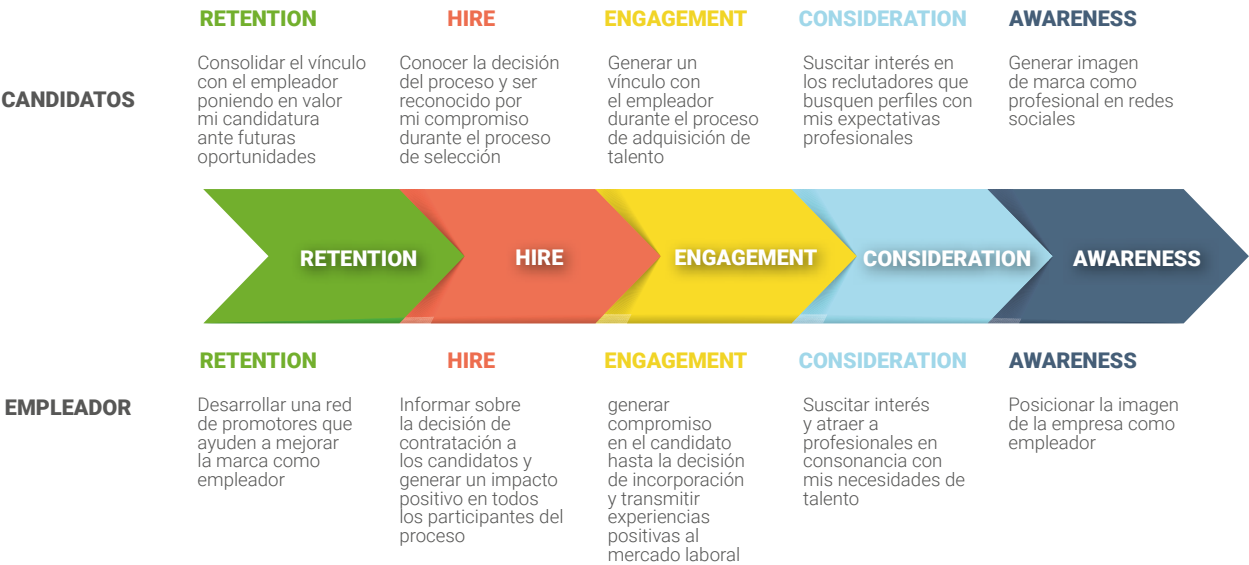
marca. En otras palabras, las mismas herramientas que sirven a las organizaciones para atraer clientes, sirven también a los departamentos de RRHH para encontrar el mejor talento, y a los profesionales para hacerse visibles ante las empresas y recibir las mejores ofertas de trabajo.



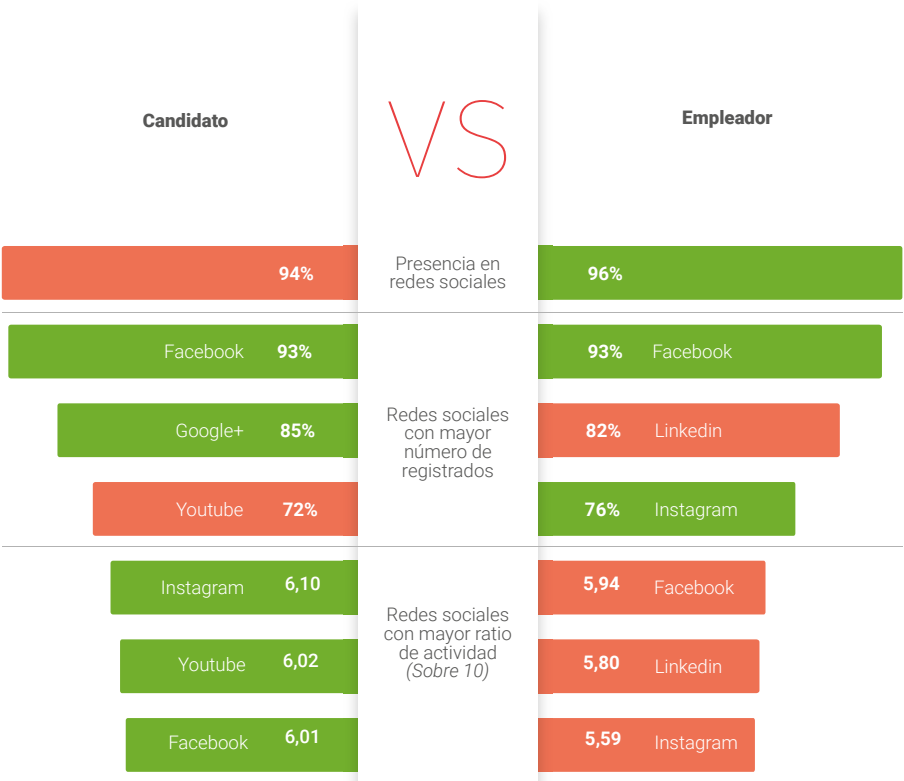
1.1.1 AWARENESS, CONSIDERATION, ENGAGEMENT, HIRE Y RETENTION

O lo que es lo mismo: conocimiento, consideración, compromiso, contratación y retención. **Éste es el funnel sobre el que se debe estructurar cualquier estrategia**

de talent recruiting. Sus distintas etapas o fases tienen puntos de vista y objetivos diferenciados: en un lado, el candidato; en el otro, el empleador.



1.1.1.1 FASE I: AWARENESS. PRINCIPALES HALLAZGOS



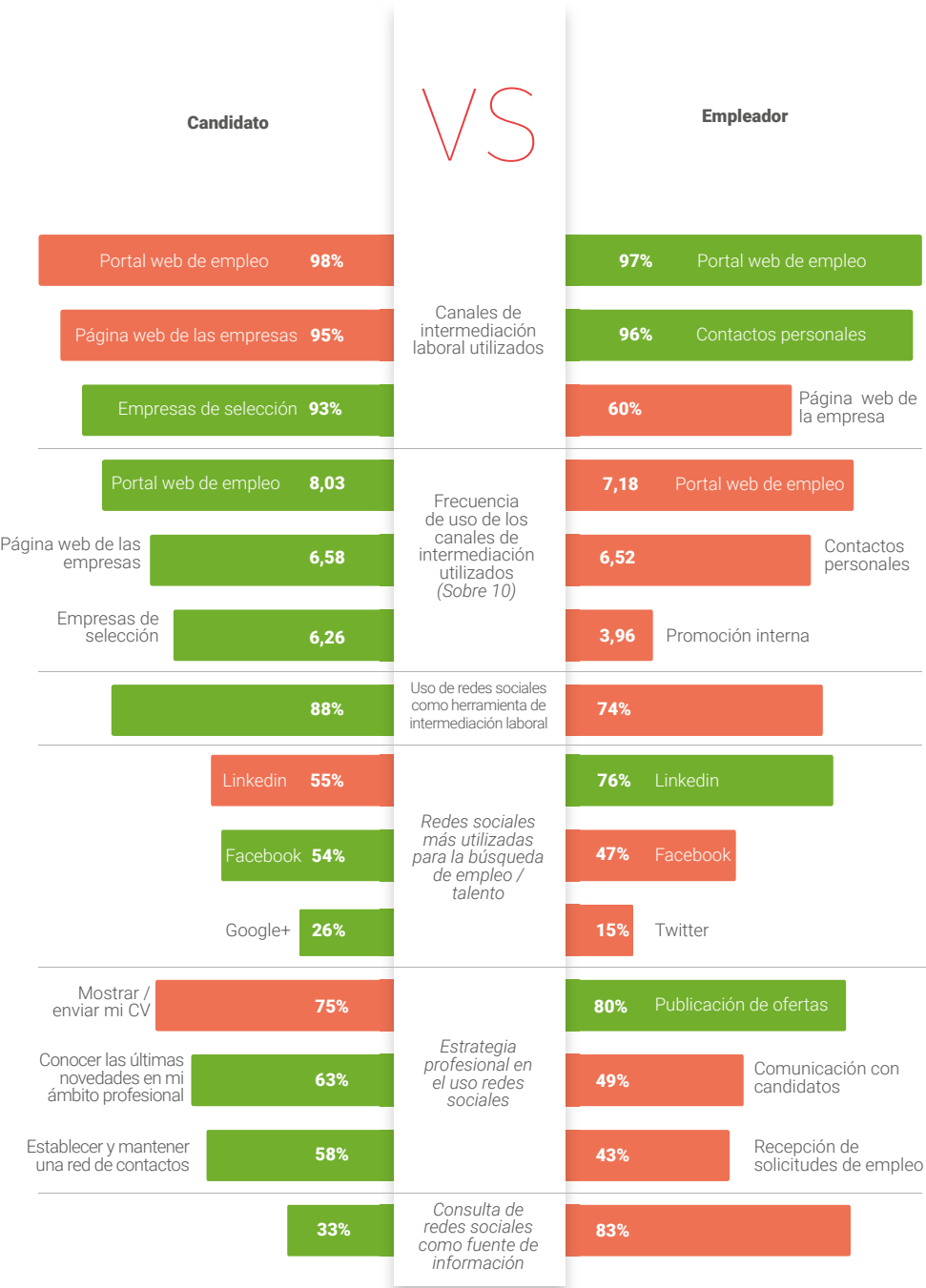
Experiencia de candidato:

- **El 94% de los candidatos encuestados tienen al menos una cuenta en redes sociales.**
- **El número de usuarios que no tienen ninguna cuenta en redes sociales ha bajado tres puntos, pasando de un 9% en 2016 a un 6% en 2018.** Mantener su privacidad es el principal motivo que esgrimen más de la mitad de las personas que no tienen cuenta en ninguna RRSS (56%). Le siguen el desinterés (32%) y la búsqueda de una comunicación más tradicional o directa (23%). El 42% de los usuarios que no están presentes en RRSS descartan de forma contundente la posibilidad de abrirse una cuenta en el futuro.
- **Facebook (93%), Google+ (85%) y YouTube (78%) son las redes sociales en las que los usuarios están más presentes.** Si se tienen en cuenta aquellas en las que los usuarios se muestran más activos, Instagram sube a la primera posición (6,1 sobre 10), seguida de YouTube y Facebook, ambas con un promedio de uso de 6 sobre 10.
- **Las relaciones personales y el entretenimiento son las principales razones que motivan a los usuarios a utilizar una red social.** Durante este año, contactar y comunicarse con amigos y/o familiares se ha mantenido como principal motivo por el cual los usuarios utilizan una red social (60%). Le siguen estar al día de la actualidad y/o de las aficiones de los encuestados (53%) y encontrar contenido interesante o entretenido (47%). Las razones relacionadas con la carrera profesional se sitúan en cuarto lugar y solo mueven al 34% de los encuestados.
- **Cada vez son más los usuarios que mantienen una actitud pasiva a la hora de usar las redes sociales para darse a conocer desde un punto de vista profesional.** Durante 2018, el 63% de los encuestados han reducido su actividad a leer lo que los demás publican.

Experiencia de empleador:

- **El 96% de los profesionales de recursos humanos encuestados tienen cuenta personal en, al menos, una red social.**
- Si tenemos en cuenta el número de usuarios, **la que cuenta con más reclutadores registrados es Facebook (93%),** seguida de LinkedIn (82%) y Google+ (76%).
- Si la variable a considerar es la tasa de actividad, **las redes en las que los profesionales se muestran más activos serían Facebook (5,9 sobre 10), LinkedIn (5,8) e Instagram (5,6).**
- **El 84% de las empresas encuestadas tienen algún tipo de presencia en redes sociales.** De media, el número de cuentas que mantienen activas es de 2,5 por empresa.
- **Facebook es la red social con mayor presencia de empresas.** El 86% de las compañías encuestadas con cuenta en redes sociales tienen perfil corporativo en ella.

1.1.1.2 FASE II: CONSIDERATION. PRINCIPALES HALLAZGOS



Experiencia de candidato:

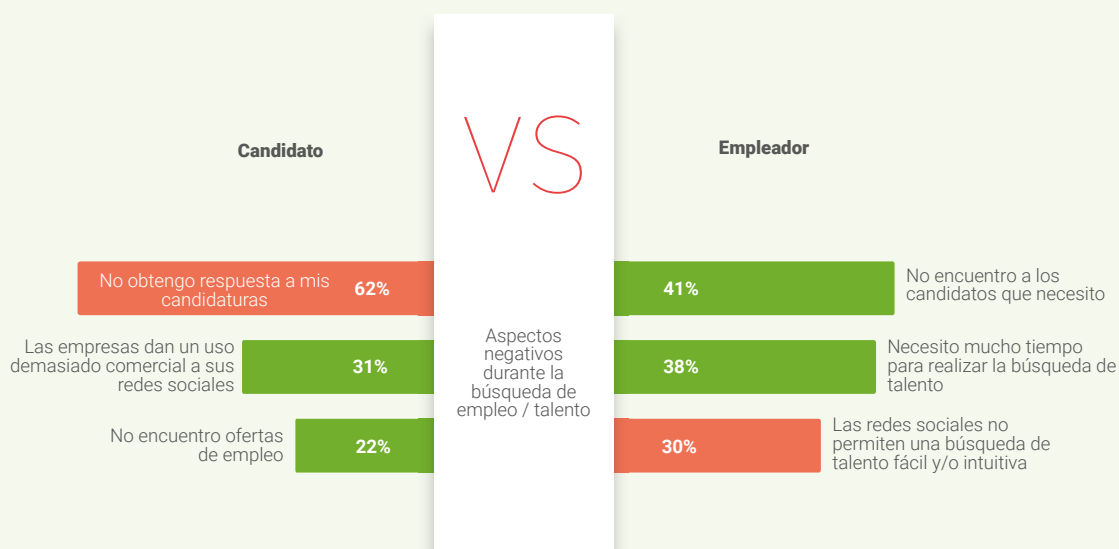
- **Lo que más atrae la atención de los usuarios en los perfiles de las empresas en redes sociales son las ofertas de empleo** (73%), el tipo de contenido que publican (48%) y la información general sobre la empresa (45%).
- **Tres de cada cuatro usuarios siguen a alguna marca/empresa desde sus cuentas en redes sociales.** Acceder a sus ofertas de empleo (71%), conocer las novedades de la marca (47%) y estar al día de sus promociones y descuentos (45%) son las razones que más influyen en los usuarios a la hora de seguir a una empresa en RRSS.
- **El 45% de los candidatos ha dejado de seguir a alguna marca o empresa en redes sociales.** La principal razón que alegan es, en el 60% de los casos, la saturación de mensajes promocionales que reciben por parte de las marcas.
- **Los objetivos que persiguen los usuarios que utilizan sus redes sociales con fines profesionales** (34%) son, principalmente, **mostrar o enviar su CV** (75%), **estar al día de las novedades** que se producen en su ámbito profesional (63%) y **hacer networking** (58%).
- **La primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de trabajo son los portales web de empleo**, consultados por el 98% de los encuestados. Le siguen las páginas web corporativas (95%), las empresas de selección (93%) y los contactos personales (93%).
- **El 88% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, consolidando su papel como una de las herramientas habituales para la búsqueda de trabajo.** Durante 2018 se confirma también que su uso es, principalmente, esporádico o complementario a la utilización de otros canales de intermediación laboral, como lo demuestra que los candidatos recurran a ellas seis de cada diez veces (5,77) que buscan empleo.
- **Las redes sociales más utilizadas en la búsqueda de empleo son LinkedIn (55%) y Facebook (54%).**
- **Los usuarios suelen encontrar ofertas acordes a su perfil profesional la mitad de las ocasiones (50,4%) en las que utilizan las redes sociales** con ese fin.
- **El 64% de los candidatos consultan sus redes sociales todos los días para y cuando están buscando nuevas oportunidades laborales.**
- **El teléfono móvil es el dispositivo más utilizado por los candidatos para buscar empleo** (79%). Le sigue el ordenador personal (70%).
- **Las empresas logran hacer más visible el uso de sus redes sociales como canal de intermediación laboral.** En 2018, el 59% de los usuarios tienen la seguridad de que éstas están utilizando las redes sociales para reclutar talento, 11 p.p. más que hace dos años.
- **El porcentaje de usuarios que comunica a través de sus redes sociales que está en búsqueda activa de un puesto de trabajo sigue cayendo** y pasa del 46% en 2016 al 35% en la actualidad.
- **Nueve de cada diez afirman que se trata de un aspecto que pertenece a su esfera personal** y no ven la necesidad de que sus contactos lo sepan.
- **Los usuarios dispuestos a compartir su búsqueda de empleo a través de redes sociales utilizarían, mayoritariamente, LinkedIn** (61%). Le siguen Facebook (54%) y, a mayor distancia, Google+ (21%) y Twitter (16%).
- **Cada candidato ha enviado una media de 58 solicitudes de empleo durante el último año.** Ha encontrado o enviado el 44% de ellas a través de RRSS.
- **Para obtener información sobre un posible empleador, los candidatos suelen recurrir a motores de búsqueda online** (79%) **y/o a la página web de compañía** (71%).
- **Después de enviar una solicitud de empleo, solo cuatro de cada diez encuestados reciben información de las empresas** acerca del estado de su candidatura.

Experiencia de empleador:

- Durante 2017 los departamentos de RRHH necesitaron abrir procesos de selección para cubrir **un promedio de 42,3 vacantes por empresa**.
- **El número de solicitudes que reciben** por cada oferta de empleo que publican **alcanza las 78,15** por oferta de media.
- **Los portales web de empleo siguen siendo la herramienta más utilizada por el 97% de las empresas cuando quieren reclutar a nuevos empleados**. Le siguen los contactos personales (96%) y las webs corporativas (60%).
- En cuanto a la frecuencia de uso de los canales de intermediación laboral, **los más utilizados son también los portales web de empleo (7,2 sobre 10) y los contactos personales (6,5)**.
- **El uso de las redes sociales como medio para captar talento pierde diez puntos porcentuales en los dos últimos años**, pasando de un 84% en 2016 al 74% actual. También en frecuencia pierden representatividad, siendo consultados por los profesionales de RRHH que los utilizan como herramienta de captación de talento solo cuatro de cada diez veces en las que abren un proceso selectivo.
- **La red social más utilizada por las empresas españolas para descubrir talento es, un año más, LinkedIn**. A ella recurren el 76% de los reclutadores que hacen uso de las redes para encontrar candidatos.
- **Seis de cada diez reclutadores utilizan los perfiles corporativos de la empresa en RRSS para captar talento**.
- **Cuando los departamentos de selección utilizan las RRSS en busca de candidatos lo hacen principalmente para cubrir puestos de la categoría de empleados (62%), técnicos (54%) y mandos intermedios (41%)**. Para puestos directivos los profesionales de RRHH no suelen recurrir a las redes sociales.
- **El área en la que se ha generado la vacante de empleo es también decisiva para la utilización de las redes sociales como canal de adquisición de talento**. Comercial es la que tiene mayor presencia (53%), seguida de tecnología e informática (29%) y administración de empresas (25%).
- **El uso de las redes sociales para captar y atraer talento es obligatorio o altamente recomendable en el 44% de las empresas**.
- Como ejes centrales de **la estrategia de reclutamiento que desarrollan las empresas en sus redes sociales** se encuentran la **publicación de ofertas (80%)**, la **comunicación con candidatos (49%)** y la **recepción de solicitudes de empleo (43%)**.
- **Aumentar el número de CVs (50%), mejorar su calidad (46%) y diversificar los canales de reclutamiento (46%) son los objetivos que esperan conseguir** las diferentes compañías que utilizan las redes sociales para reclutar.
- **El 83% de las empresas consultan las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación**. La trayectoria profesional, las habilidades y aptitudes de los postulantes y los años de experiencia son los datos en los que más se fijan las empresas cuando consultan los perfiles en redes sociales de los candidatos.
- **El 52% de los profesionales de RRHH encuestados han reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles en redes de algún candidato** preseleccionado; el 34% lo han hecho empeorando su decisión.
- **Tan solo un 19% de las empresas han seleccionado a algún candidato por su actividad en redes sociales**.
- **El 36% de las organizaciones han desestimado la candidatura de algún aspirante a un puesto de trabajo por la imagen que proyectan en alguno de sus perfiles en redes**, tres puntos más que en 2016. Hacer apología de cualquier tipo de violencia o discriminación (76%), promover el consumo de drogas o alcohol (75%) y el uso de imágenes poco apropiadas (73%) son los aspectos que más influirían en un reclutador para rechazar a un candidato.
- La identidad digital, también conocida como marca personal, aporta más información sobre un candidato que cualquier *curriculum vitae*. Por esa razón, las empresas suelen analizar la actividad de los candidatos en sus perfiles de redes sociales. **Antes de realizar la entrevista con el candidato es el momento elegido para consultar sus perfiles en RRSS** por el 45% de los profesionales de RRHH.

- **LinkedIn (74%) y Facebook (73%)** son las redes sociales a las que los reclutadores suelen recurrir para obtener información sobre los candidatos.
- **El 60% de los reclutadores consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo.**
- **El 35% de los profesionales de selección opinan que los candidatos no trabajan de forma adecuada su marca personal** en redes sociales.
- **Presentarse de forma más profesional (81%) y usar palabras clave para hacerse más fácilmente encontrables (65%) es la parte que más necesitan mejorar los candidatos** para hacer más atractivos sus perfiles ante un posible búsqueda de empleo.

1.1.1.3. FASE III: *ENGAGEMENT*. PRINCIPALES HALLAZGOS



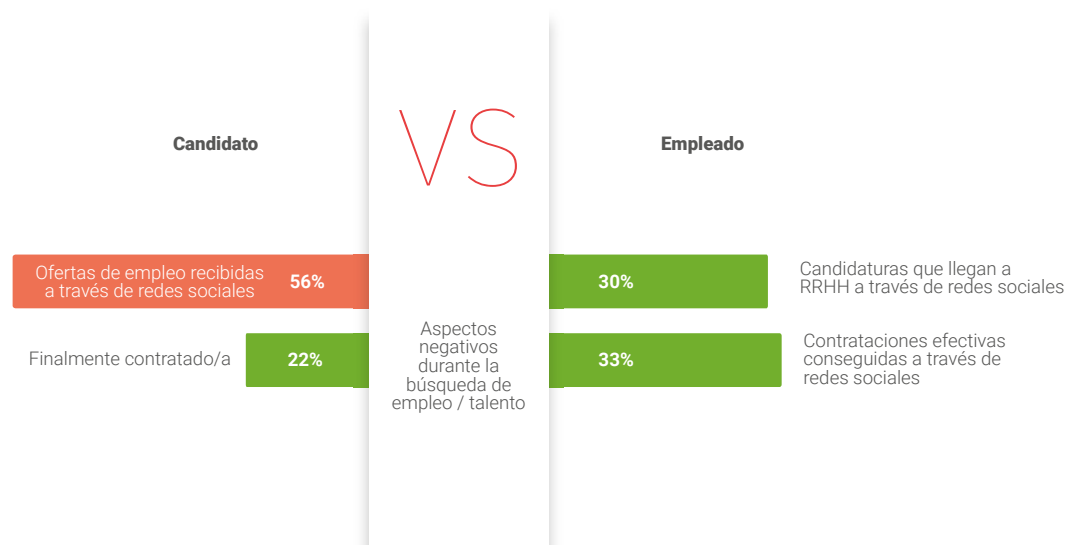
Experiencia de candidato:

- Los aspectos más negativos con los que se han encontrado los candidatos que utilizan las RRSS para buscar empleo son la falta de respuesta por parte de las empresas (62%), seguida a distancia por el uso demasiado comercial que le dan las compañías a sus cuentas en redes (31%) y la falta de ofertas de empleo (22%).
- El 74% de los candidatos son conscientes de que todo aquello que publican en sus redes sociales puede ser evaluado por otras personas, entre ellas futuros empleadores.
- El 20% de los candidatos han hecho más públicos sus perfiles en redes sociales durante el último año, aumentando sus posibilidades de ser más fácilmente localizables para las empresas que reclutan en redes sociales. Además, el 33% de los usuarios han eliminado contenido de sus perfiles pensando en futuras oportunidades laborales.
- A la hora de evaluar a una empresa como posible empleadora, el 45% de los encuestados confiarían en las valoraciones de sus trabajadores. También buscarían información en la web corporativa (44%) y en las noticias recogidas sobre la compañía en medios de comunicación (39%).

Experiencia de empleador:

- **El 75% de las empresas no recurren a ningún servicio de pago en RRSS para realizar las labores de captación de talento, 14 puntos menos que en 2016.**
- **Siete de cada diez departamentos de selección descartan aumentar la inversión** en cualquier tipo de plataforma social durante 2019.
- **El 41% de los reclutadores no encuentran a los candidatos que necesitan para sus empresas en redes sociales.** Además, también se quejan del tiempo excesivo que necesitan invertir para realizar la búsqueda de talento (38%) y de un sistema de búsqueda poco fácil y/o intuitivo (30%).
- **El 78% de los profesionales de RRHH creen que las redes sociales son un elemento importante para ser competitivo a la hora de reclutar talento.**
- Aunque el 71% de las empresas encuestadas consideran que el reclutamiento a través de redes sociales supone una mayor afinidad de los candidatos al perfil buscado por la empresa, **tan solo el 32% creen que esta herramienta terminará eliminado cualquier otra forma de reclutamiento.**
- **El 71% de las empresas declaran mantener informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud** de empleo.
- **El 80% de los profesionales de selección afirman evaluar de alguna forma la experiencia que tiene el candidato** durante sus procesos de selección.
- El 91% de las empresas no han detectado ninguna opinión negativa sobre sus procesos de selección en Internet (redes sociales, foros, medios de comunicación, portales, etc.). Sin embargo, **tan solo el 41% de las organizaciones realizan evaluaciones periódicas en búsqueda de comentarios sobre ésta y/o sus procesos de selección.**

1.1.1.4 FASE IV: HIRE. PRINCIPALES HALLAZGOS



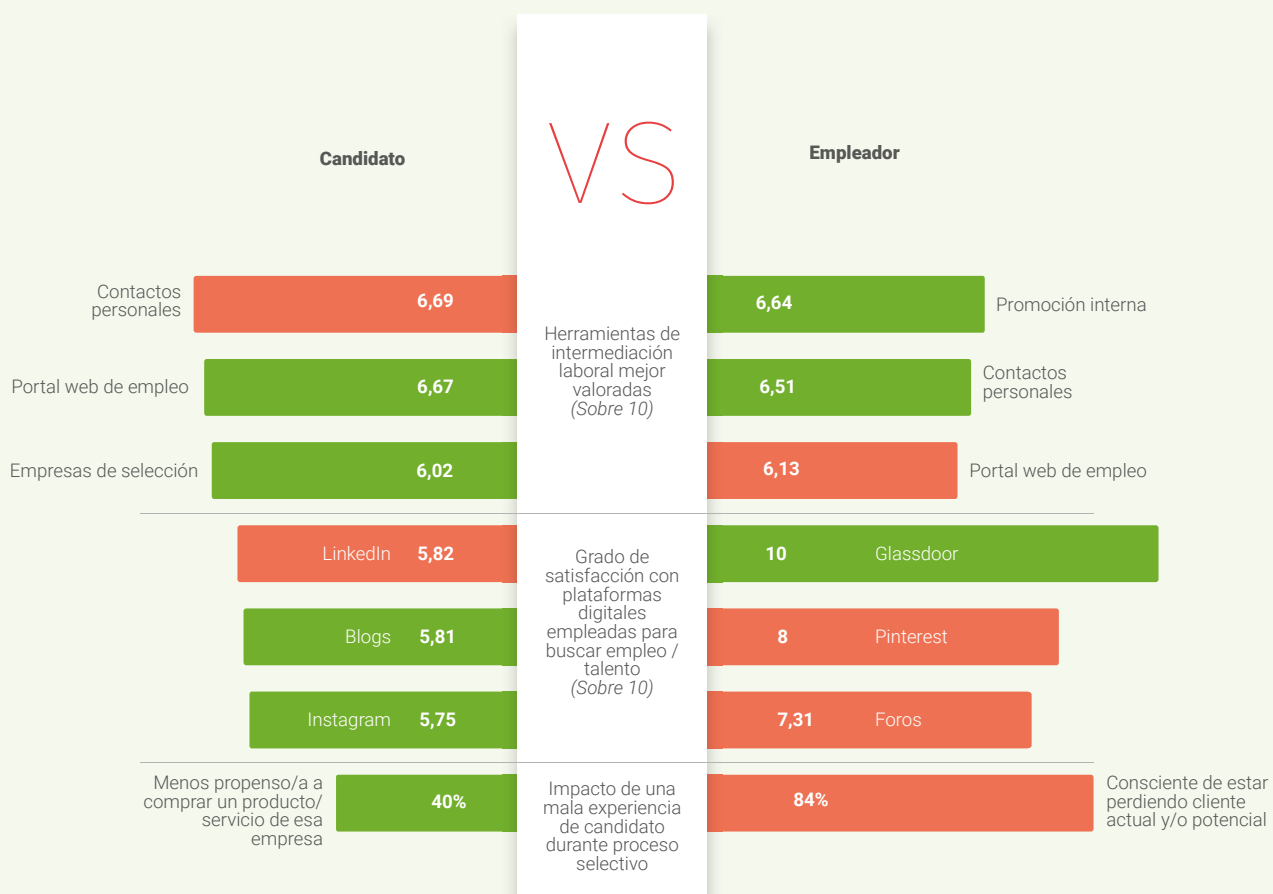
Experiencia de candidato:

- El 48% de los profesionales con cuenta(s) en redes sociales han sido contactados por este medio en relación a una oferta de empleo en, al menos, una ocasión.
- El 63% de los usuarios contactados a través de redes sociales en relación a una oferta de empleo **no** consiguió finalmente el trabajo.

Experiencia de empleador:

- Los departamentos de RRHH reciben tres de cada diez CVs a través de redes sociales.
- El 33% de las incorporaciones de personal que han tenido lugar en el último año han sido profesionales a los que han encontrado los reclutadores a través de redes sociales.

1.1.1.5 FASE V: *RETENTION*. PRINCIPALES HALLAZGOS



Experiencia de candidato:

- **Las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas por los candidatos son los contactos personales y los portales web de empleo.** Sobre 10, obtienen una puntuación de 6,69 y 6,67, respectivamente.
- **Las redes sociales reciben un aprobado muy justo (5,01) en su función como canales de búsqueda de empleo.** Suspenden los headhunters, centros de estudios, foros y ferias especializados en empleo, los anuncios en medios de comunicación, los servicios públicos de empleo y la candidatura espontánea.
- **Muchos candidatos ya han podido evaluar la idoneidad de ciertas redes sociales como canales de búsqueda de empleo, y ninguna consigue una valoración muy positiva.** LinkedIn, especializada en el ámbito profesional, es la que recibe la puntuación más elevada entre los usuarios que la utilizan cuando buscan trabajo (5,8 sobre 10). Le siguen los blogs a una décima (5,81). El suspenso más destacado es el de SnapChat (3,3), una red social que ni en su concepción ni en su uso tiene como uno de sus objetivos el de ejercer como canal de intermediación laboral.
- **El 68% de los candidatos que no obtienen ningún tipo de respuesta por parte de una empresa** después de hacerle llegar una solicitud de empleo creen que **han sido descartados para el puesto por no cumplir con el perfil que ésta requiere.** El 29% consideran que la empresa ni siquiera ha visto o valorado su candidatura.
- **Después de participar en un proceso de selección, tres de cada cuatro candidatos (76%) rara vez reciben una petición** por parte de la empresa en la que le solicitan su **valoración sobre el proceso.**
- **Una mala experiencia durante un proceso de selección suele condicionar la opinión de los candidatos sobre una empresa.** Así, el 40% se muestra menos propenso a comprar un producto/servicio de la marca, y el 73% compartiría sus malas impresiones acerca de la empresa con su círculo más cercano (90%), con la propia empresa (19%) y a través de sus redes sociales o en algún otro espacio online (17%).
- Aunque el 63% de los encuestados volverían a inscribirse en otra oferta de empleo de la compañía en la que han tenido una mala experiencia durante el proceso selectivo, **el 53% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas en el ámbito laboral.**
- **Los candidatos creen que las empresas deberían mejorar de forma sustancial sus procesos de selección,** principalmente, en tres variables: tiempo de respuesta (70%), simplificación en las herramientas para la postulación de candidatos (39%) y difusión de las ofertas (39%).

Experiencia de empleador:

- **El 36% de los reclutadores que no utilizan las redes sociales para descubrir talento lo hacen porque no les parece el medio adecuado para ello,** un 32% aseguran sentirse satisfechos con los otros canales que utilizan y por eso no amplían sus fuentes de selección y un 20% reconocen no usarlos por desconocimiento.
- **Promoción interna, contactos personales, portales web de empleo y headhunters son las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas por los profesionales de RRHH,** todas ellas con una nota superior a 6. Las redes sociales, con una puntuación de 5,5, se quedan en quinto lugar de la tabla de canales de adquisición de talento más efectivos para las empresas.
- **El Servicio Público de Empleo (SEPE), a pesar de ser utilizado por más de la mitad de los reclutadores encuestados (54%), recibe una nota de 3,8** y se convierte en la herramienta peor valorada por las empresas.
- **La red mejor valorada para reclutar candidatos es Glassdoor, que obtiene una puntuación de 10 sobre 10.** A pesar de este buen resultado, su representación es apenas residual: solo el 1% de los profesionales de RRHH que utilizan las RRSS para buscar talento la utilizan; el 99% restante no hacen uso de ella nunca. Habrá que esperar a próximas ediciones de este estudio para ver la evolución y el nivel de implantación que consigue esta herramienta en el mercado laboral español.
- Si tenemos en cuenta las redes más utilizadas por las empresas en la búsqueda de talento, **la única que consigue el aprobado es LinkedIn, con un 6,8. Facebook y Twitter reciben una valoración de 4 y 3,85, respectivamente.**
- **El nivel de satisfacción de los reclutadores con los perfiles de candidatos** que encuentran en su búsqueda de talento apenas consigue un aprobado: **la nota media que han recibido en 2018 es de 5,2.**

- En el plazo de dos años, los mecanismos de intermediación laboral más utilizados serán los portales web de empleo (97%), los contactos personales (96%), las redes sociales (90%) y las webs corporativas (89%).
- El 95% de las empresas creen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento.
- El 84% de las compañías encuestadas son conscientes de que pueden estar perdiendo un cliente, actual o potencial, cuando la experiencia del candidato a lo largo del proceso de selección no es satisfactoria.

1.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El grado de digitalización del proceso de selección en las empresas se sitúa en España en el 53% de media. Los portales web de empleo, la generalización de las páginas web corporativas y el uso de las redes sociales como herramientas de captación de talento, han facilitado mucho la inserción de la tecnología en los departamentos de RRHH.

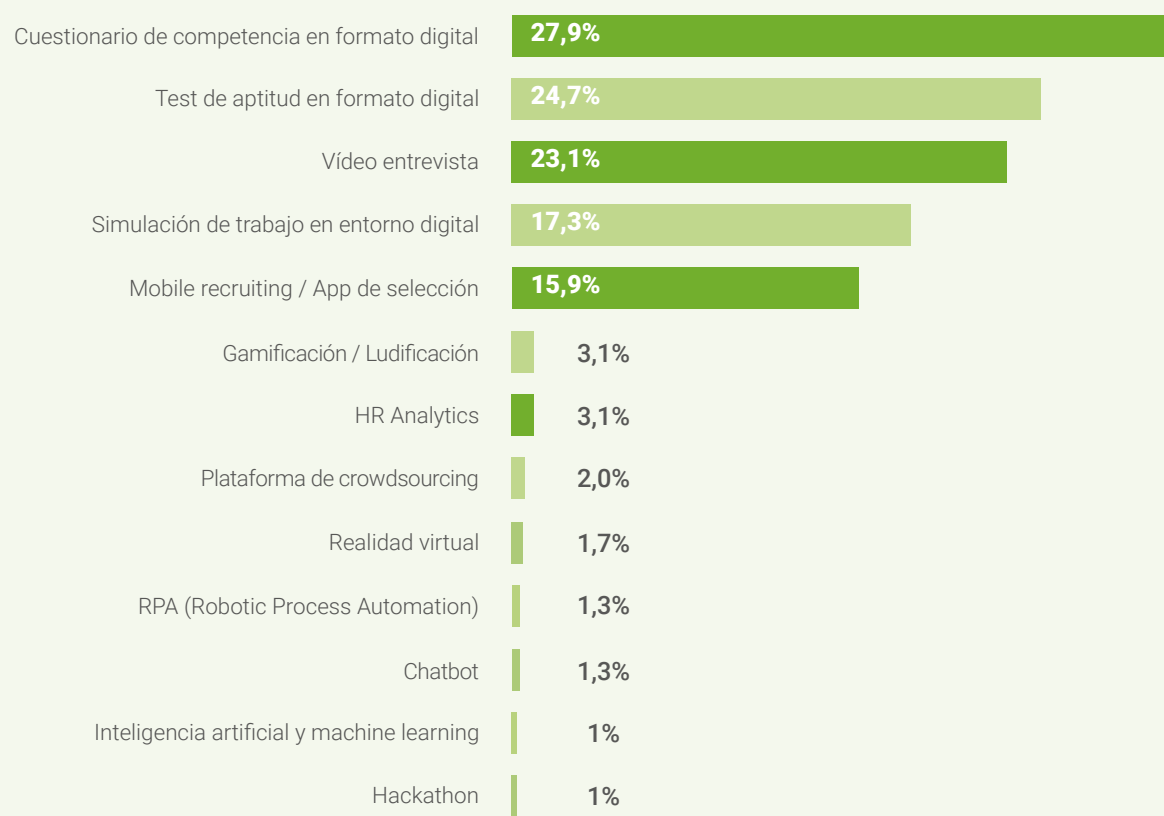
Sin embargo, en relación con la incorporación de soluciones digitales a los procesos selectivos, las organizaciones de nuestro país no terminan de confiar en su uso. El 47% de las compañías no disponen de ningún tipo de software para este fin, y un 20% no conoce ninguna herramienta de este tipo.

Del 33% restante, todas las empresas encuestadas disponen de un módulo específico para la captación y selección de empleados dentro de una solución global de RRHH; el 12% utilizan también un ATS para toda la gestión del proceso de adquisición de talento.

Además, resulta llamativo que un porcentaje muy alto de profesionales de RRHH ni siquiera conocen algunas de las soluciones digitales que están en todas las quinielas del futuro del reclutamiento. Realidad virtual, gamificación, chatbots, inteligencia artificial, people analytics... los departamentos de gestión de talento necesitan comenzar a familiarizarse con este tipo de tecnología emergente porque solo así podrán mantener el ritmo al que las empresas necesitan avanzar.

Si la tecnología digital es el futuro inevitable del reclutamiento, y todo apunta a que lo será, nos queda un largo camino por recorrer para tener procesos de selección más eficaces y eficientes en los que se consiga generar una simbiosis entre el capital humano y el tecnológico. Por eso razón, recogemos los principales aspectos a tener en cuenta a la desarrollar la digitalización del área de selección de la mano de 10 grandes empresas españolas.

1.2.1 NIVEL DE ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



CANDIDATOS

Parte II

02

88%

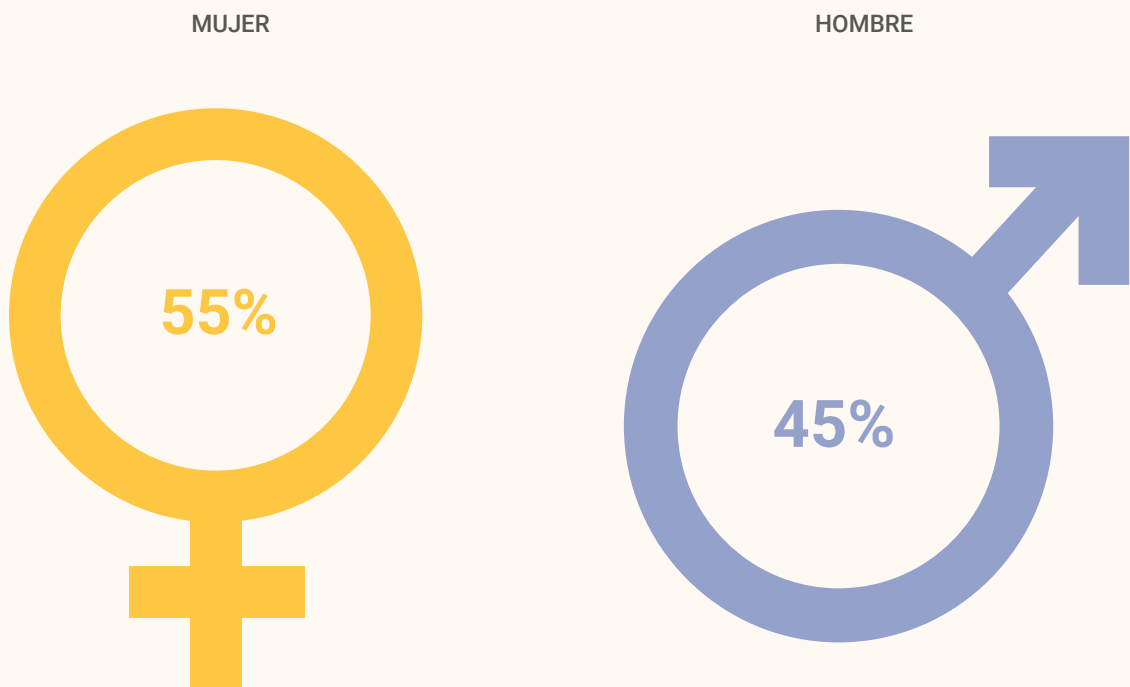
buscan empleo
a través de
redes sociales



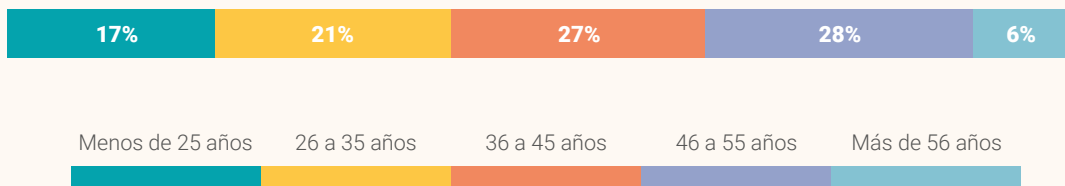
12%

no utilizan las redes
sociales para buscar
empleo

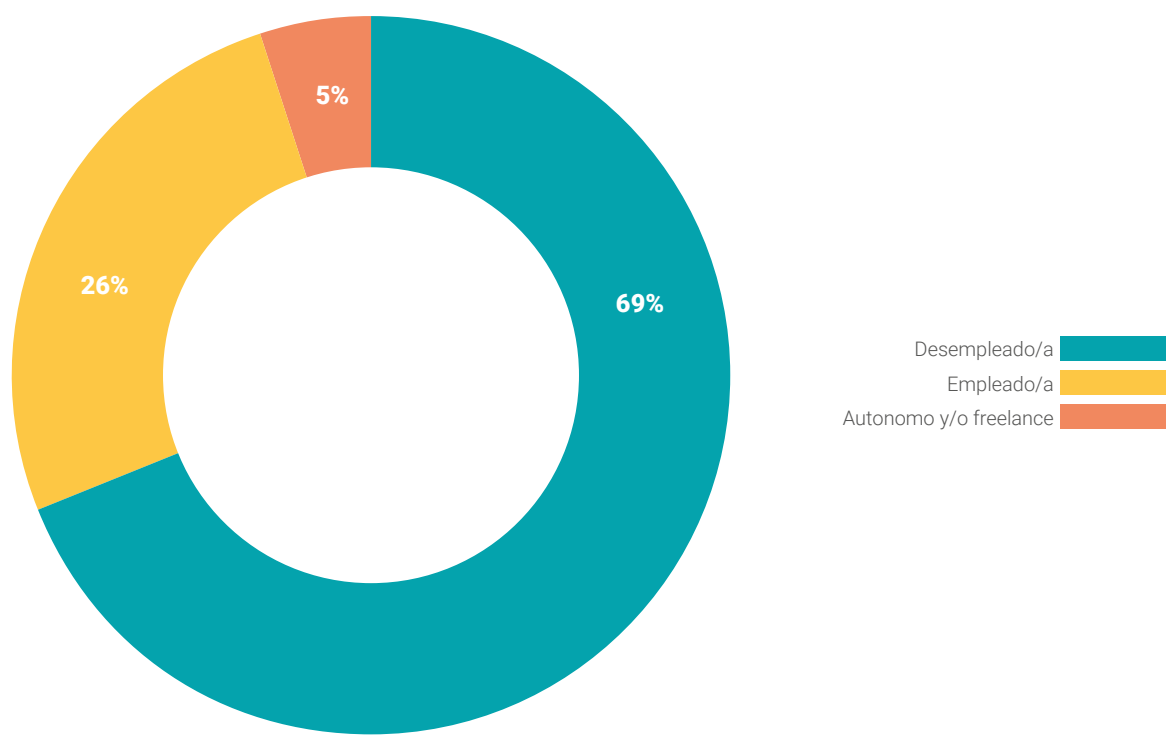
1.1 Sexo



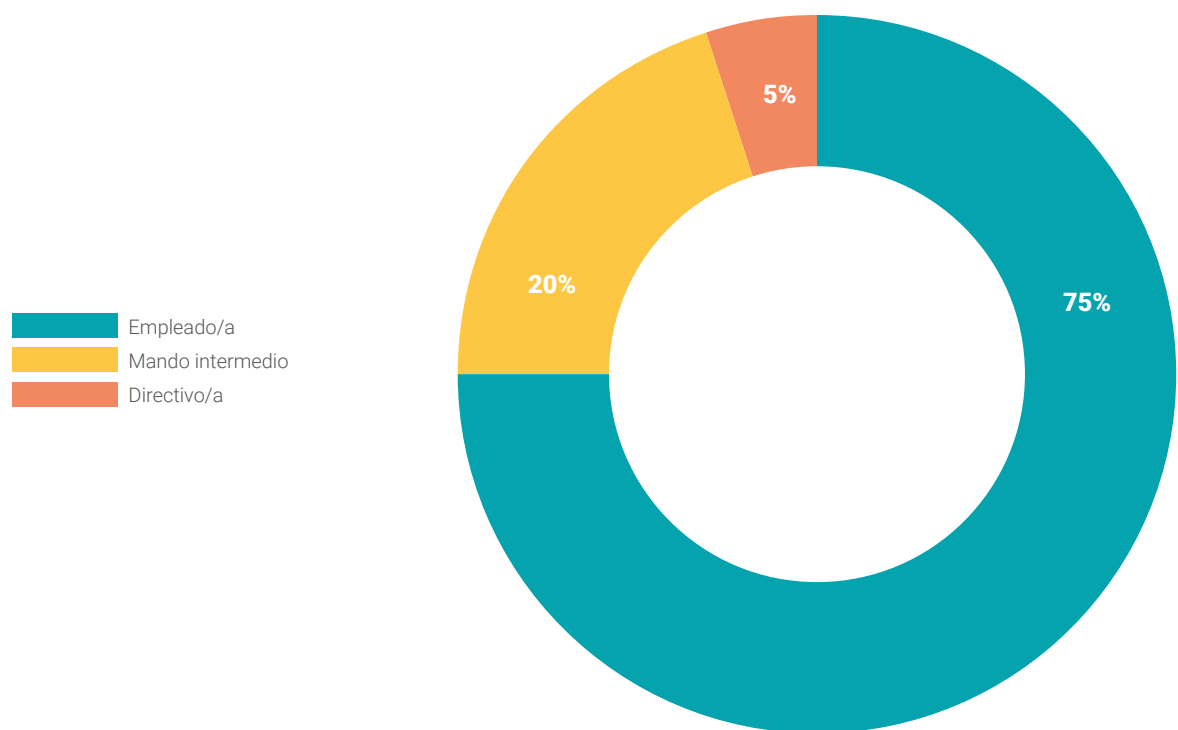
1.2 Rango de edad



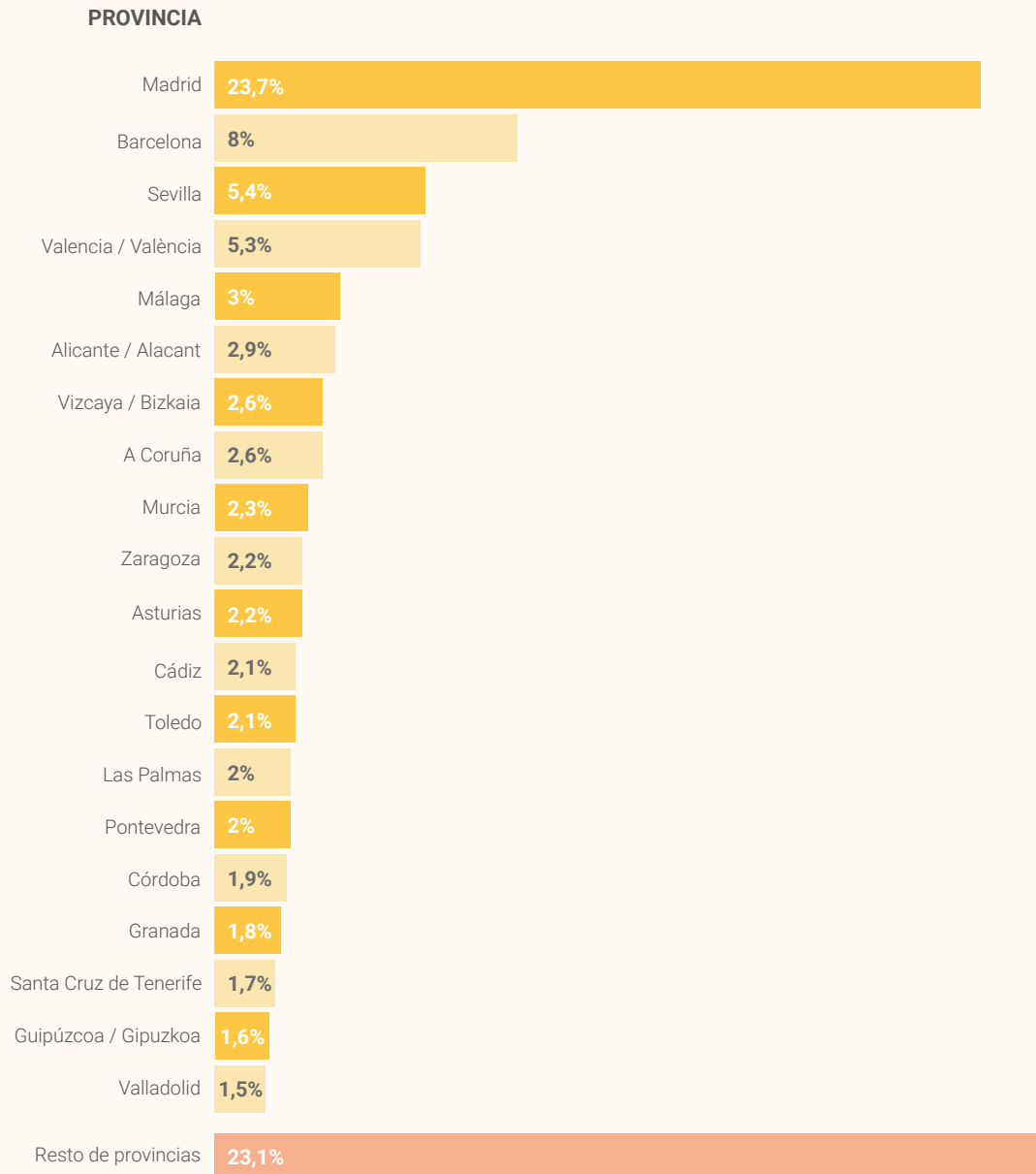
1.3 Situación laboral



1.4 Categoría profesional



1.5 Provincia

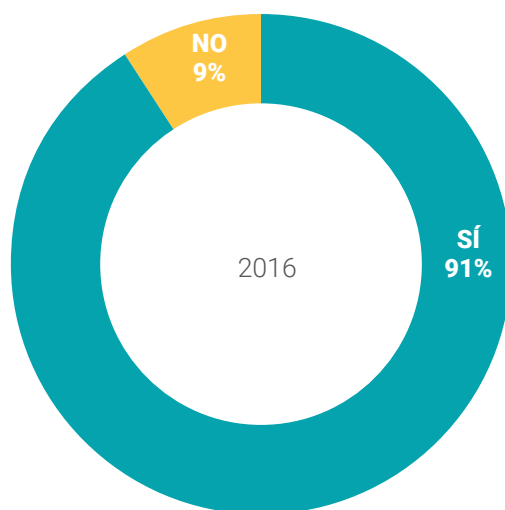
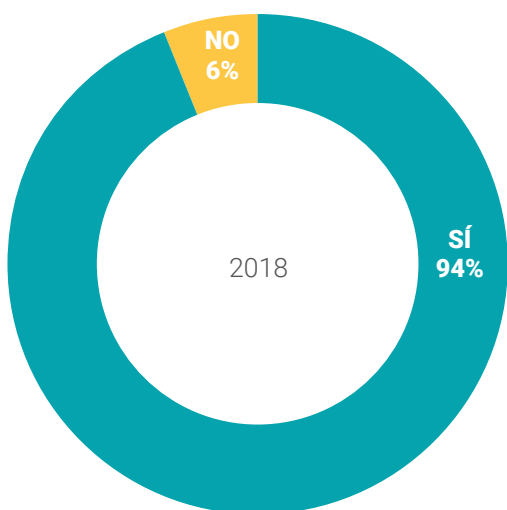


OBJETIVO: Generar imagen de marca como profesional en las redes sociales

HALLAZGOS CLAVE

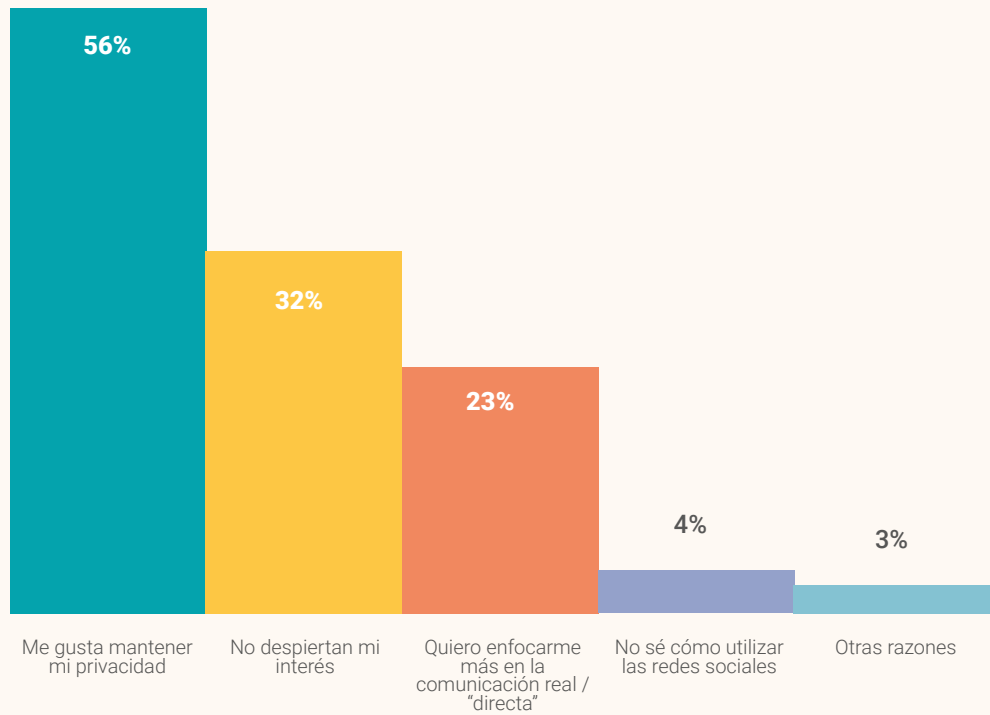
- El 94% de los candidatos encuestados tienen al menos una cuenta en redes sociales.
- **El número de usuarios que no tienen ninguna cuenta en redes sociales ha bajado tres puntos**, pasando de un 9% en 2016 a un 6% en 2018. Mantener su privacidad es el principal motivo que esgrimen más de la mitad de las personas que no tienen cuenta en ninguna RRSS (56%). Le siguen el desinterés (32%) y la búsqueda de una comunicación más tradicional o directa (23%). El 42% de los usuarios que no están presentes en RRSS descartan de forma contundente la posibilidad de abrirse una cuenta en el futuro.
- **Facebook (93%), Google+ (85%) y YouTube (78%) son las redes sociales en las que los usuarios están más presentes.** Si se tienen en cuenta aquellas en las que los usuarios se muestran más activos, Instagram sube a la primera posición (6,1 sobre 10), seguida de YouTube y Facebook, ambas con un promedio de uso de 6 sobre 10.
- **Las relaciones personales y el entretenimiento son las principales razones que motivan a los usuarios a utilizar una red social.** Durante este año, contactar y comunicarse con amigos y/o familiares se ha mantenido como principal motivo por el cual los usuarios utilizan una red social (60%). Le siguen estar al día de la actualidad y/o de las aficiones de los encuestados (53%) y encontrar contenido interesante o entretenido (47%). Las razones relacionadas con la carrera profesional se sitúan en cuarto lugar y solo mueven al 34% de los encuestados.
- **Cada vez son más los usuarios que mantienen una actitud pasiva a la hora de usar las redes sociales para darse a conocer desde un punto de vista profesional.** Durante 2018, el 63% de los encuestados se han limitado a leer lo que los demás publican.

2.1. ¿Tienes cuenta(s) en alguna red(es) social(es)?

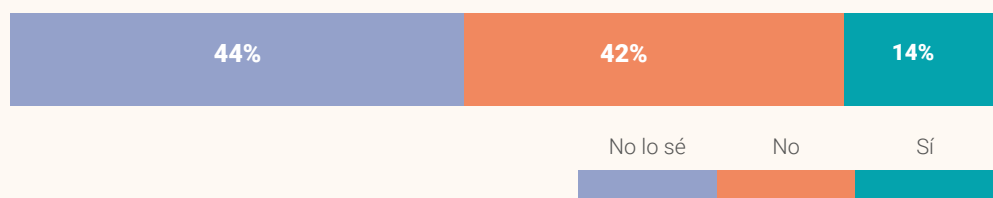


2.1.1 Usuarios que no están presentes en redes sociales

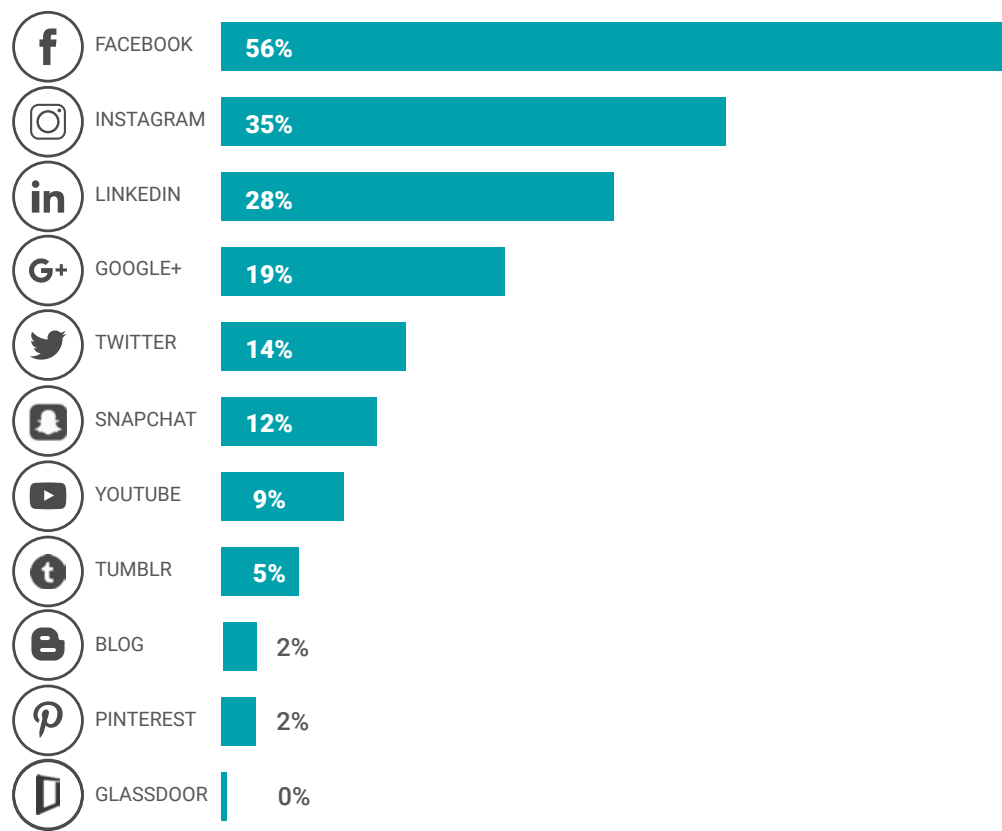
¿Por qué razón no estás presente en redes sociales?



¿Contemplas abrirte algún perfil en alguna red social en el futuro?

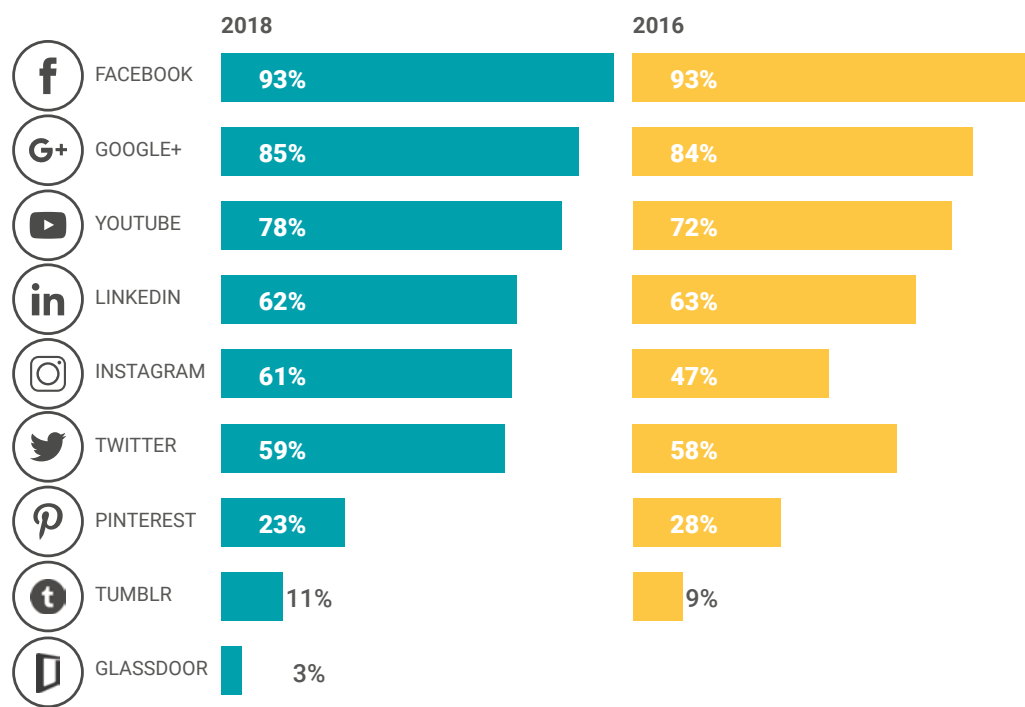


¿Sabes si será en alguna de las siguientes redes sociales o comunidades online?



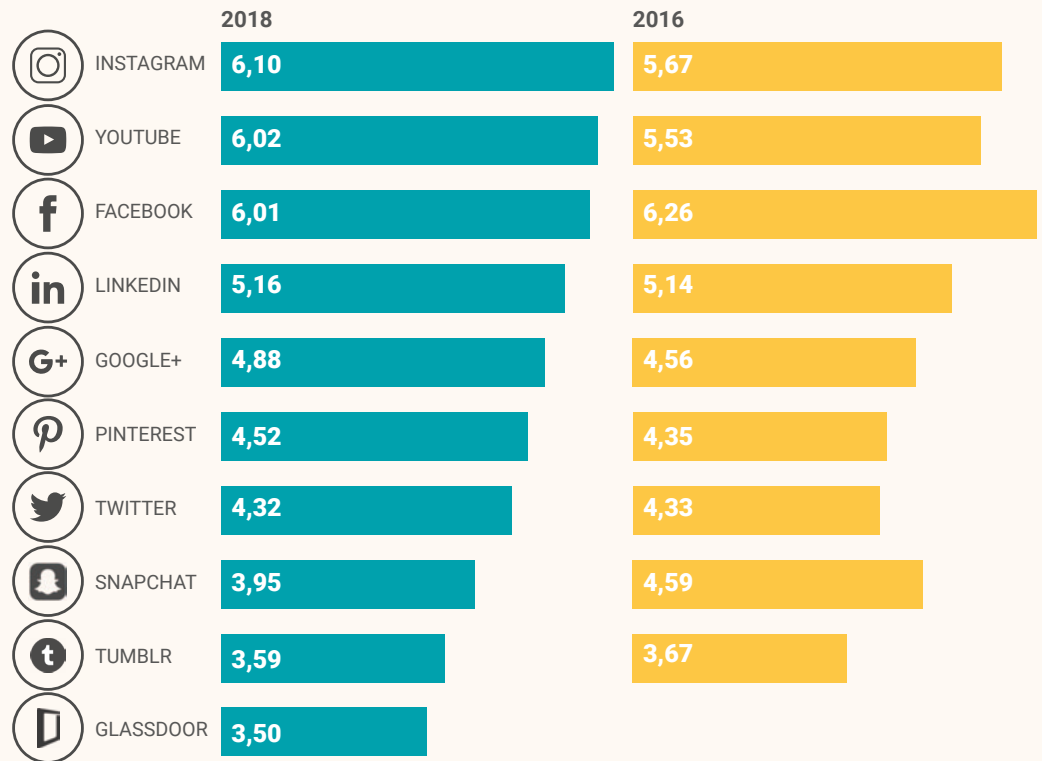
2.1.2 Usuarios presentes en redes sociales

¿En cuáles de las siguientes redes sociales tienes cuenta?

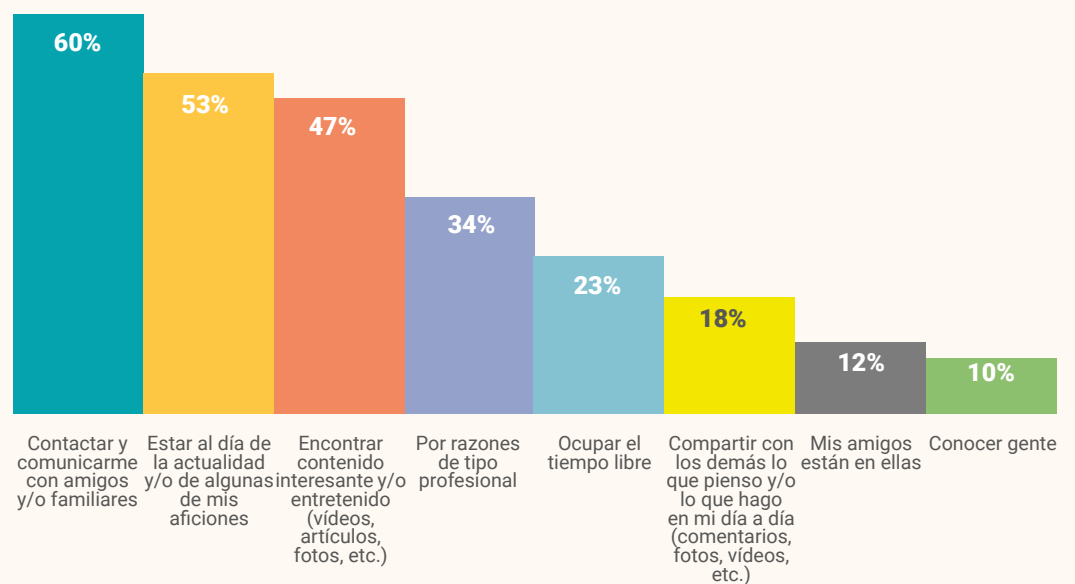


Promedio de uso que los usuarios dan a sus redes sociales

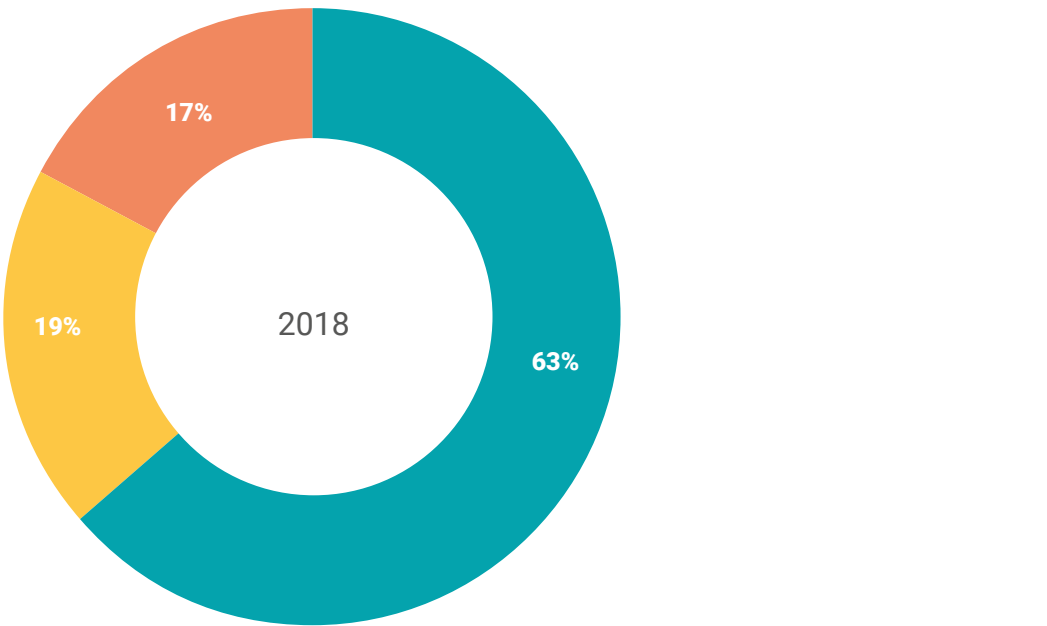
(Actividad sobre 10)



¿Cuáles son los principales motivos por los que utilizas las redes sociales?



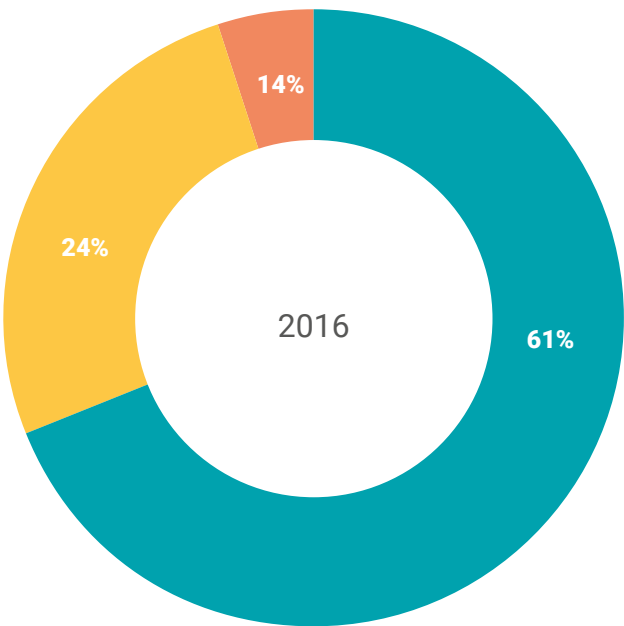
¿Qué estrategia sigues para darte a conocer en redes sociales?



Fundamentalmente leo lo que publican los demás pero no suelo comentar mucho

Publico material frecuentemente sobre mi campo de trabajo

Comento lo que escriben otros usuarios



Fundamentalmente leo lo que publican los demás pero no suelo comentar mucho

Publico material frecuentemente sobre mi campo de trabajo

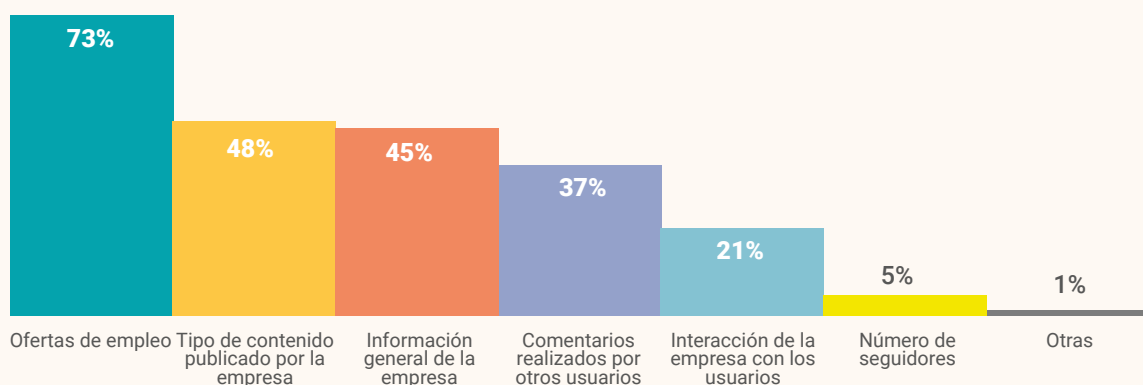
Comento lo que escriben otros usuarios

OBJETIVO: Suscitar interés por parte de los empleadores que busquen perfiles con mis expectativas profesionales

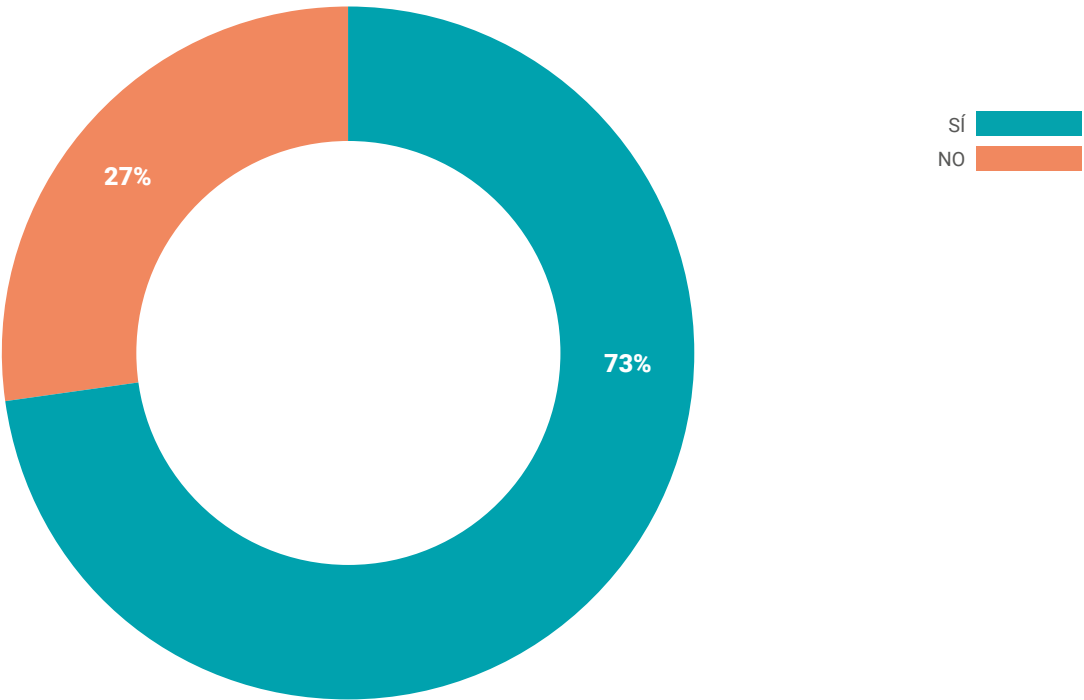
HALLAZGOS CLAVE

- **Lo que más atrae la atención de los usuarios en los perfiles de las empresas en redes sociales son las ofertas de empleo** (73%), el tipo de contenido que publican (48%) y la información general sobre la empresa (45%).
- **Tres de cada cuatro usuarios siguen a alguna marca/empresa desde sus cuentas en redes sociales.** Acceder a sus ofertas de empleo (71%), conocer las novedades de la marca (47%) y estar al día de sus promociones y descuentos (45%) son las razones que más influyen en los usuarios a la hora de seguir a una empresa en RRSS.
- **El 45% de los candidatos ha dejado de seguir a alguna marca o empresa en redes sociales.** La principal razón que alegan es, en el 60% de los casos, la saturación de mensajes promocionales que reciben por parte de las marcas.
- **Los objetivos que persiguen los usuarios que utilizan sus redes sociales con fines profesionales** (34%) son, principalmente, **mostrar o enviar su CV** (75%), **estar al día de las novedades** que se producen en su ámbito profesional (63%) y **hacer networking** (58%).
- **La primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de trabajo son los portales web de empleo,** consultados por el 98% de los encuestados. Le siguen las páginas web corporativas (95%), las empresas de selección (93%) y los contactos personales (93%).
- **El 88% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, consolidando su papel como una de las herramientas habituales para la búsqueda de trabajo.** Durante 2018 se confirma también que su uso es, principalmente, esporádico o complementario a la utilización de otros canales de intermediación laboral, como lo demuestra que los candidatos recurran a ellas seis de cada diez veces (5,77) que buscan empleo.
- **Las redes sociales más utilizadas en la búsqueda de empleo son LinkedIn (55%) y Facebook (54%).**
- **Los usuarios suelen encontrar ofertas acordes a su perfil profesional la mitad de las ocasiones (50,4%) en las que utilizan las redes sociales con ese fin.**
- **El 64% de los candidatos consultan sus redes sociales todos los días para y cuando están buscando nuevas oportunidades laborales.**
- **El teléfono móvil es el dispositivo más utilizado por los candidatos para buscar empleo** (79%). Le sigue el ordenador personal (70%).
- **Las empresas logran hacer más visible el uso de sus redes sociales como canal de intermediación laboral.** En 2018, el 59% de los usuarios tienen la seguridad de que éstas están utilizando las redes sociales para reclutar talento, 11 p.p. más que hace dos años.
- **El porcentaje de usuarios que comunica a través de sus redes sociales que está en búsqueda activa de un puesto de trabajo sigue cayendo** y pasa del 46% en 2016 al 35% en la actualidad.
- **Nueve de cada diez afirman que se trata de un aspecto que pertenece a su esfera personal** y no ven la necesidad de que sus contactos lo sepan.
- **Los usuarios dispuestos a compartir su búsqueda de empleo a través de redes sociales utilizarían, mayoritariamente, LinkedIn** (61%). Le siguen Facebook (54%) y, a mayor distancia, Google+ (21%) y Twitter (16%).
- **Cada candidato ha enviado una media de 58 solicitudes de empleo durante el último año.** Ha encontrado o enviado el 44% de ellas a través de RRSS.
- **Para obtener información sobre un posible empleador, los candidatos suelen recurrir a motores de búsqueda online** (79%) y/o a la página web de compañía (71%).
- **Después de enviar una solicitud de empleo, solo cuatro de cada diez encuestados reciben información de las empresas** acerca del estado de su candidatura.

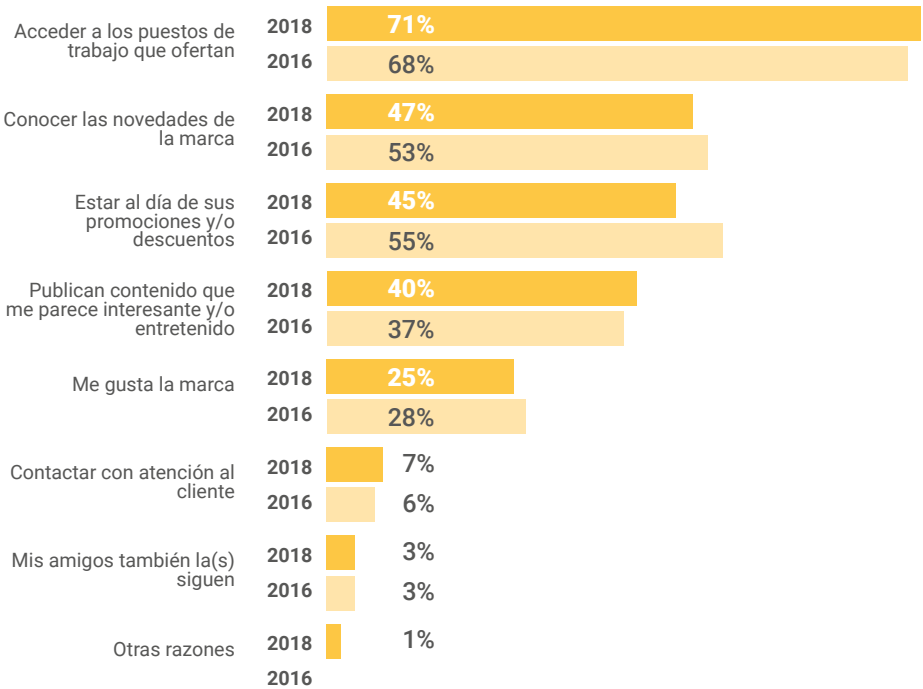
3.1. Cuando consultas el perfil de una empresa en redes sociales, ¿qué atrae tu atención?



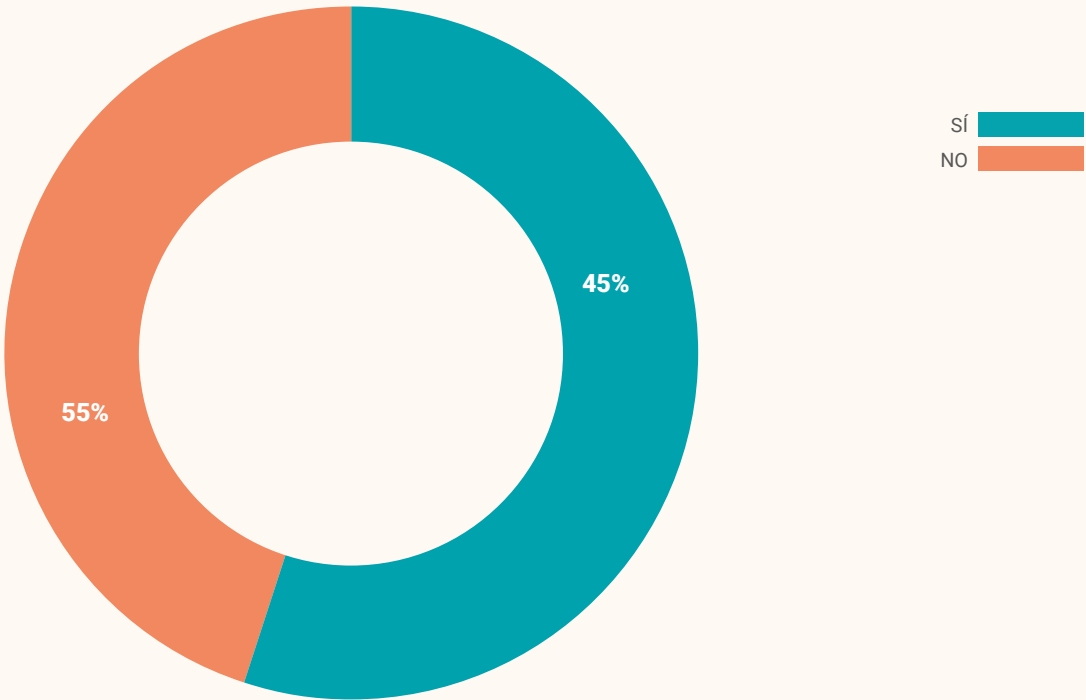
3.2 En la actualidad, ¿sigues a alguna empresa/marca desde tu(s) cuenta(s) en redes sociales?



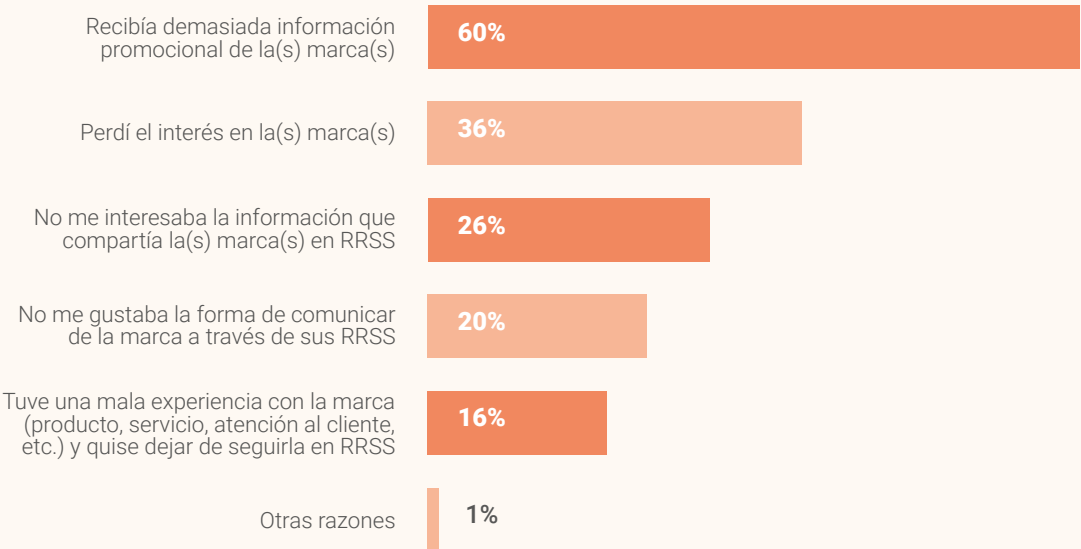
3.2.1 ¿Qué razones te empujaron a seguir a una empresa en RRSS?



3.3 ¿Has dejado de seguir a alguna marca en redes sociales?

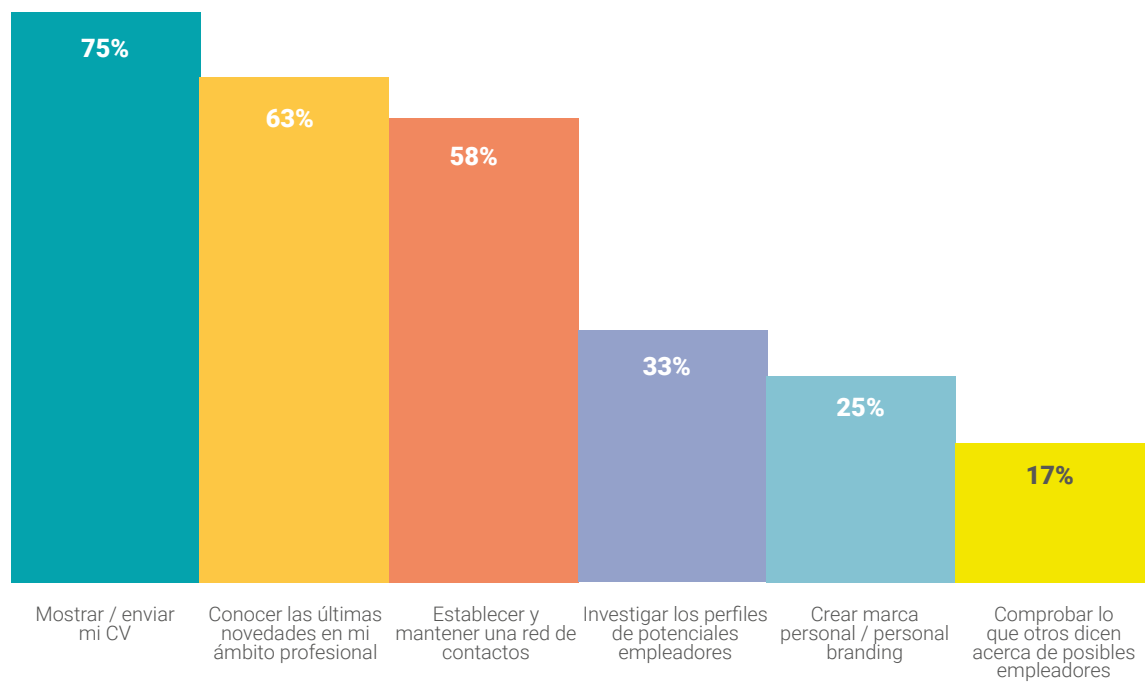


3.3.1 ¿Por qué razón dejaste de seguirla(s)?⁽¹⁾

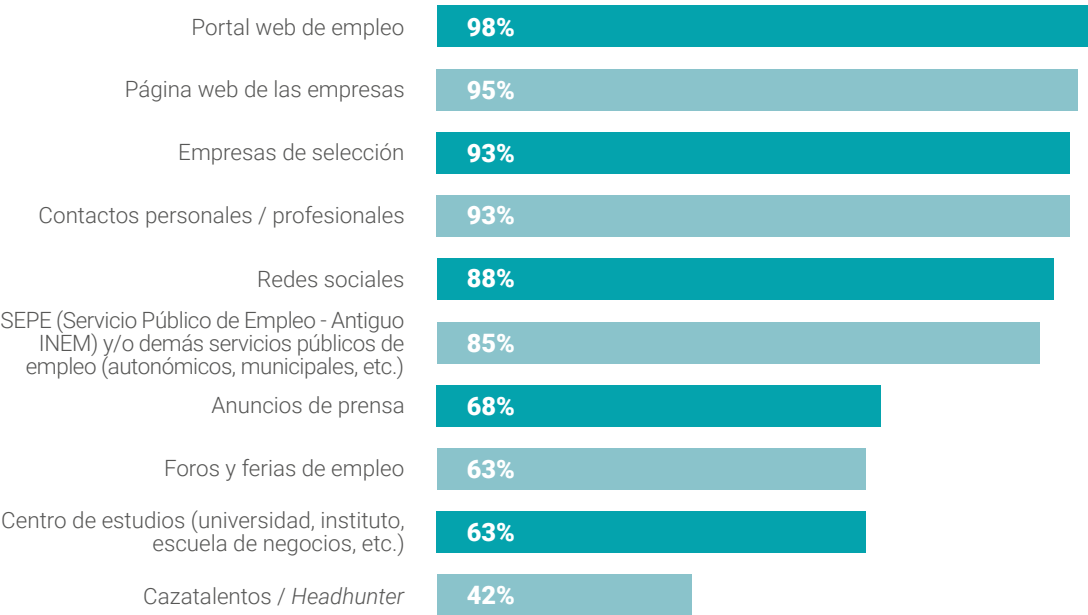


⁽¹⁾ Usuarios que han dejado de seguir a alguna empresa en RRSS

3.4 Entre los siguientes motivos de índole profesional, valora cuáles son más importantes para ti a la hora de usar las redes sociales:



3.5 ¿A qué canales recurre para encontrar ofertas que se ajusten a tu perfil?

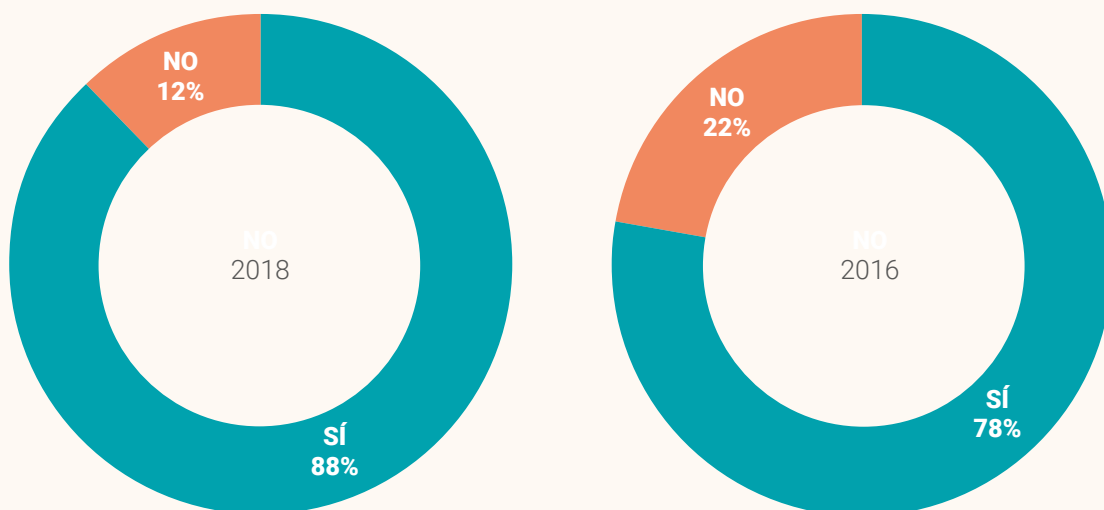


3.5.1 Frecuencia de uso de los canales de intermediación utilizados

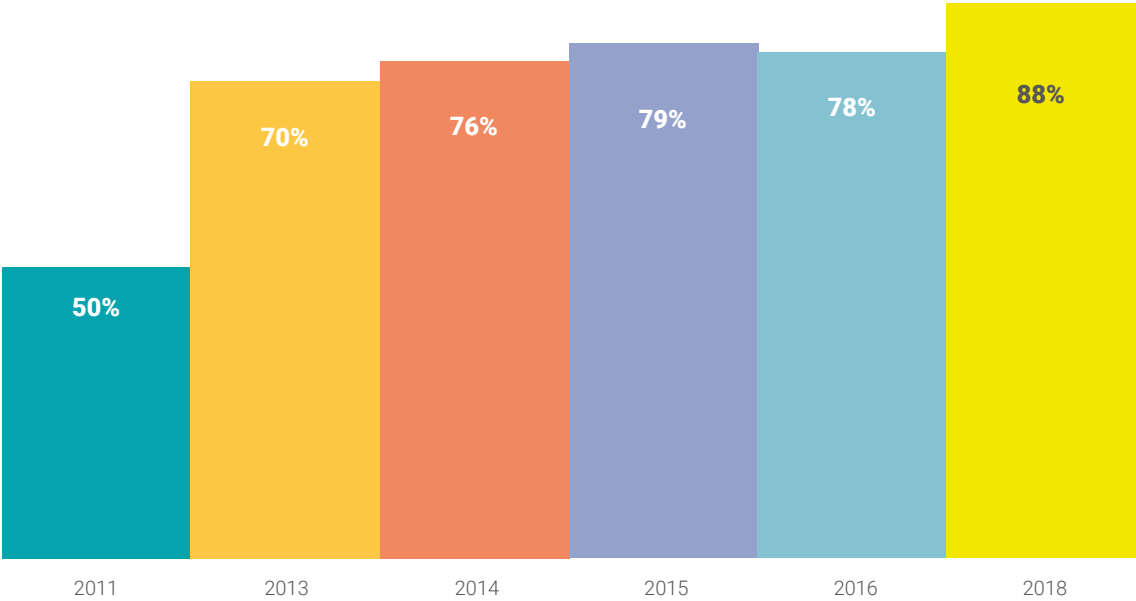
(Promedio sobre 10)



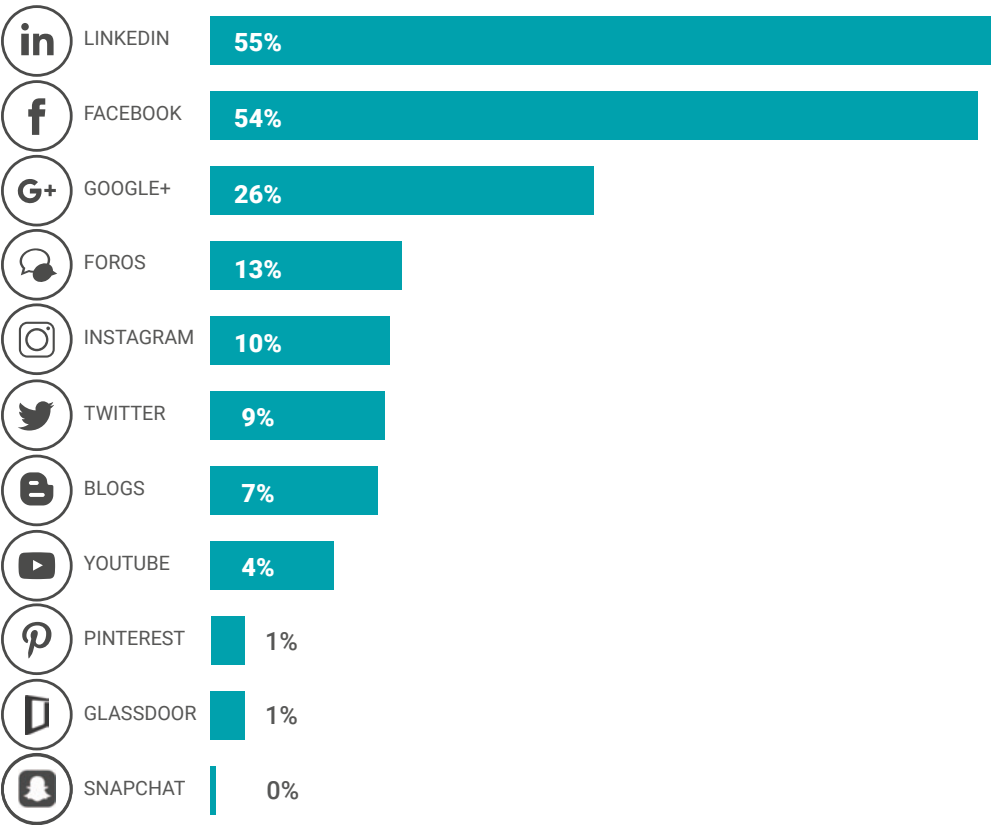
3.6 Candidatos que utilizan las redes sociales para buscar empleo



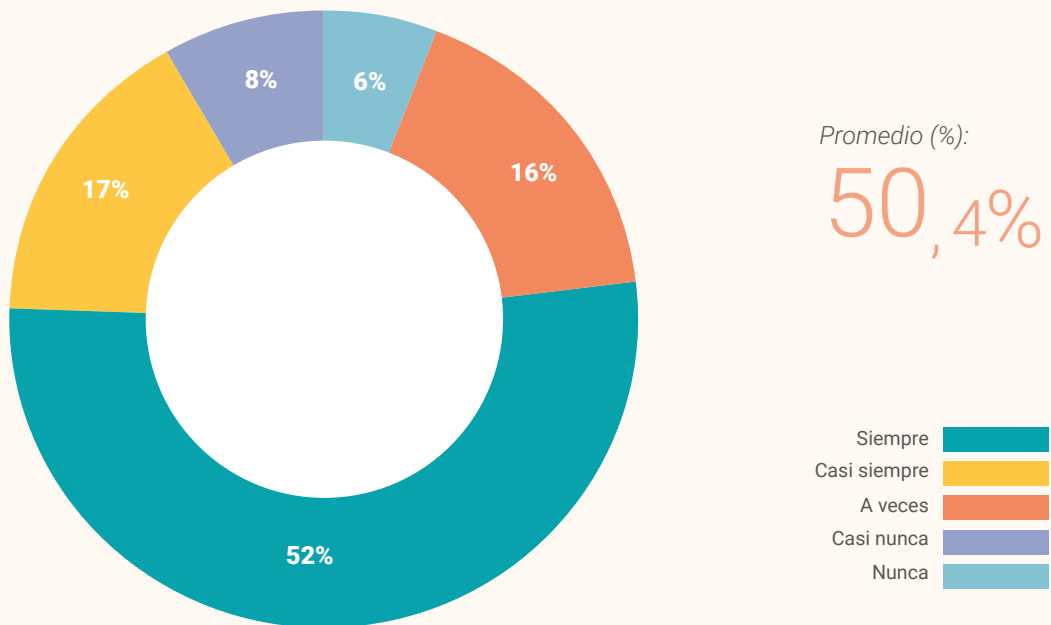
3.6.1 Evolución de la búsqueda de empleo a través de las redes sociales



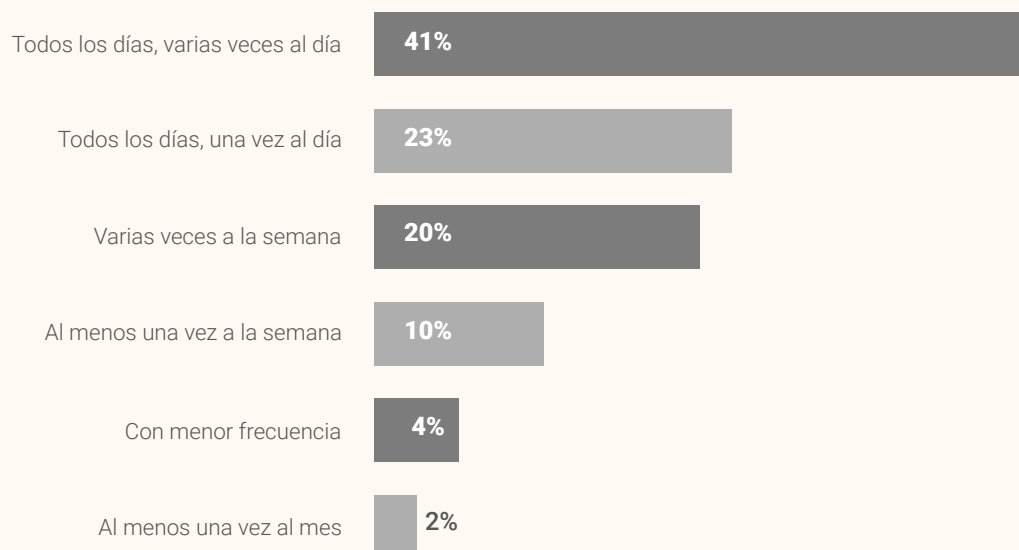
3.6.2 ¿Qué redes sociales o comunidades online utilizas o has utilizado en alguna ocasión para buscar empleo?



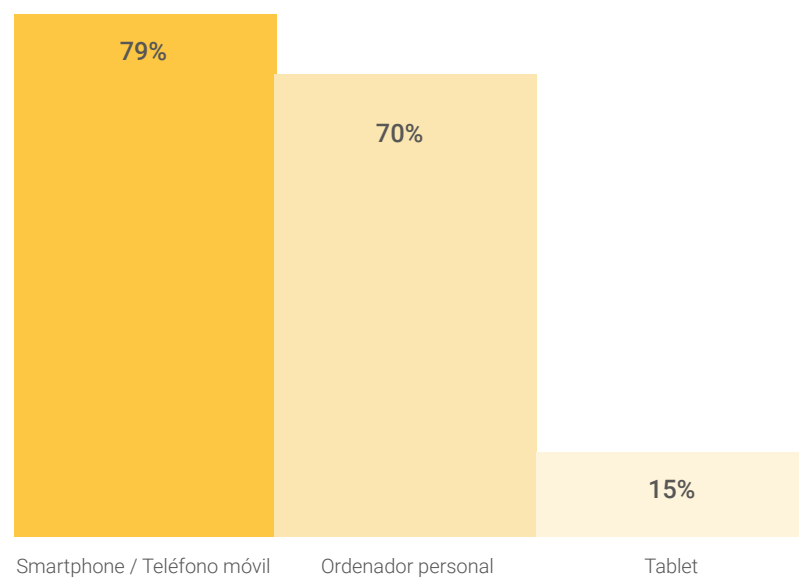
3.6.3 ¿Encuentras ofertas en redes sociales acordes a tu perfil?



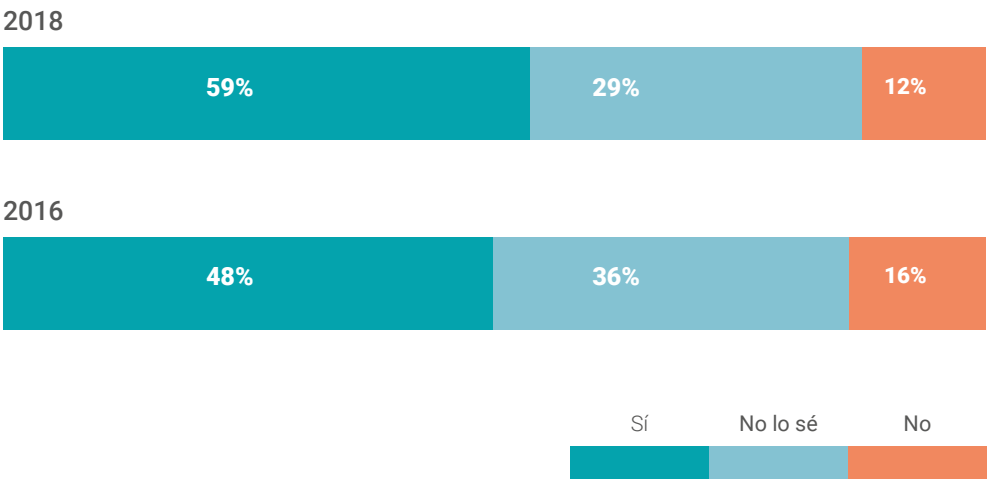
3.6.4 Cuando estás en búsqueda de empleo, ¿con qué frecuencia utilizas las redes sociales con ese fin?



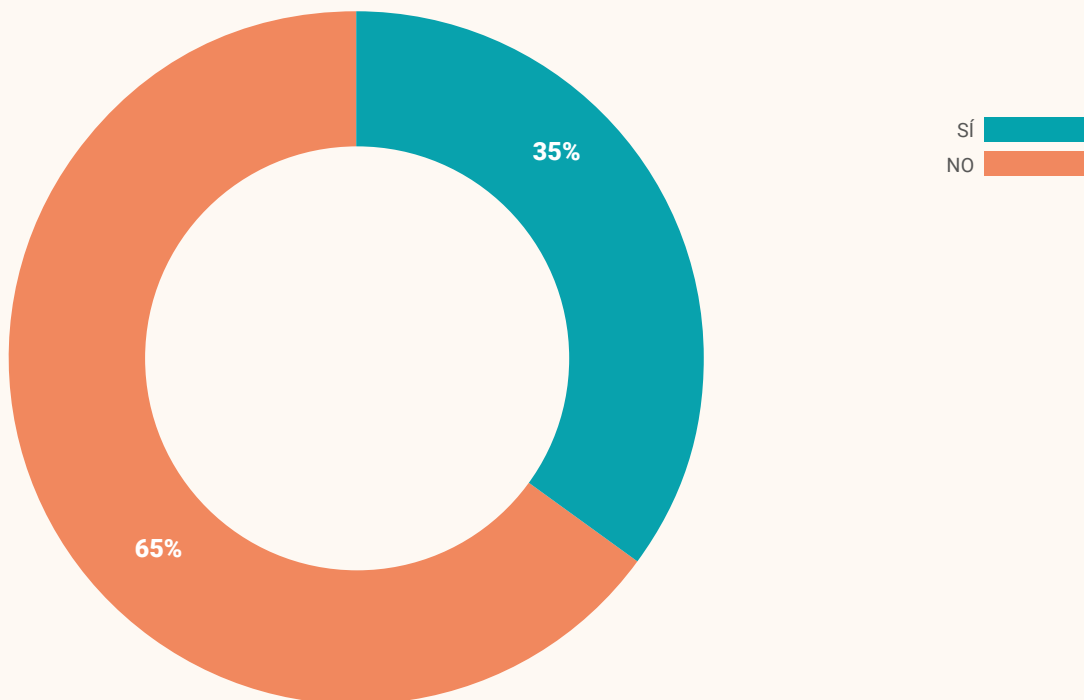
3.7. ¿Qué dispositivo(s) de los siguientes sueles utilizar para buscar empleo?



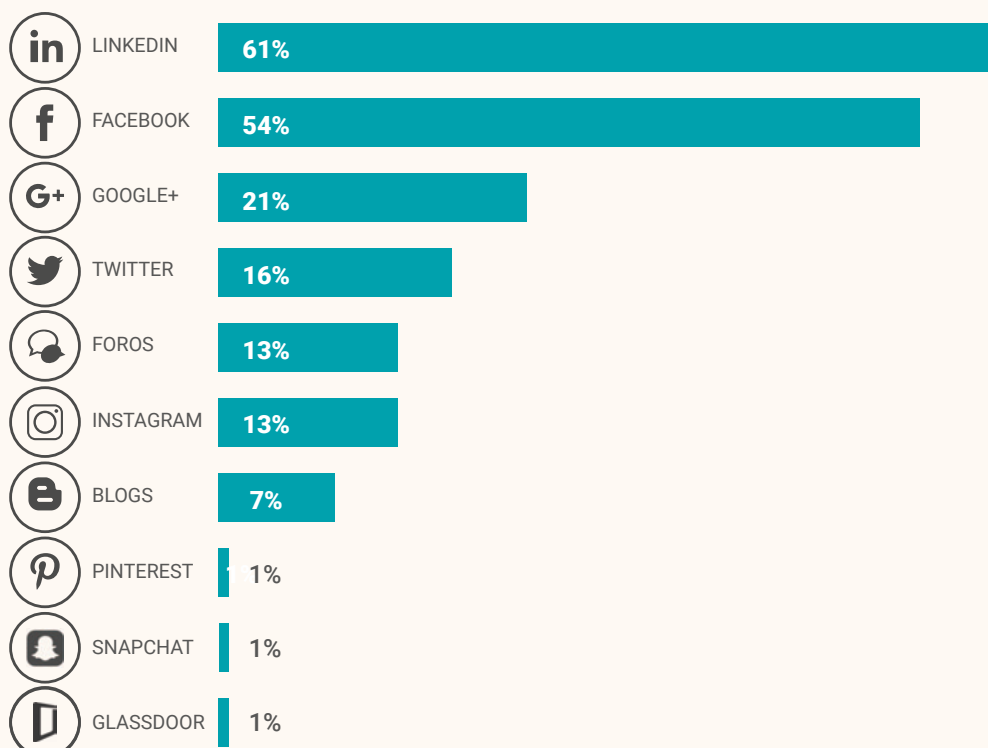
3.8 ¿Crees que las empresas están utilizando las redes sociales para reclutar talento?



3.9 Cuando buscas empleo, ¿lo comunicas a través de tus redes sociales?

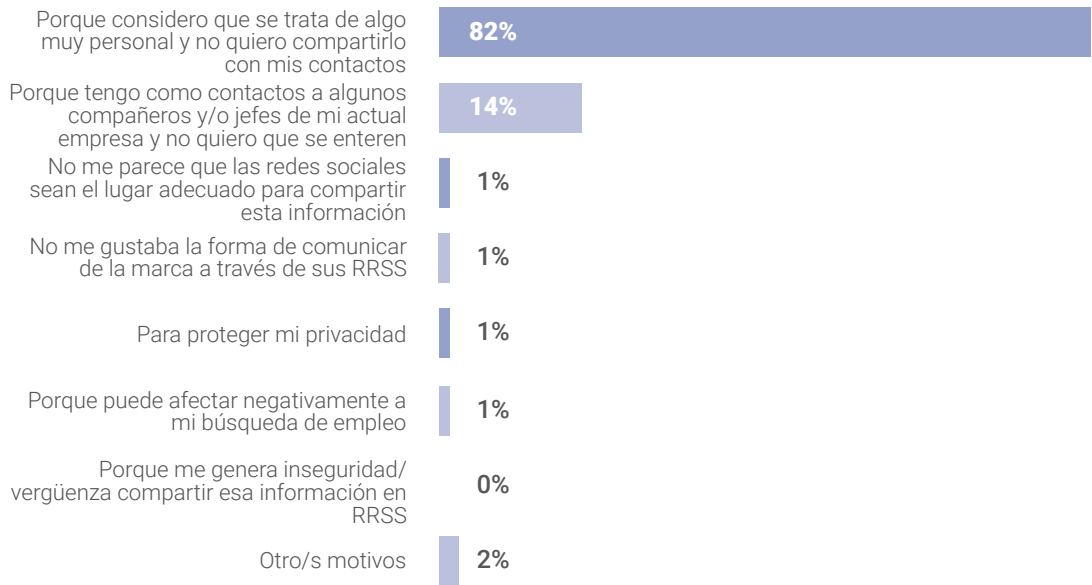


3.9.1 ¿En qué redes sociales comunicarías abiertamente que estás buscando empleo?⁽¹⁾



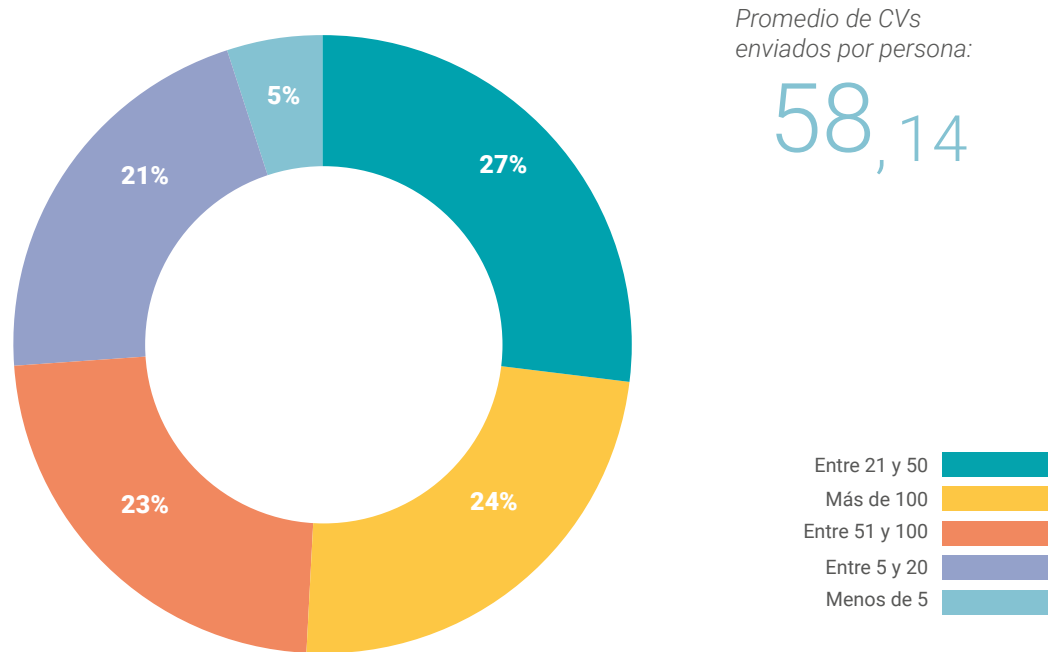
⁽¹⁾ Usuarios que comunican su búsqueda de empleo en RRSS

3.9.2 ¿Cuál/es son los motivos por los que NO dirías en redes sociales que buscas empleo?⁽¹⁾

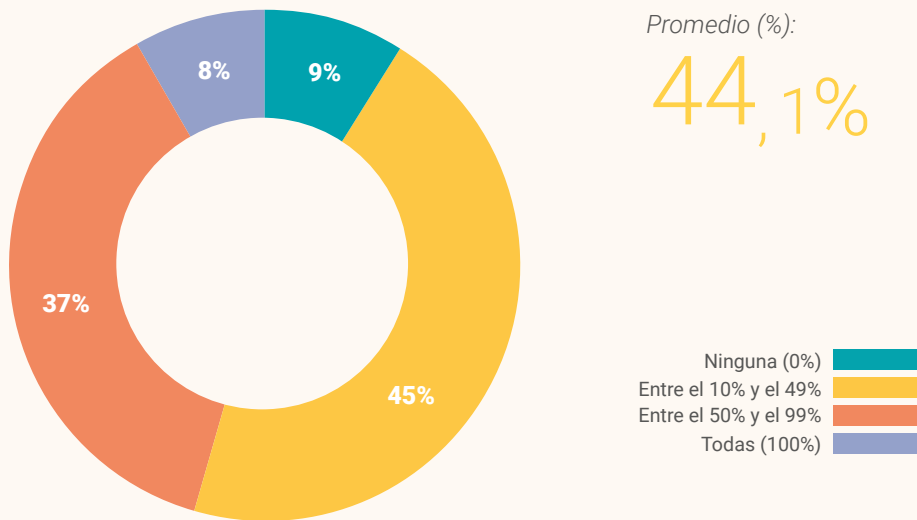


⁽¹⁾Usuarios que no comunican abiertamente su búsqueda de empleo en RRSS

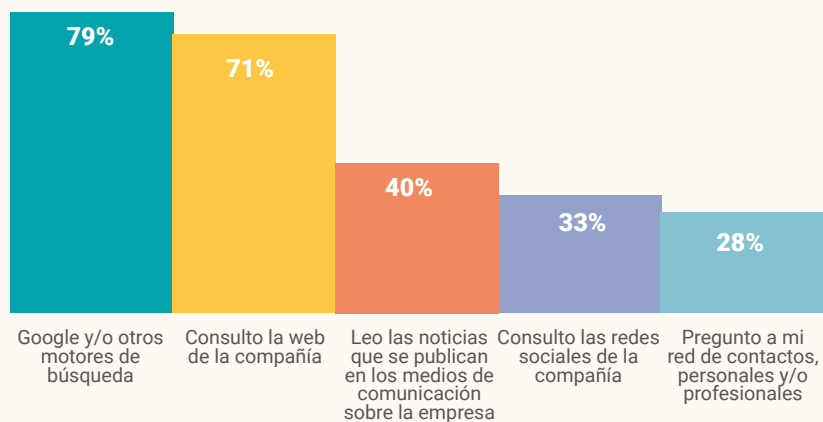
3.10 ¿Cuántas solicitudes de empleo puedes haber enviado durante el último año?



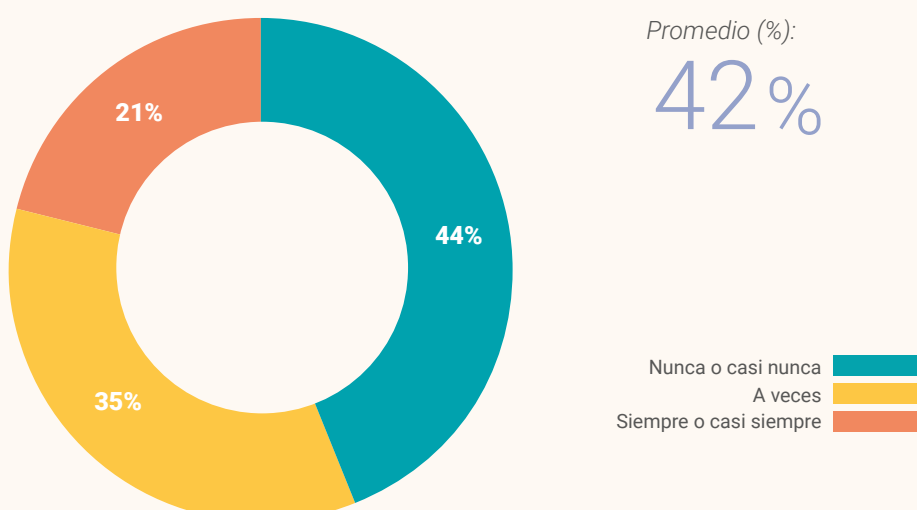
3.11 ¿Cuántas de ellas has conocido o enviado a través de redes sociales?



3.12 ¿Cómo sueles obtener información sobre un posible empleador?



3.13 Una vez realizada tu solicitud de empleo, ¿las empresas te comunican los cambios que se producen en el estado de tu candidatura?

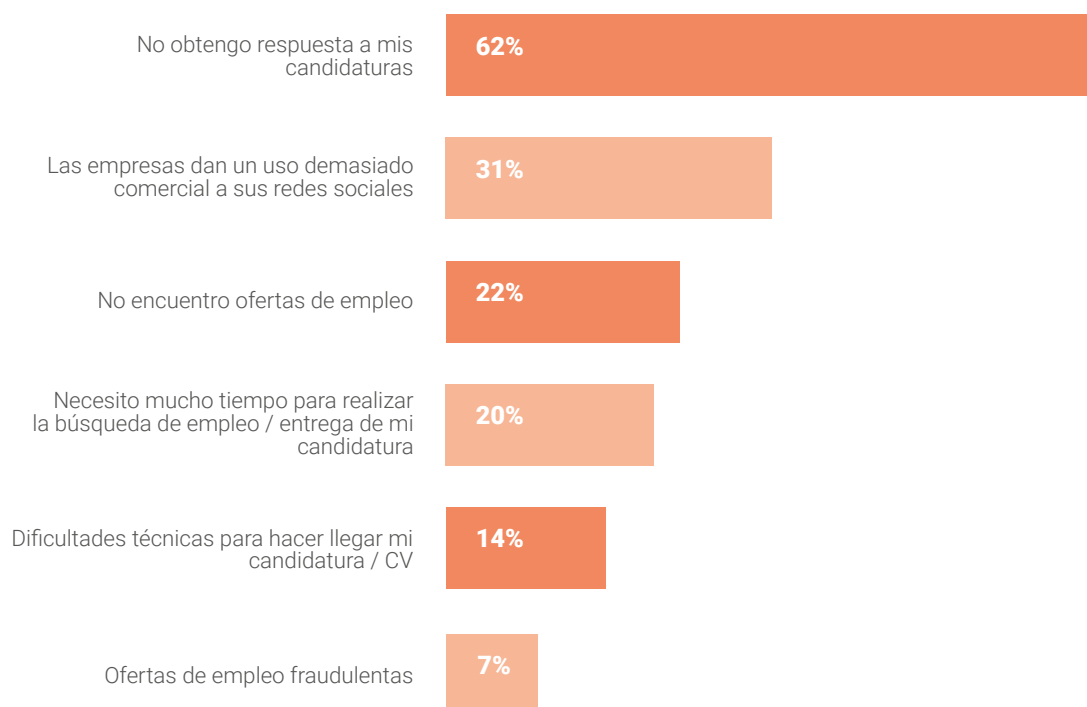


OBJETIVO: Generar un vínculo con el empleador en sus procesos de adquisición de talento

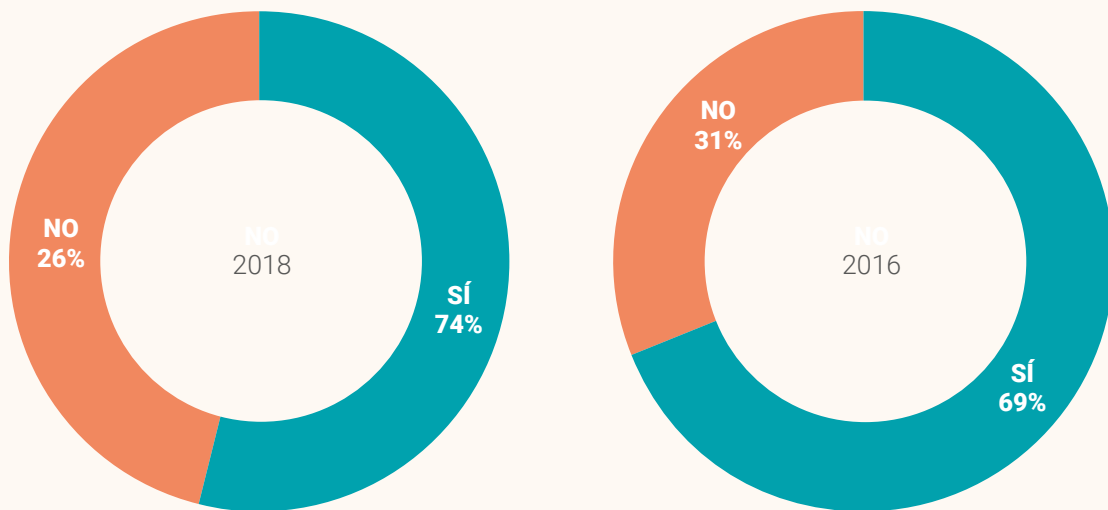
HALLAZGOS CLAVE

- Los aspectos más negativos con los que se han encontrado los candidatos que utilizan las RRSS para buscar empleo son la falta de respuesta por parte de las empresas (62%), seguida a distancia por el uso demasiado comercial que le dan las compañías a sus cuentas en redes (31%) y la falta de ofertas de empleo (22%).
- El 74% de los candidatos son conscientes de que todo aquello que publican en sus redes sociales puede ser evaluado por otras personas, entre ellas futuros empleadores.
- El 20% de los candidatos han hecho más públicos sus perfiles en redes sociales durante el último año, aumentando sus posibilidades de ser más fácilmente localizables para las empresas que reclutan en redes sociales. Además, el 33% de los usuarios han eliminado contenido de sus perfiles pensando en futuras oportunidades laborales.
- A la hora de evaluar a una empresa como posible empleadora, el 45% de los encuestados confiarían en las valoraciones de sus trabajadores. También buscarían información en la web corporativa (44%) y en las noticias recogidas sobre la compañía en medios de comunicación (39%).

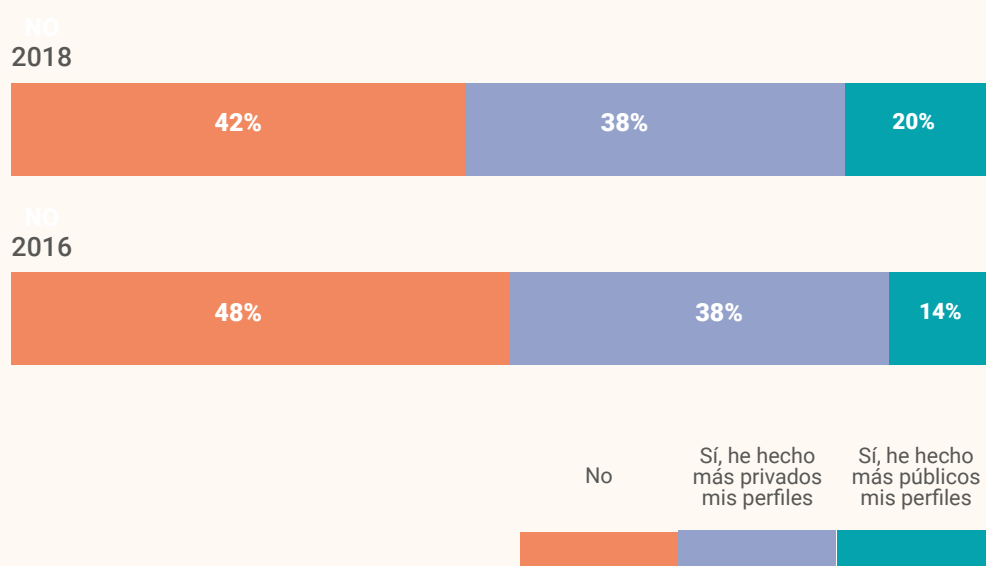
4.1. ¿Qué aspectos negativos te has encontrado al buscar empleo en redes sociales?



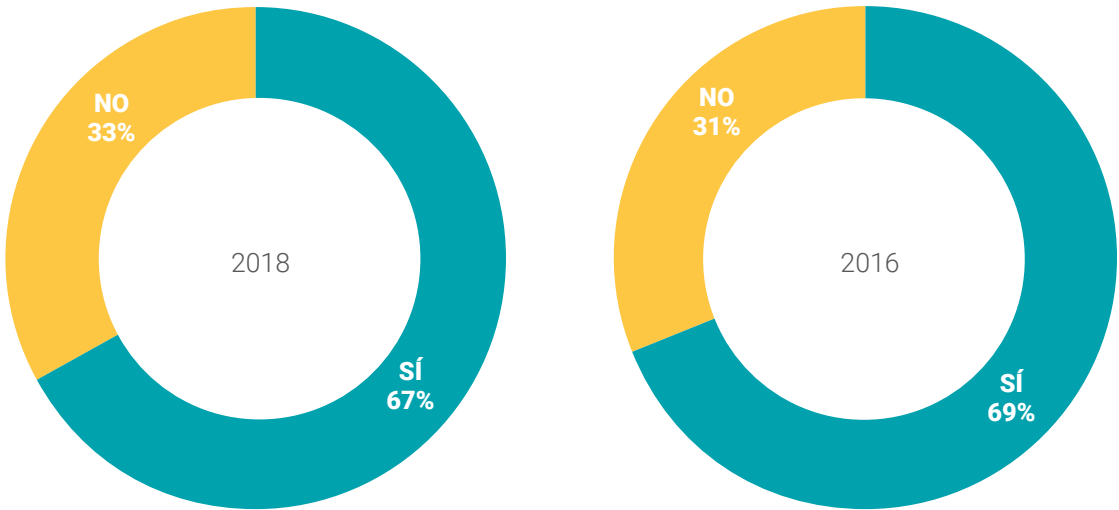
4.2 Cuando publicas contenidos u opiniones en las redes sociales, ¿tienes en mente que alguien pueda evaluar esa información de manera adicional a tu CV?



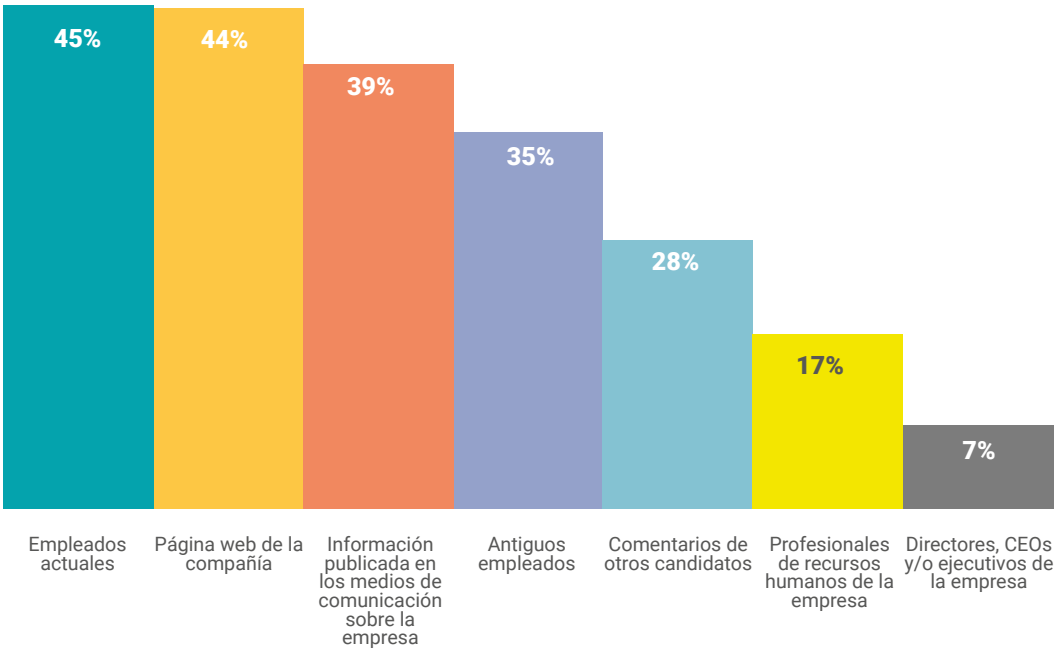
4.3 ¿Has modificado la privacidad de tus redes sociales por motivos profesionales?



4.4 ¿Has eliminado contenido de tus perfiles pensando en futuras oportunidades laborales?



4.5 ¿En quién confías más a la hora de investigar/evaluar a una empresa como posible empleadora?

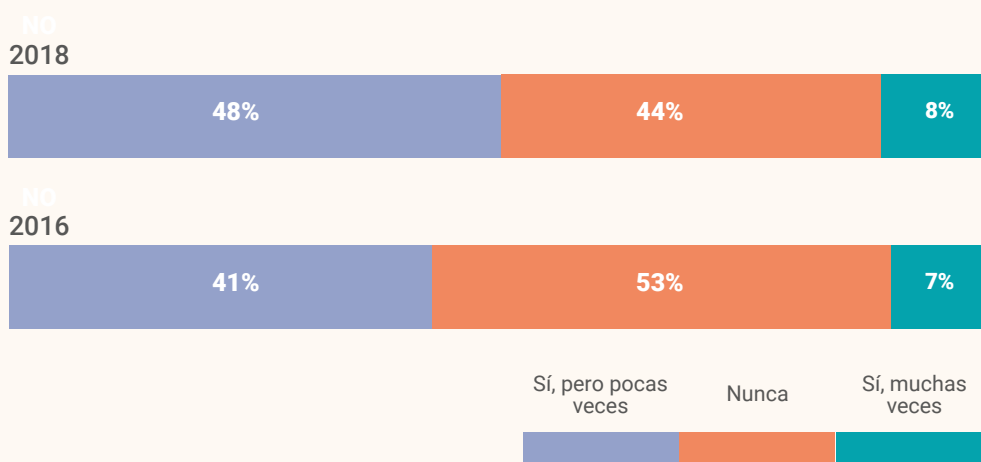


OBJETIVO: Conocer la decisión del proceso y ser reconocido por mi compromiso en el proceso

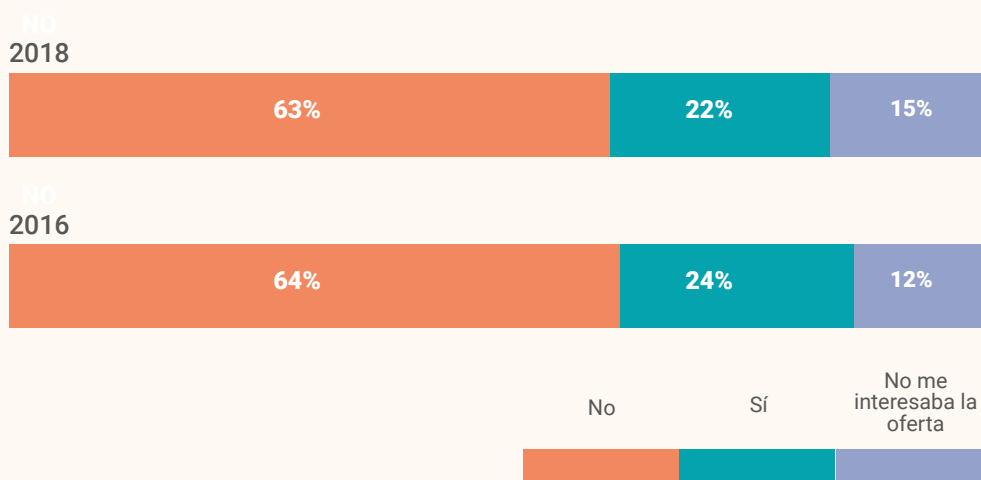
HALLAZGOS CLAVE

- El 48% de los profesionales con cuenta(s) en redes sociales han sido contactados por este medio en relación a una oferta de empleo en, al menos, una ocasión.
- El 63% de los usuarios contactados a través de redes sociales en relación a una oferta de empleo **no consiguió finalmente el trabajo**.

5.1 Busques empleo o no, ¿alguna vez te han contactado a través de las redes sociales en relación a una oferta de empleo?



5.2 ¿Conseguiste finalmente el trabajo?



OBJETIVO: Consolidar el vínculo con el empleador poniendo en valor mi candidatura ante futuras oportunidades

HALLAZGOS CLAVE

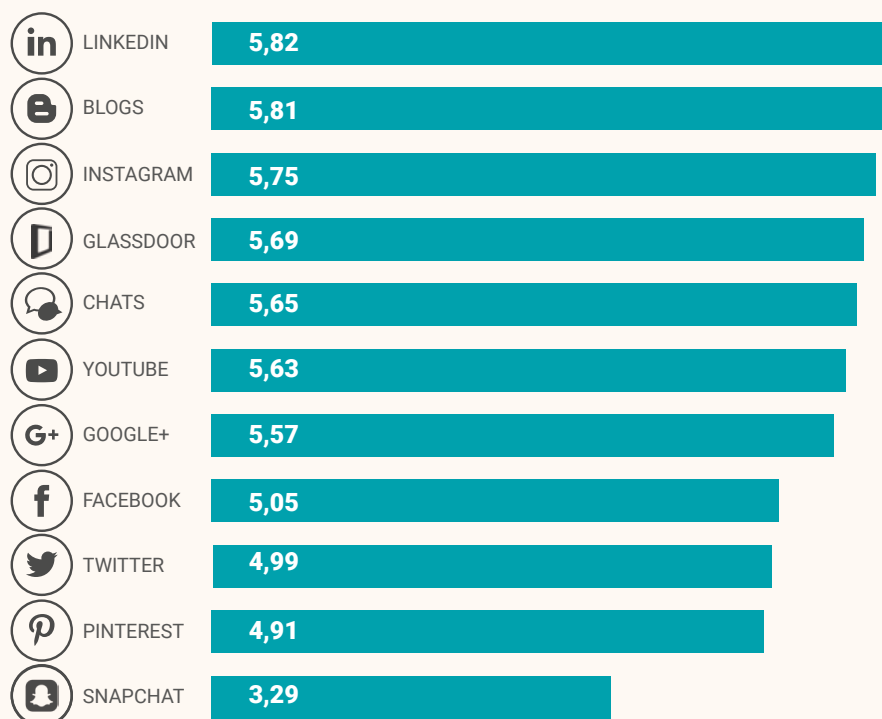
- **Las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas por los candidatos son los contactos personales y los portales web de empleo.** Sobre 10, obtienen una puntuación de 6,69 y 6,67, respectivamente.
- **Las redes sociales reciben un aprobado muy justo (5,01) en su función como canales de búsqueda de empleo.** Suspenden los headhunters, centros de estudios, foros y ferias especializados en empleo, los anuncios en medios de comunicación, los servicios públicos de empleo y la candidatura espontánea.
- **Muchos candidatos ya han podido evaluar la idoneidad de ciertas redes sociales como canales de búsqueda de empleo, y ninguna consigue una valoración muy positiva.** LinkedIn, especializada en el ámbito profesional, es la que recibe la puntuación más elevada entre los usuarios que la utilizan cuando buscan trabajo (5,8 sobre 10). Le siguen los blogs a una décima (5,81). El suspenso más destacado es el de SnapChat (3,3), una red social que ni en su concepción ni en su uso tiene como uno de sus objetivos el de ejercer como canal de intermediación laboral.
- **El 68% de los candidatos que no obtienen ningún tipo de respuesta por parte de una empresa** después de hacerle llegar una solicitud de empleo creen que **han sido descartados para el puesto por no cumplir con el perfil que ésta requiere.** El 29% consideran que la empresa ni siquiera ha visto o valorado su candidatura.
- **Después de participar en un proceso de selección, tres de cada cuatro candidatos (76%) rara vez reciben una petición por parte de la empresa en la que le solicitan su valoración sobre el proceso.**
- **Una mala experiencia durante un proceso de selección suele condicionar la opinión de los candidatos sobre una empresa.** Así, el 40% se muestra menos propenso a comprar un producto/servicio de la marca, y el 73% compartiría sus malas impresiones acerca de la empresa con su círculo más cercano (90%), con la propia empresa (19%) y a través de sus redes sociales o en algún otro espacio online (17%).
- Aunque el 63% de los encuestados volverían a inscribirse en otra oferta de empleo de la compañía en la que han tenido una mala experiencia durante el proceso selectivo, **el 53% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas en el ámbito laboral.**
- **Los candidatos creen que las empresas deberían mejorar de forma sustancial sus procesos de selección,** principalmente, en tres variables: tiempo de respuesta (70%), simplificación en las herramientas para la postulación de candidatos (39%) y difusión de las ofertas (39%).

6.1 Valora, en función de su efectividad para encontrar empleo, las siguientes herramientas de intermediación laboral ⁽¹⁾



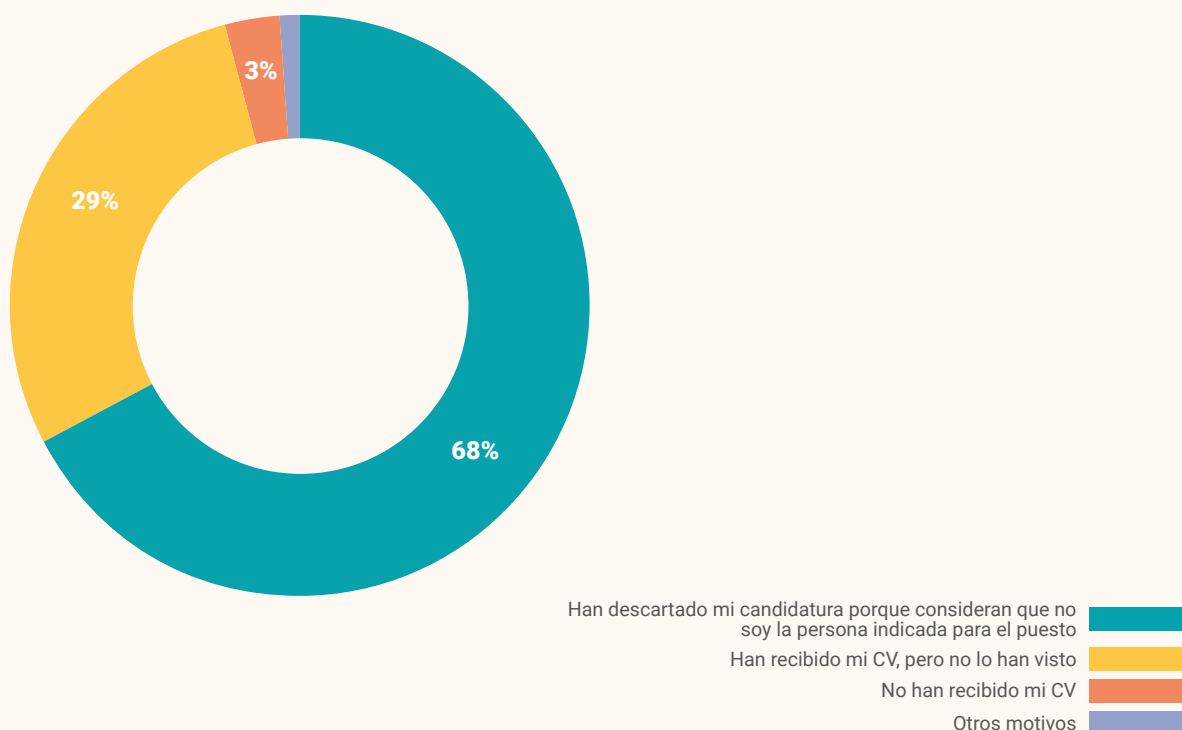
⁽¹⁾ Puntuación aportada por los candidatos que han reconocido utilizar previamente el canal objeto de valoración

6.2 ¿Cuál es tu grado de satisfacción con las siguientes redes sociales como canal de búsqueda de empleo? ⁽²⁾

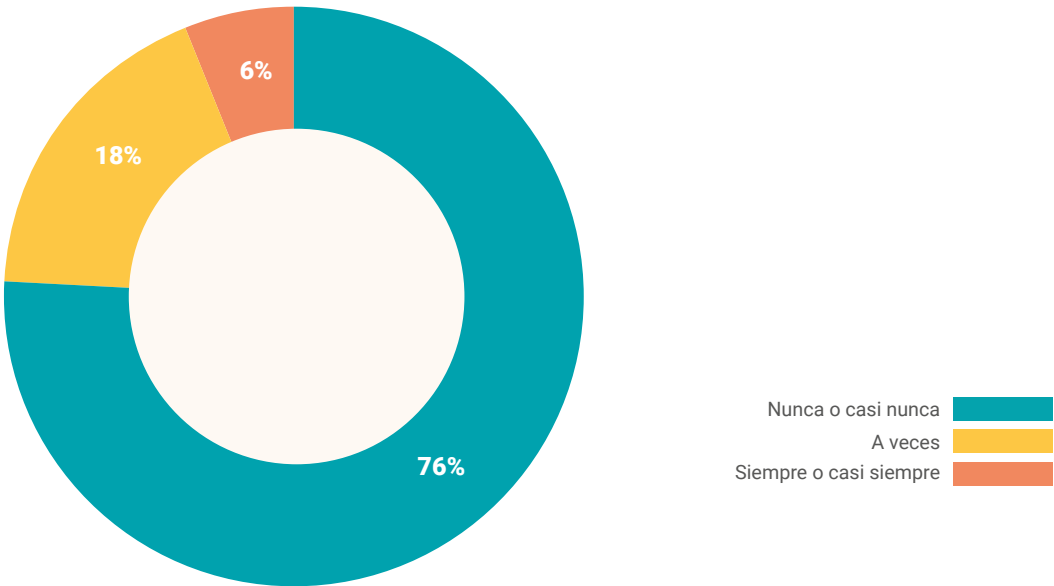


⁽²⁾ Valoración de usuarios que han reconocido utilizar cada una de estas redes sociales en su búsqueda de empleo

6.3 Cuando no obtienes respuesta de una empresa, ¿qué crees que puede haber pasado con tu solicitud de empleo?

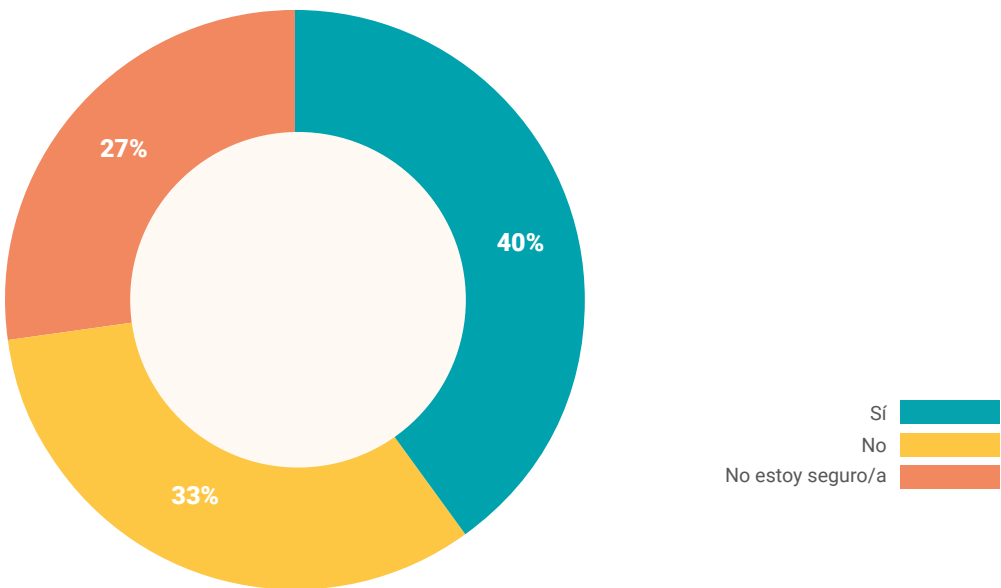


6.4 Finalizado el proceso de selección, ¿las empresas te preguntan por tu opinión acerca del proceso?

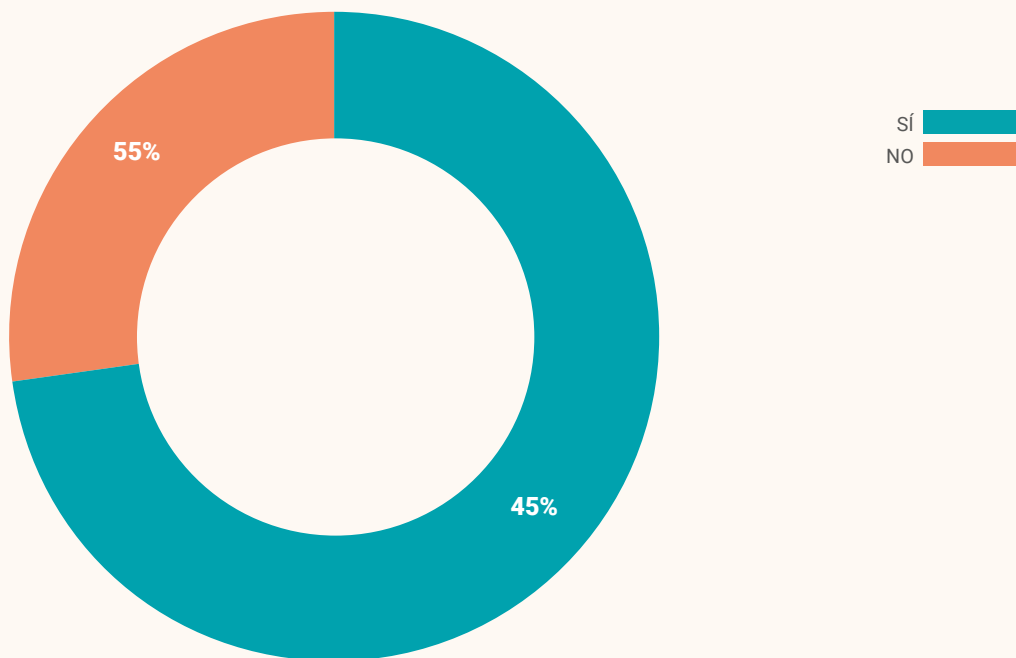


6.5 ¿Cuando tienes una mala experiencia durante un proceso de selección (falta de respuesta por parte de la empresa, trato poco profesional, etc.), tú...

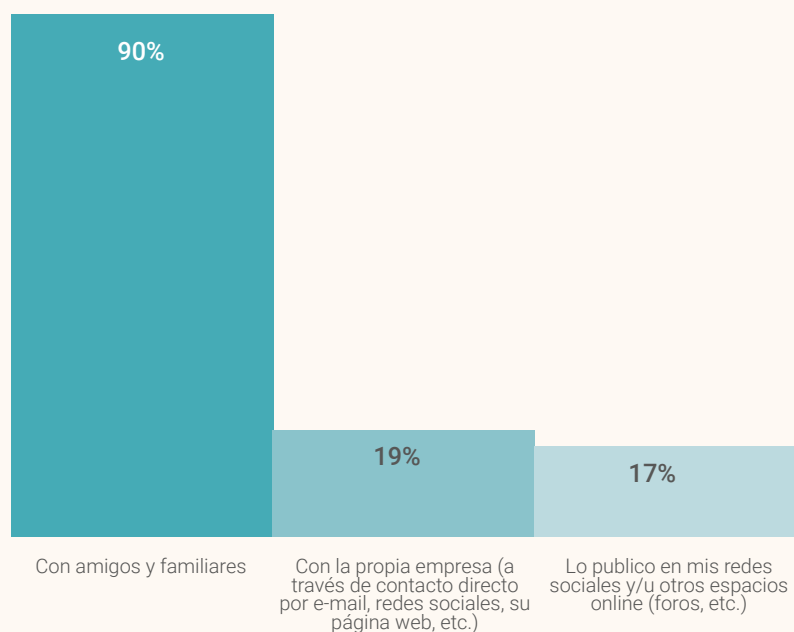
¿Serías menos propenso/a a comprar un producto/servicio de esa empresa?



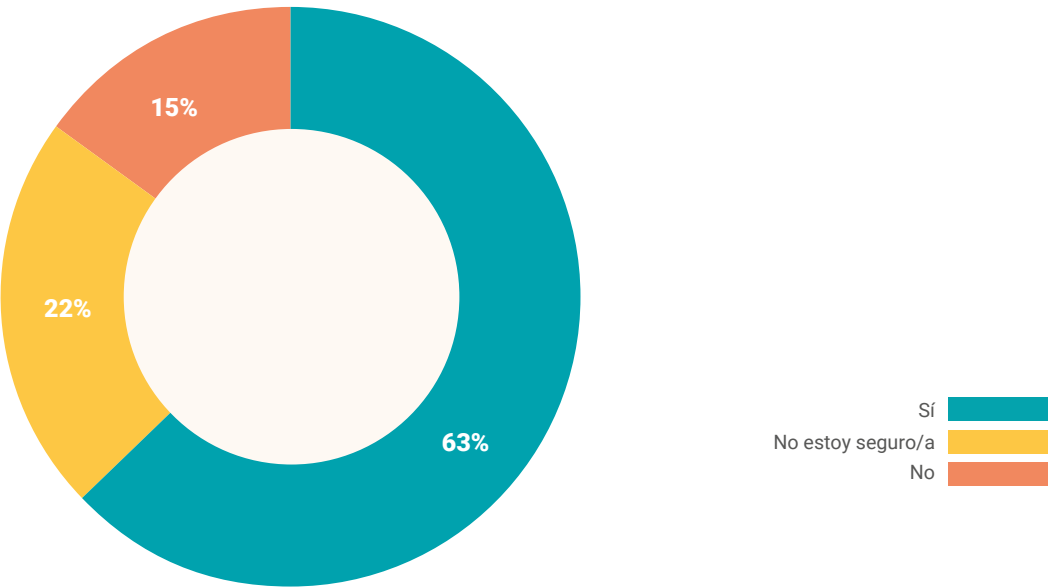
¿Compartes o compartirías con alguien las malas impresiones que haya podido causarte una empresa durante un proceso de selección?



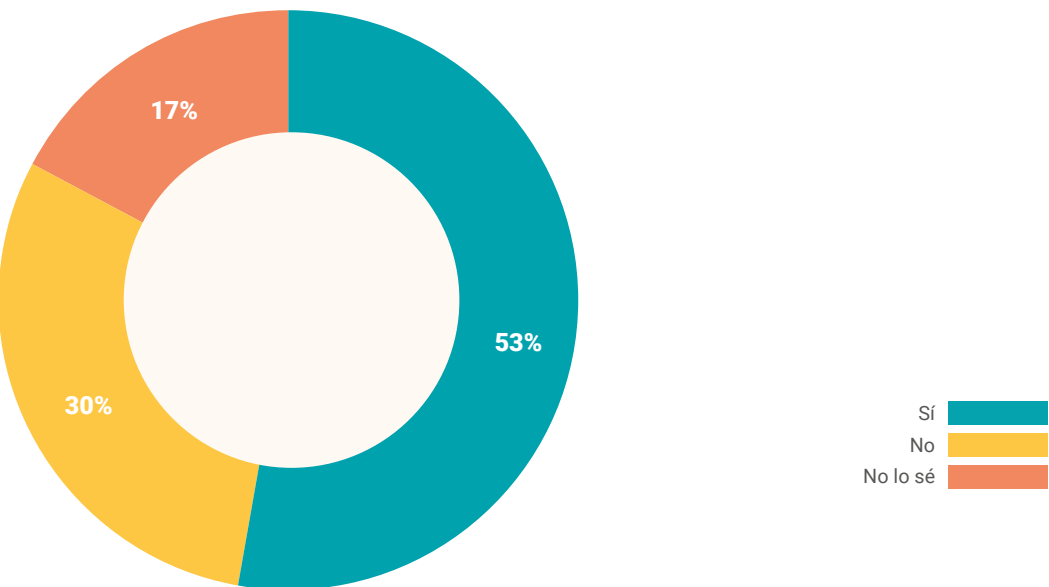
¿Con quién compartes/compartirías esa información?



¿Volverías a inscribirte en alguna otra oferta de empleo de la misma compañía durante el futuro próximo?



6.6 Conocer opiniones negativas sobre trabajar en alguna empresa, ¿hace que te replantees solicitar un empleo en ella?



6.7 A partir de tu experiencia como candidato/a, y de forma general, ¿qué partes deberían mejorar de forma sustancial las empresas en sus procesos de selección?

Mejorar el tiempo de respuesta a los candidatos

70%

Simplificar la página/forma de inscripción en sus ofertas de empleo

39%

Mejorar la difusión de sus ofertas de empleo

39%

Acortar el número de fases de los procesos de selección

32%

Formar mejor a los profesionales de RRHH en técnicas de entrevista

23%

No creo que haya nada demasiado importante que mejorar

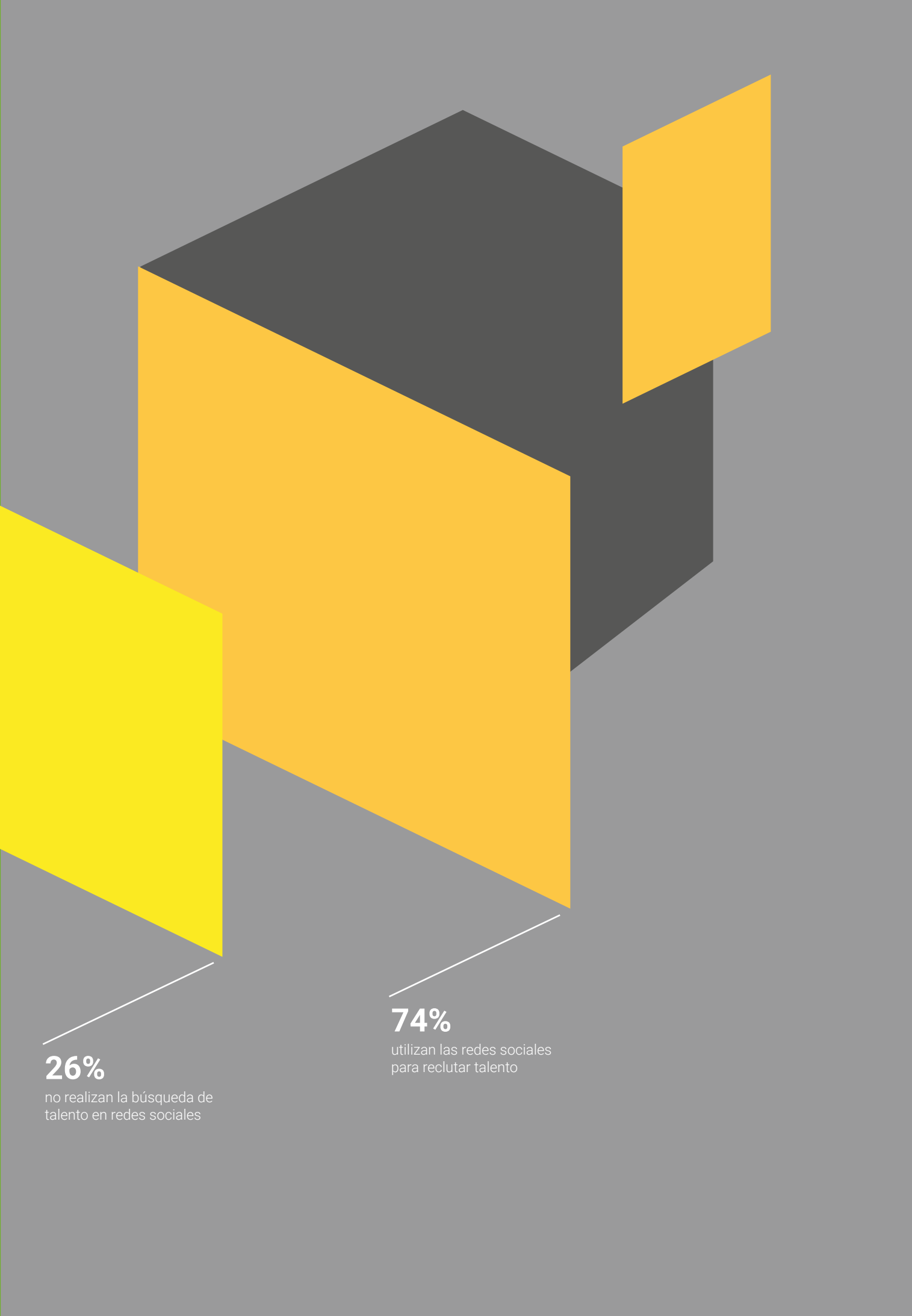
6%

RECURSOS HUMANOS

Parte III

03





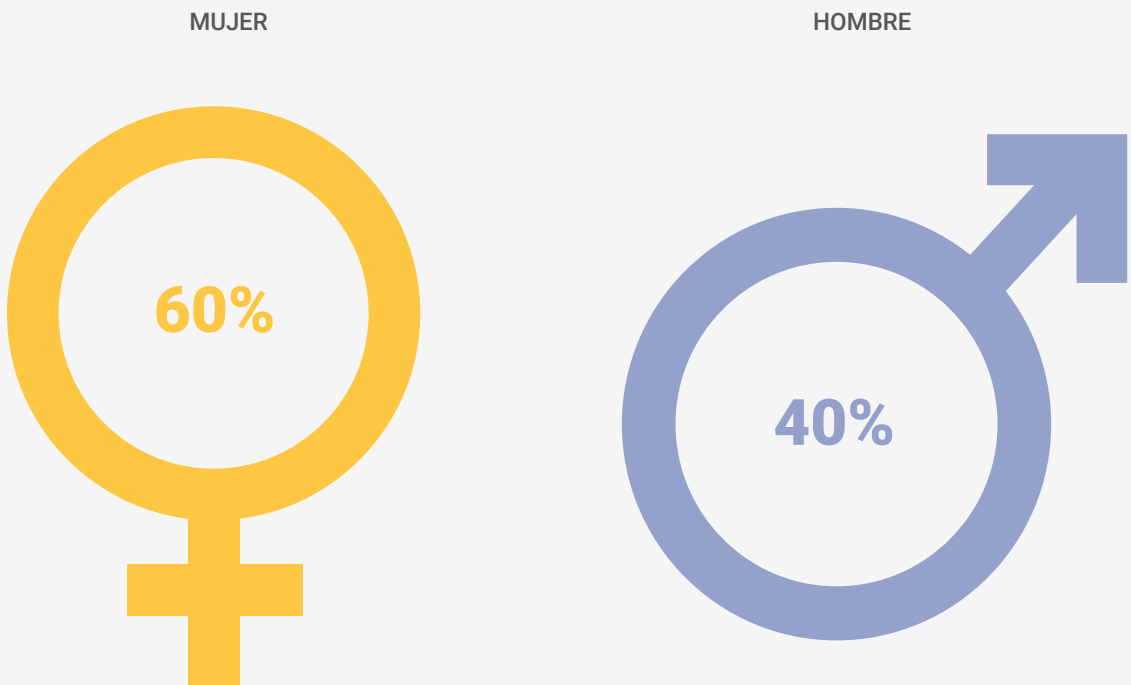
26%

no realizan la búsqueda de
talento en redes sociales

74%

utilizan las redes sociales
para reclutar talento

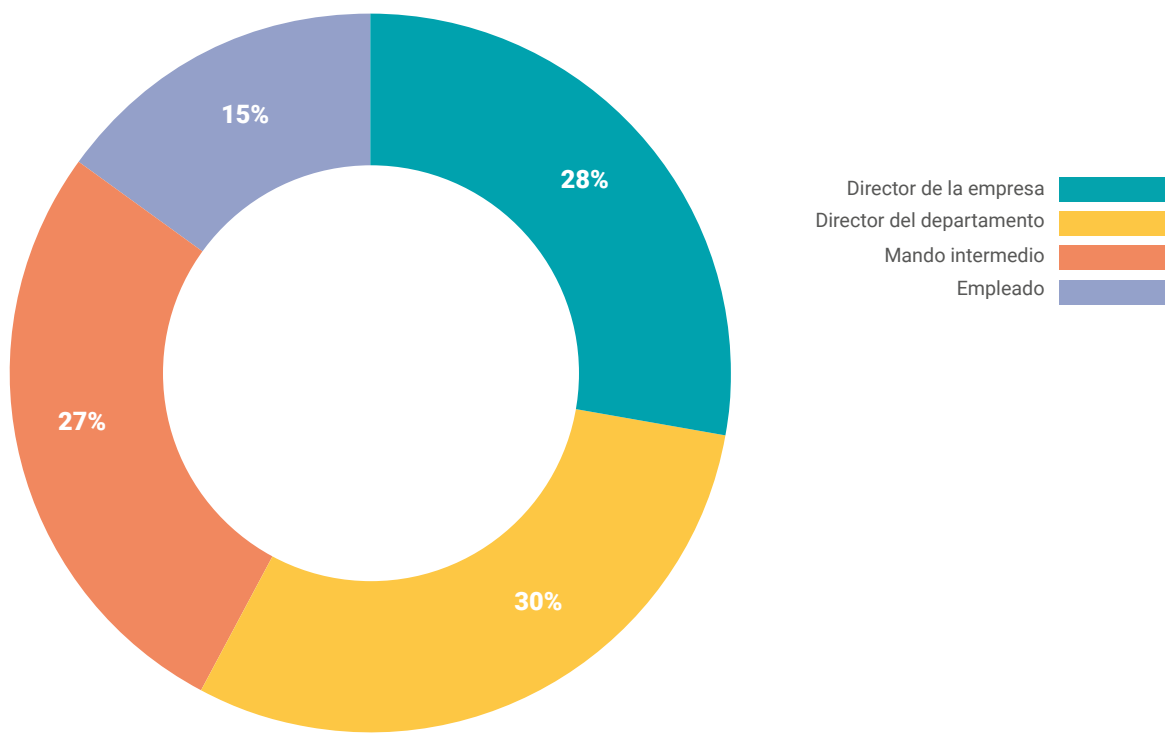
1.1 Sexo



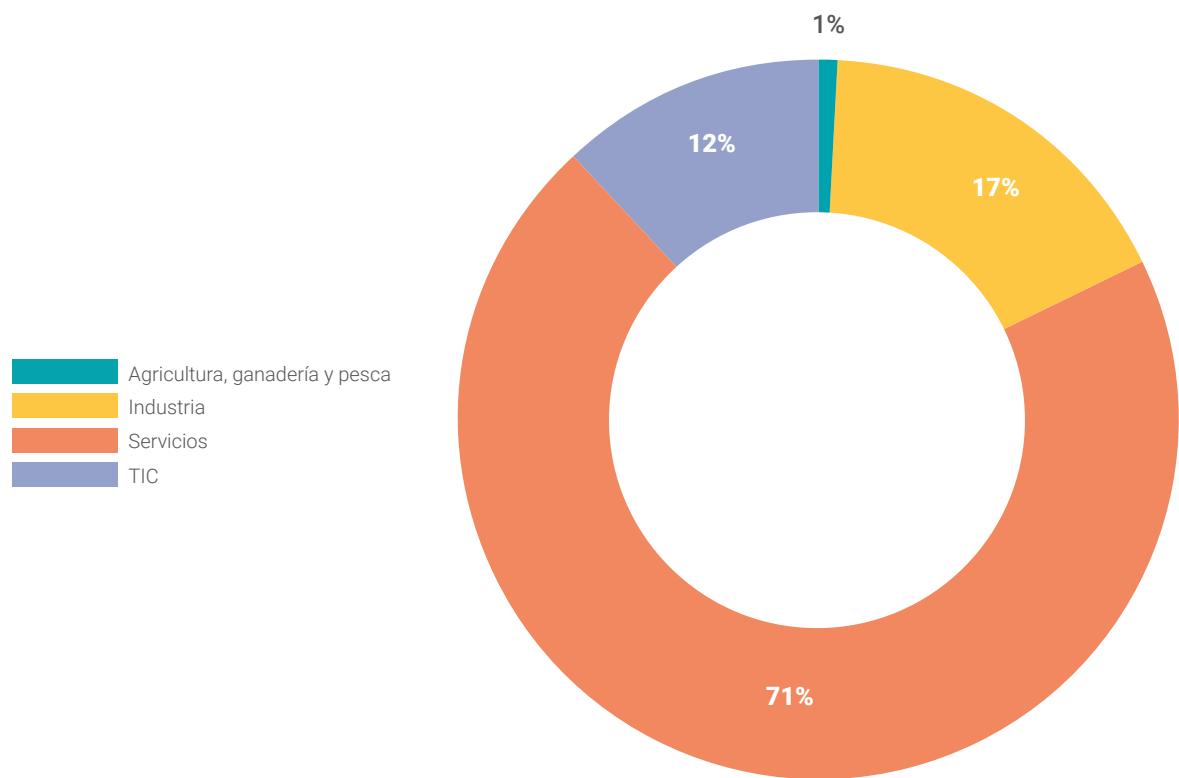
1.2 Rango de edad



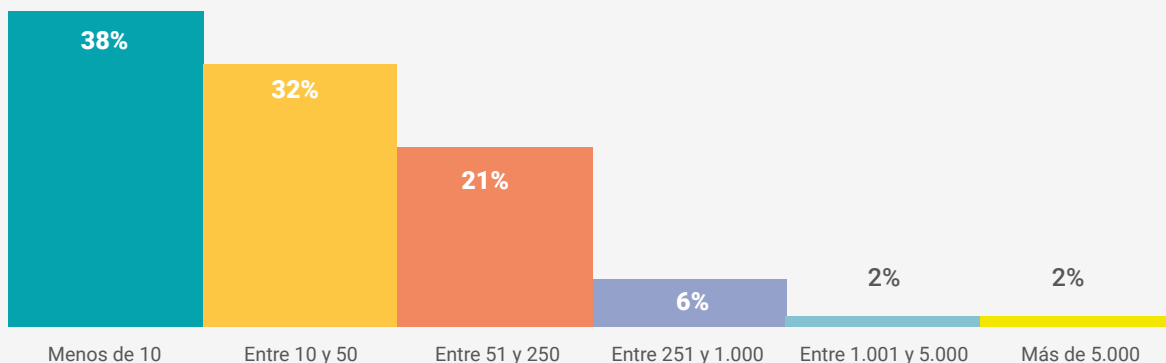
1.3 Cargo en la empresa



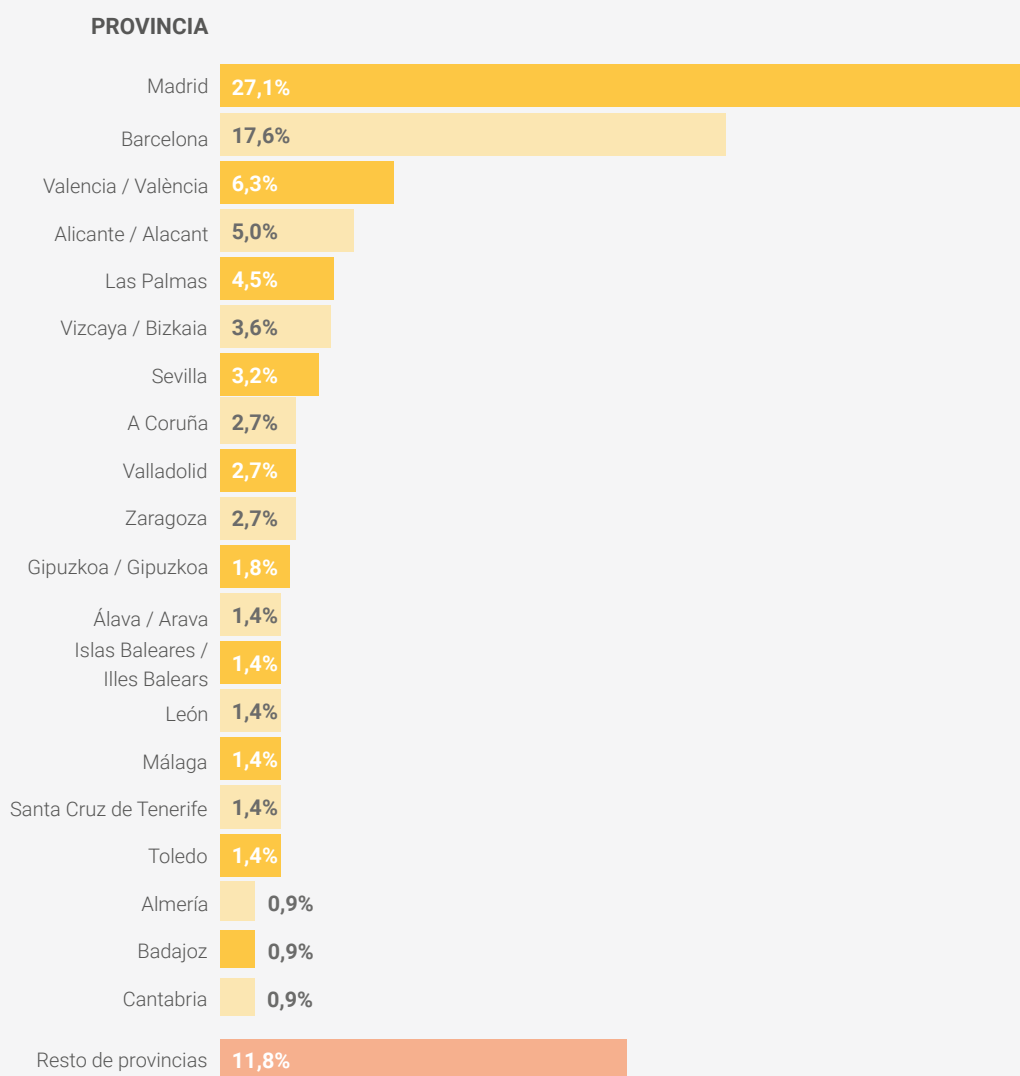
1.4 Sector de actividad



1.5 Número de empleados de la empresa



1.6 Provincia

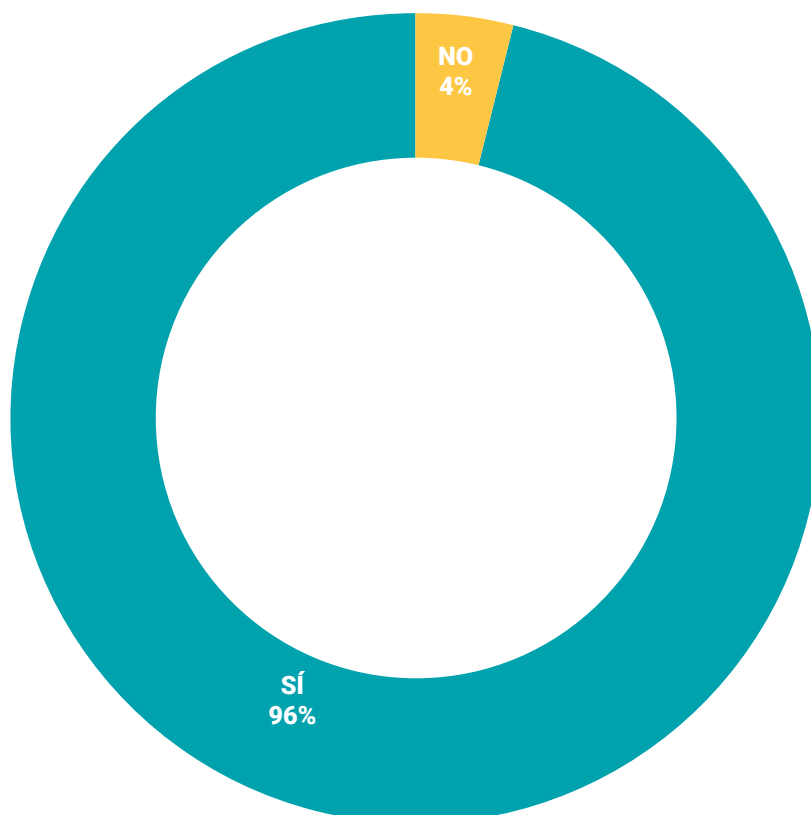


OBJETIVO: Suscitar interés y atraer a profesionales alineados a mis necesidades de talento

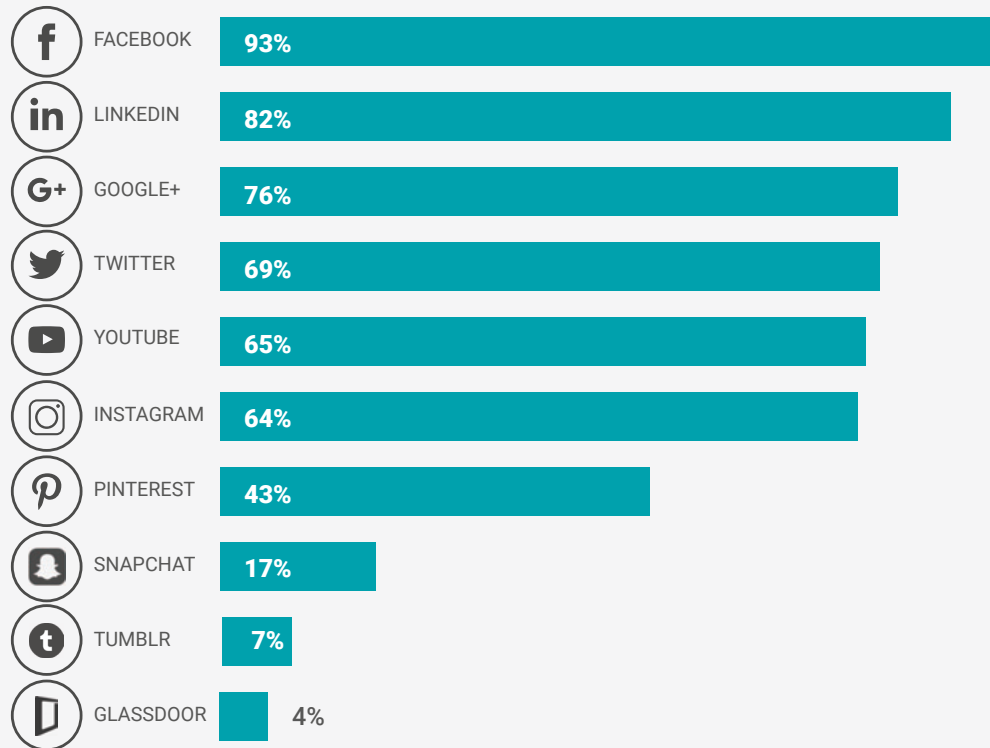
HALLAZGOS CLAVE

- El 96% de los profesionales de recursos humanos encuestados tienen cuenta personal en, al menos, una red social.
- Si tenemos en cuenta el número de usuarios, **la que cuenta con más reclutadores registrados es Facebook** (93%), seguida de LinkedIn (82%) y Google+ (76%).
- Si la variable a considerar es la **tasa de actividad**, las redes en las que los profesionales se muestran más activos serían **Facebook** (5,9 sobre 10), **LinkedIn** (5,8) e **Instagram** (5,6).
- **El 84% de las empresas encuestadas tienen algún tipo de presencia en redes sociales.** De media, el número de cuentas que mantienen activas es de 2,5 por empresa.
- **Facebook es la red social con mayor presencia de empresas.** El 86% de las compañías encuestadas tienen cuenta corporativa en ella.

2.1. ¿Tienes cuenta(s) en alguna red(es) social(es)?

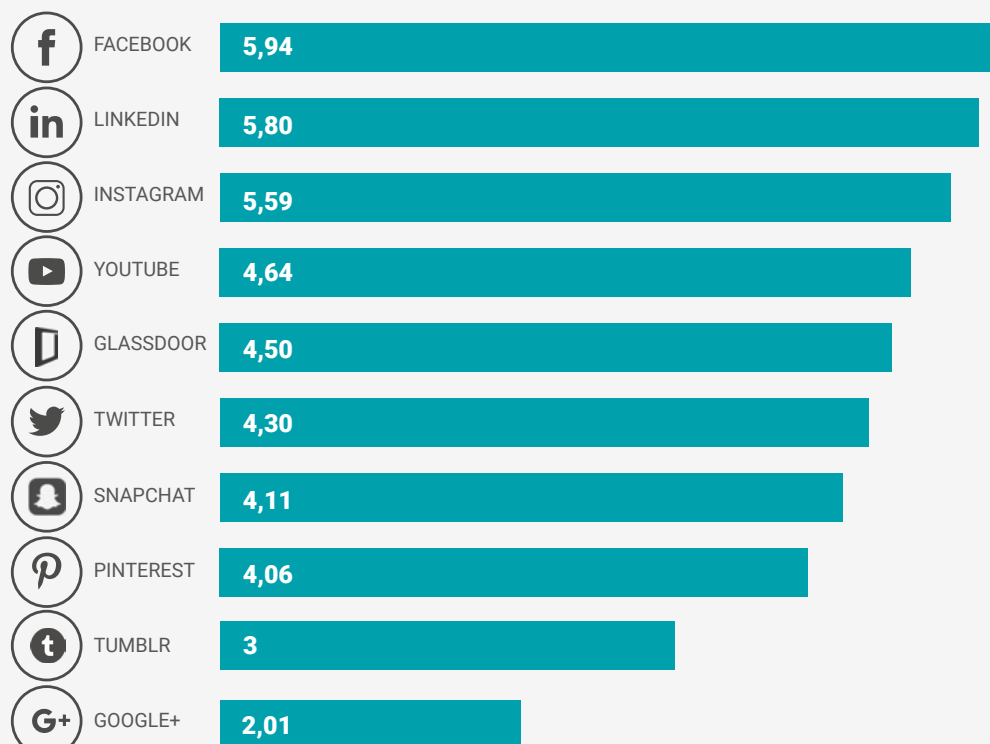


2.1.1 ¿En qué redes sociales tienes cuenta?

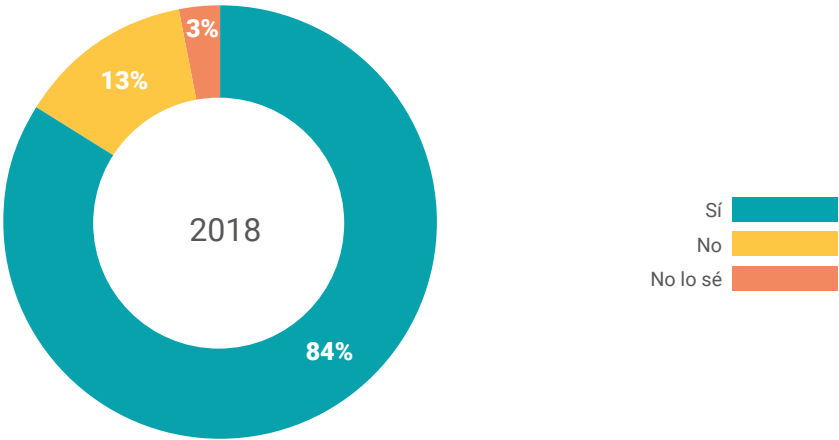


2.1.2 Promedio de uso que los usuarios dan a sus redes sociales

(Actividad sobre 10)



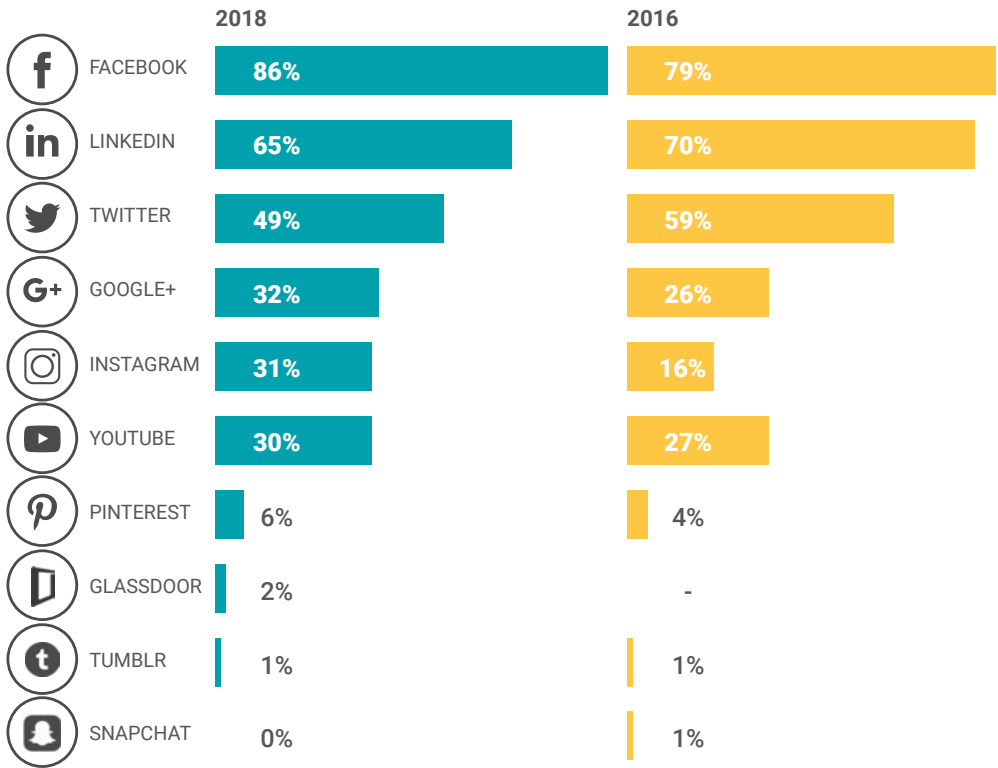
2.2 ¿Tu empresa tiene algún tipo de presencia en redes sociales?



2.2.1 Número de cuentas activas en RRSS por empresa

Promedio: 2,47

2.2.2 ¿En cuáles de las siguientes redes sociales tenéis cuenta corporativa?

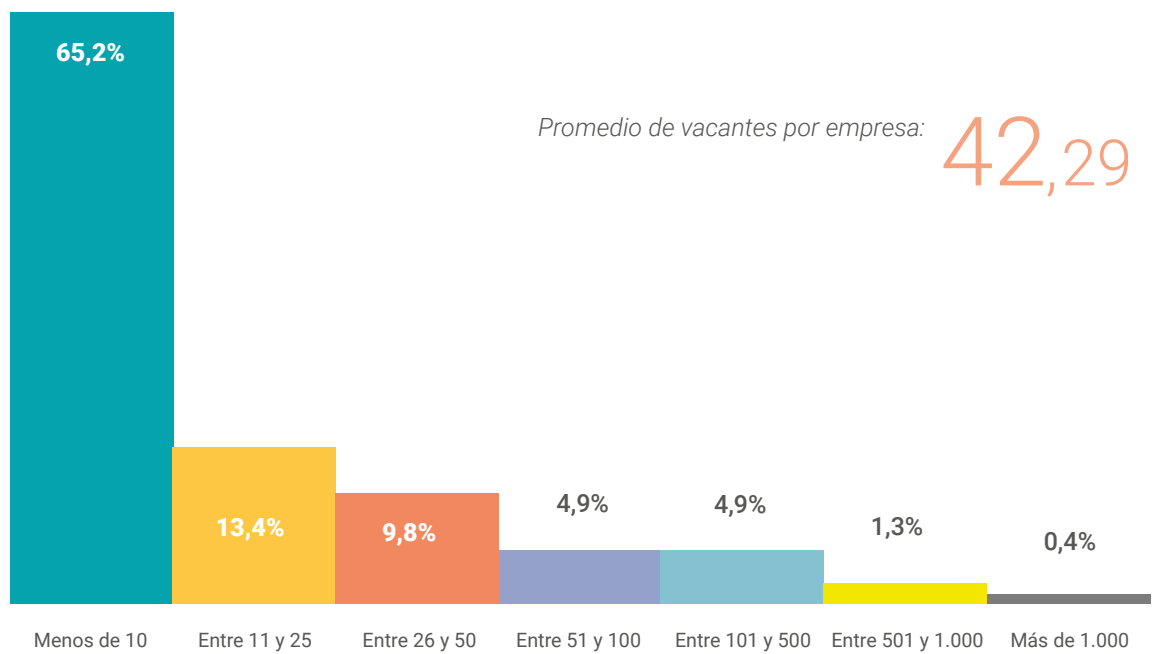


OBJETIVO: Suscitar interés y atraer a profesionales alineados a mis necesidades de talento

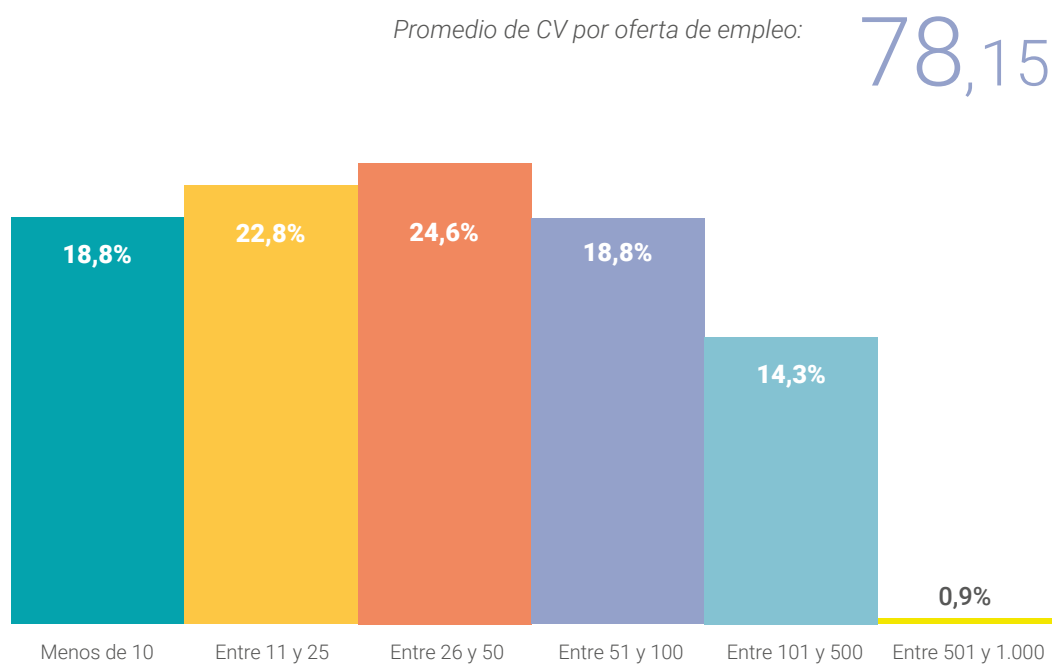
HALLAZGOS CLAVE

- Durante 2017 los departamentos de RRHH necesitaron abrir procesos de selección para cubrir **un promedio de 42,3 vacantes por empresa**.
- **El número de solicitudes que reciben** por cada oferta de empleo que publican **alcanza las 78,15** por oferta de media.
- **Los portales web de empleo siguen siendo la herramienta más utilizada por el 97% de las empresas cuando quieren reclutar a nuevos empleados.** Le siguen los contactos personales (96%) y las webs corporativas (60%).
- En cuanto a la frecuencia de uso de los canales de intermediación laboral, **los más utilizados son también los portales web de empleo (7,2 sobre 10) y los contactos personales (6,5).**
- **El uso de las redes sociales como medio para captar talento pierde diez puntos porcentuales en los dos últimos años**, pasando de un 84% en 2016 al 74% actual. También en frecuencia pierden representatividad, siendo consultados por los profesionales de RRHH que los utilizan como herramienta de captación de talento solo cuatro de cada diez veces que abren un proceso selectivo.
- **La red social más utilizada por las empresas españolas para descubrir talento es, un año más, LinkedIn.** A ella recurren el 76% de los reclutadores que hacen uso de las redes para encontrar candidatos.
- **Seis de cada diez reclutadores utilizan los perfiles corporativos de la empresa** en RRSS para captar talento.
- **Cuando los departamentos de selección utilizan las RRSS en busca de candidatos lo hacen principalmente para cubrir puestos de la categoría de empleados (62%), técnicos (54%) y mandos intermedios (41%).** Para puestos directivos los profesionales de RRHH no suelen recurrir a las redes sociales.
- **El área en la que se ha generado la vacante de empleo es también decisiva para la utilización de las redes sociales como canal de adquisición de talento.** Comercial es la que tiene mayor presencia (53%), seguida de tecnología e informática (29%) y administración de empresas (25%).
- **El uso de las redes sociales para captar y atraer talento es obligatorio o altamente recomendable en el 44% de las empresas.**
- Como ejes centrales de **la estrategia de reclutamiento que desarrollan las empresas en sus redes sociales** se encuentran la **publicación de ofertas (80%), la comunicación con candidatos (49%) y la recepción de solicitudes de empleo (43%).**
- **Aumentar el número de CVs (50%), mejorar su calidad (46%) y diversificar los canales de reclutamiento (46%) son los objetivos que esperan conseguir** las diferentes compañías que utilizan las redes sociales para reclutar.
- **El 83% de las empresas consultan las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación.** La trayectoria profesional, las habilidades y aptitudes de los postulantes y los años de experiencia son los datos en los que más se fijan las empresas cuando consultan los perfiles en redes sociales de los candidatos.
- **El 52% de los profesionales de RRHH encuestados han reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles en redes de algún candidato** preseleccionado; el 34% lo han hecho empeorando su decisión.
- **Tan solo un 19% de las empresas han seleccionado a algún candidato por su actividad en redes sociales.**
- **El 36% de las organizaciones han desestimado la candidatura de algún aspirante a un puesto de trabajo por la imagen que proyectan en alguno de sus perfiles en redes**, tres puntos más que en 2016. Hacer apología de cualquier tipo de violencia o discriminación (76%), promover el consumo de drogas o alcohol (75%) y el uso de imágenes poco apropiadas (73%) son los aspectos que más influirían en un reclutador para rechazar a un candidato.
- La identidad digital, también conocida como marca personal, aporta más información sobre un candidato que cualquier curriculum vitae. Por esa razón, las empresas suelen analizar la actividad de los candidatos en sus perfiles de redes sociales. **Antes de realizar la entrevista con el candidato es el momento elegido para consultar sus perfiles en RRSS** por el 45% de los profesionales de RRHH.
- **LinkedIn (74%) y Facebook (73%) son las redes sociales a las que los reclutadores suelen recurrir para obtener información sobre los candidatos.**
- **El 60% de los reclutadores consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo.**
- **El 35% de los profesionales de selección opinan que los candidatos no trabajan de forma adecuada su marca personal** en redes sociales.
- **Presentarse de forma más profesional (81%) y usar palabras clave para hacerse más fácilmente encontrables (65%) es la parte que más necesitan mejorar los candidatos** para hacer más atractivos sus perfiles ante un posible búsqueda de empleo.

3.1. ¿Para cubrir cuántas vacantes se abrieron procesos de selección en tu empresa durante 2017?



3.2 De media, ¿cuántos CVs recibís por cada oferta de empleo?

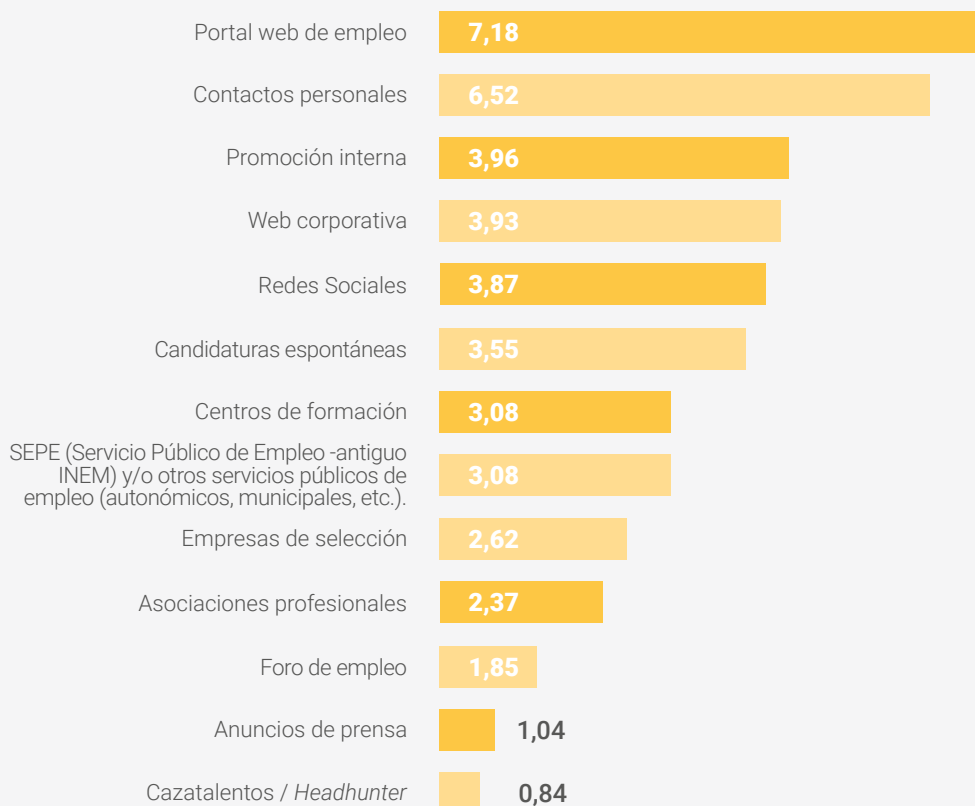


3.3 ¿Qué herramientas de intermediación laboral utilizas/utilizáis para encontrar candidatos?

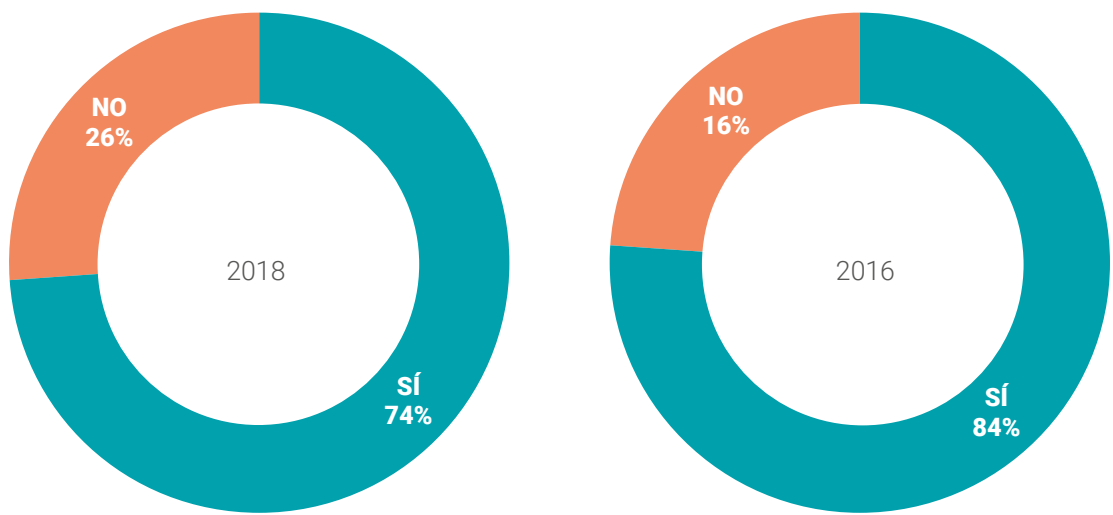


3.3.1 Frecuencia de uso de los canales de intermediación utilizados

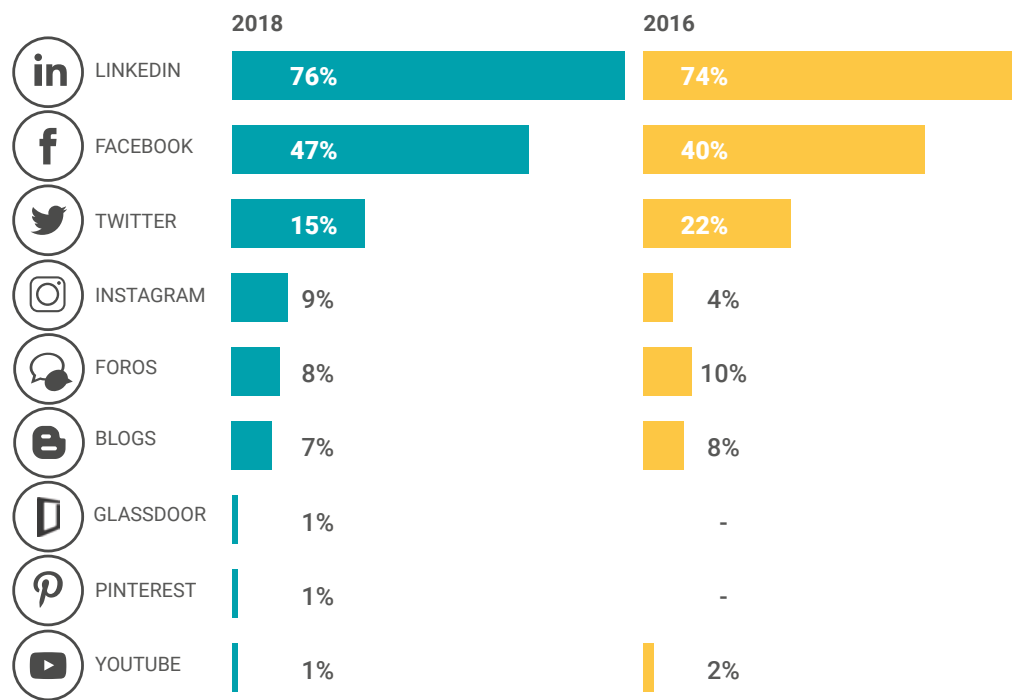
(Promedio sobre 10)



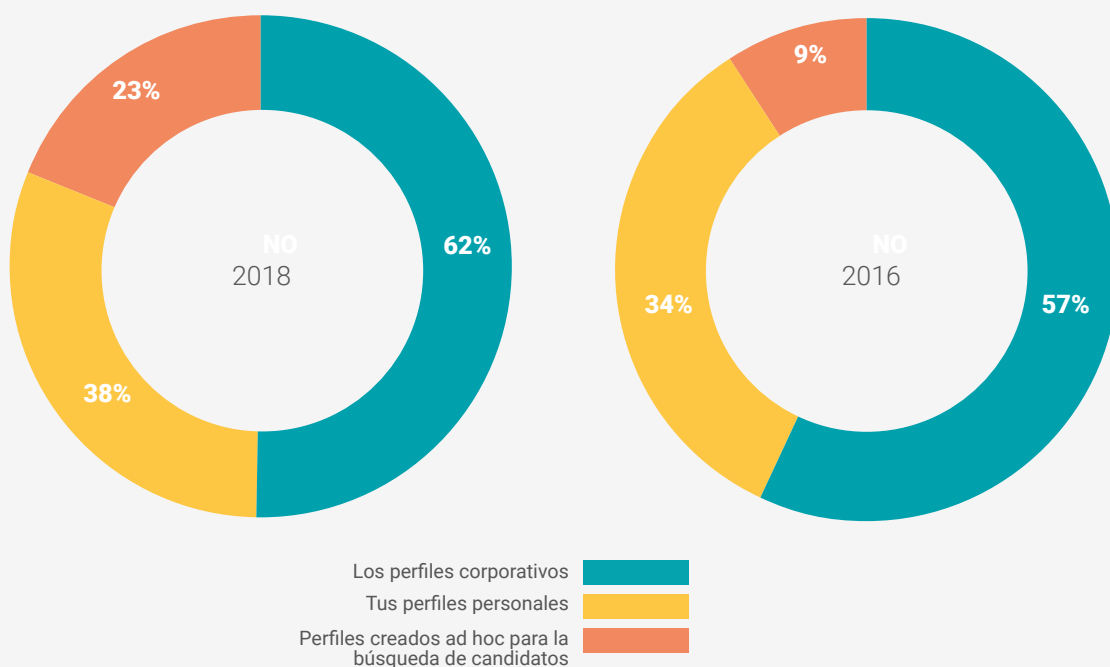
3.4 Profesionales de RRHH que utilizan las RRSS para buscar candidatos



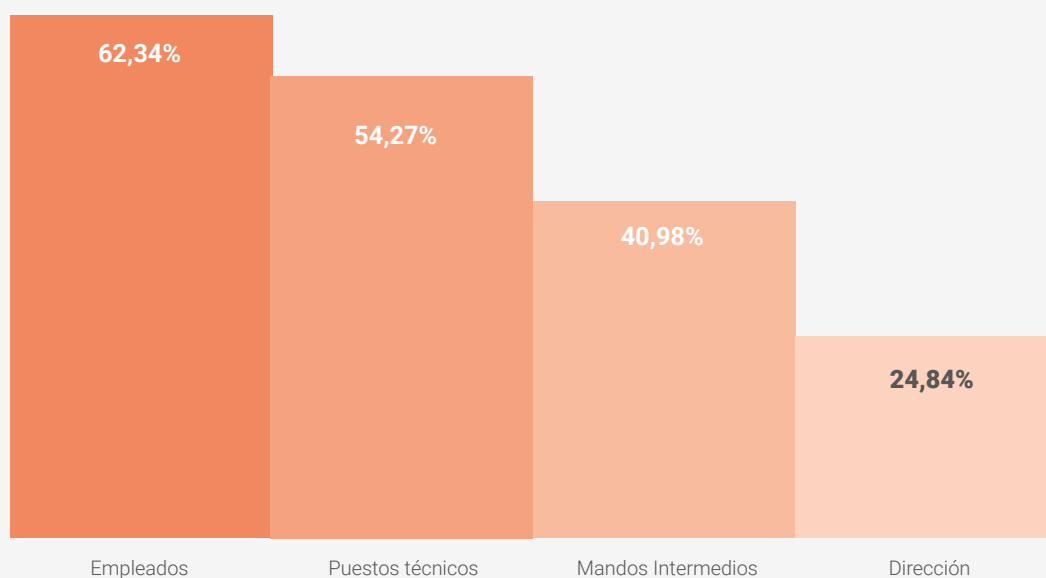
3.4.1 ¿Qué redes sociales o comunidades online utilizas/utilizáis para buscar candidatos en tu empresa?



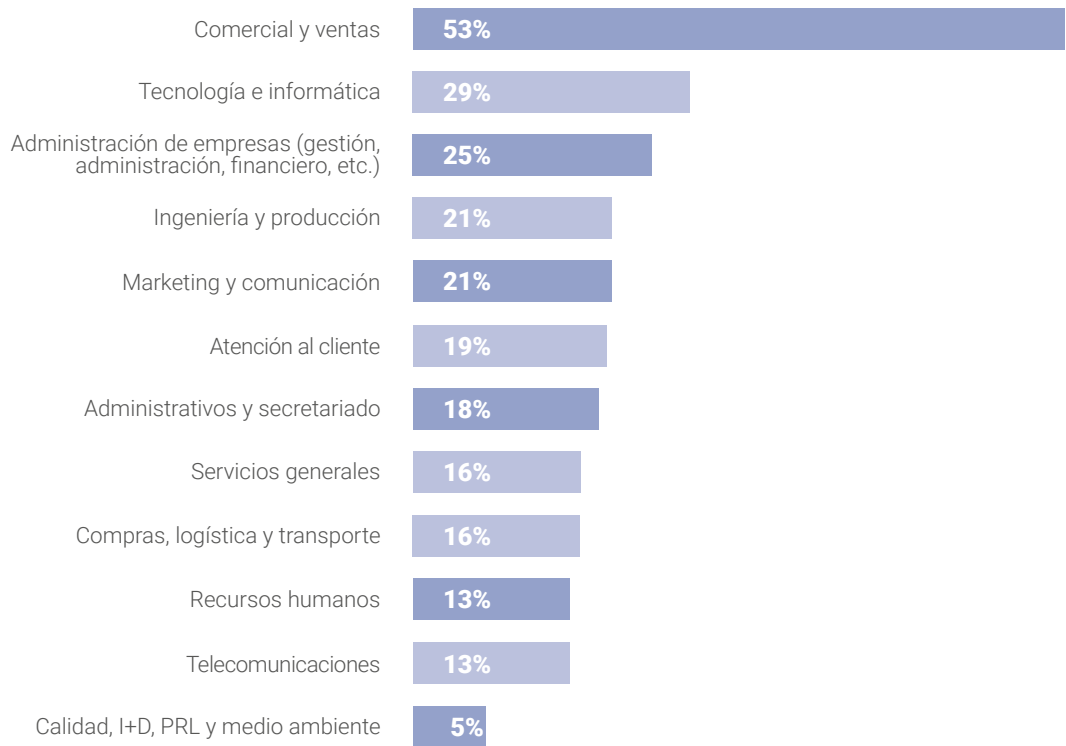
4.4.2 Para captar talento a través de RRSS utilizas...



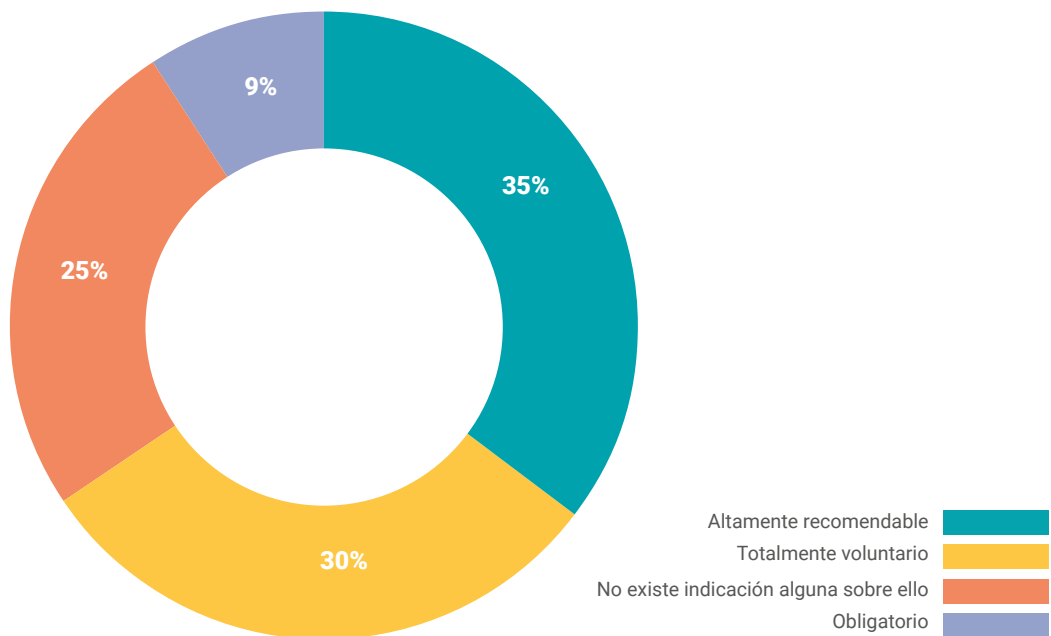
3.4.3 ¿Qué tipo de profesionales, según su categoría profesional y frecuencia, buscas a través de RRSS?



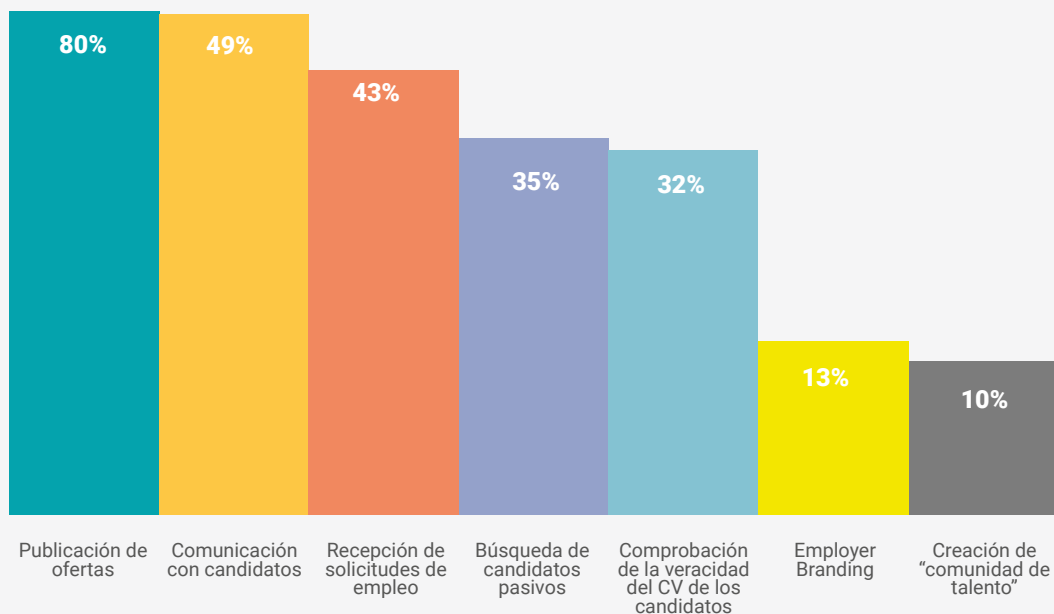
3.4.4 ¿Para cubrir vacantes de qué áreas/s las utilizas mayoritariamente?



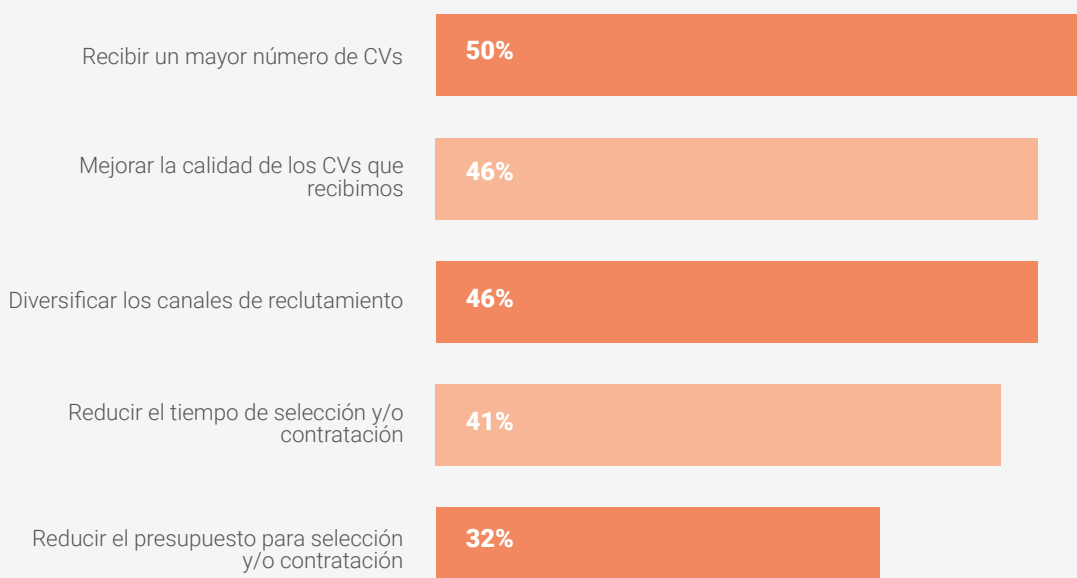
3.5 En tu empresa, el uso de las redes sociales para captar y atraer talento es...



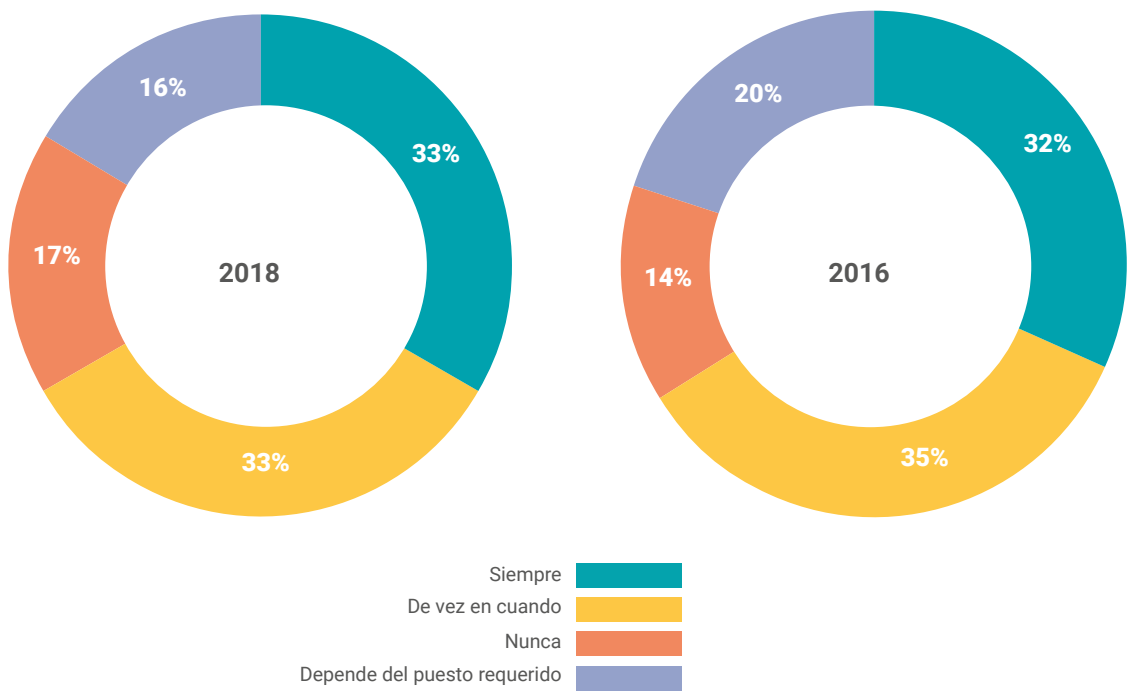
3.6 ¿Qué tipo de estrategia de reclutamiento desarrolla tu empresa en RRSS?



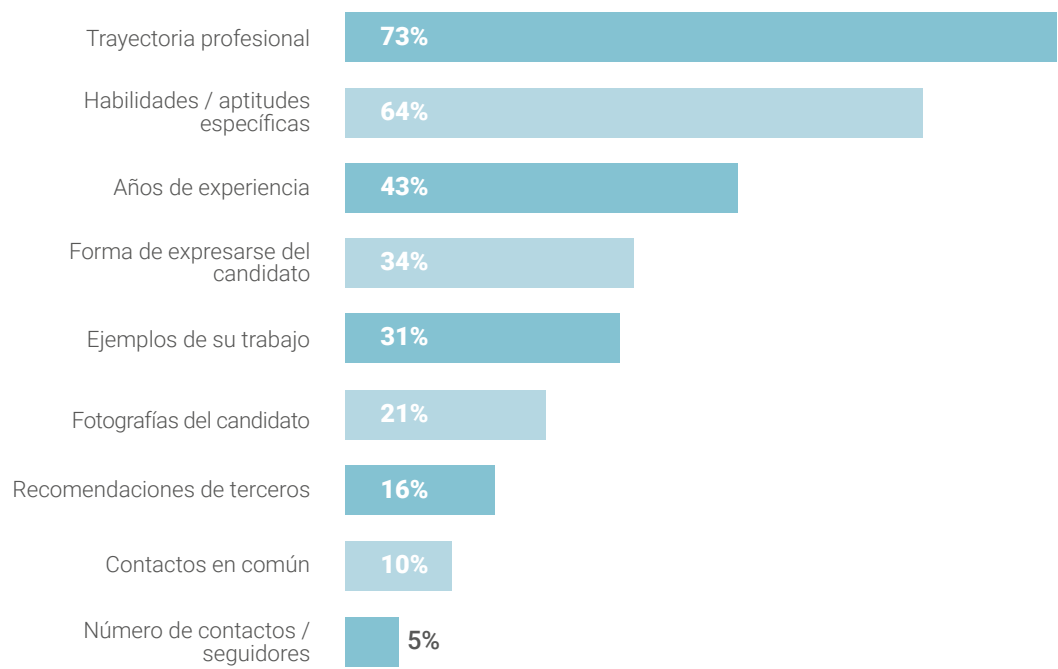
3.7 ¿Qué objetivos esperáis conseguir utilizando las redes sociales como canal de intermediación laboral?



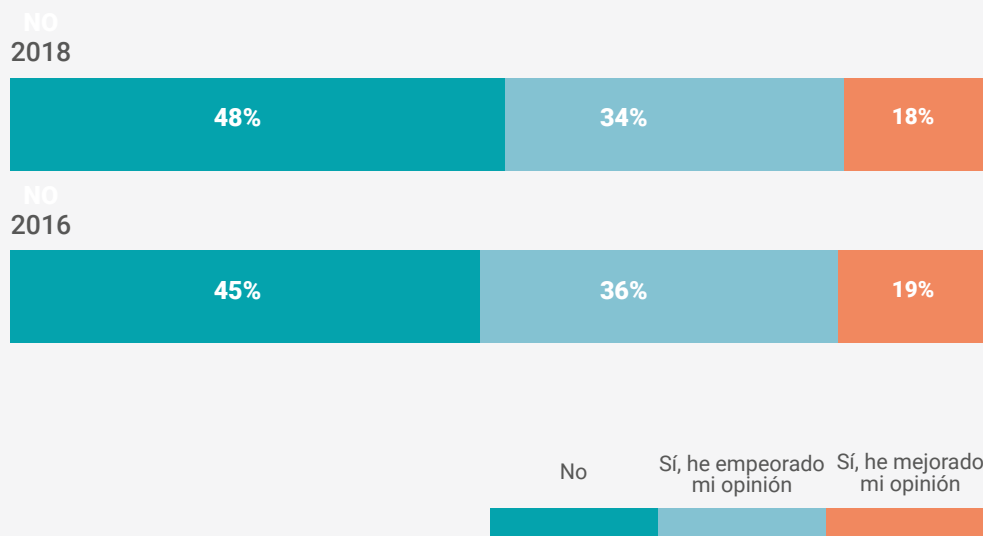
3.8 A la hora de hacer la selección de candidatos, ¿consultas sus perfiles en redes sociales?



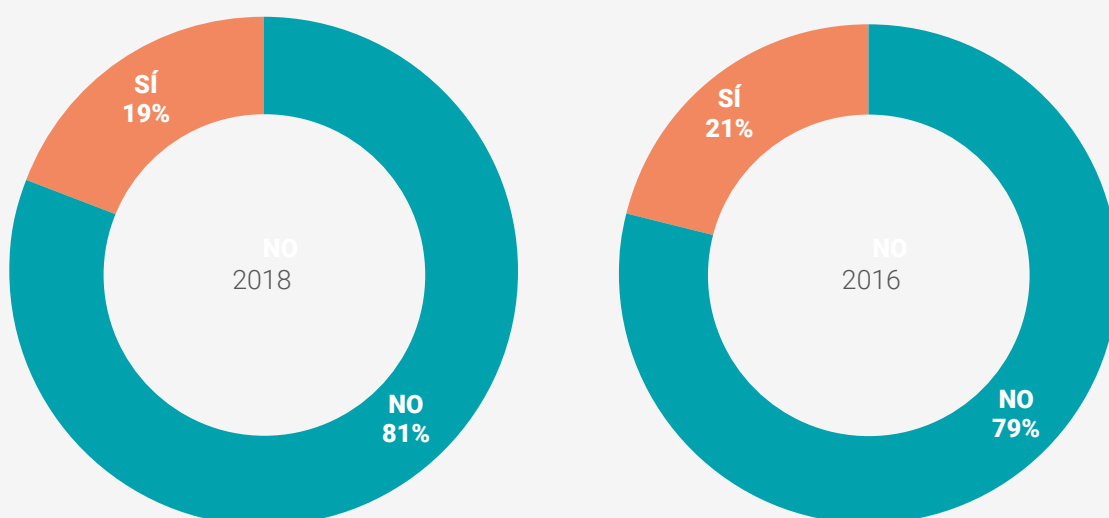
3.8.1 ¿Qué es lo que más atrae tu atención en los perfiles de los candidatos?



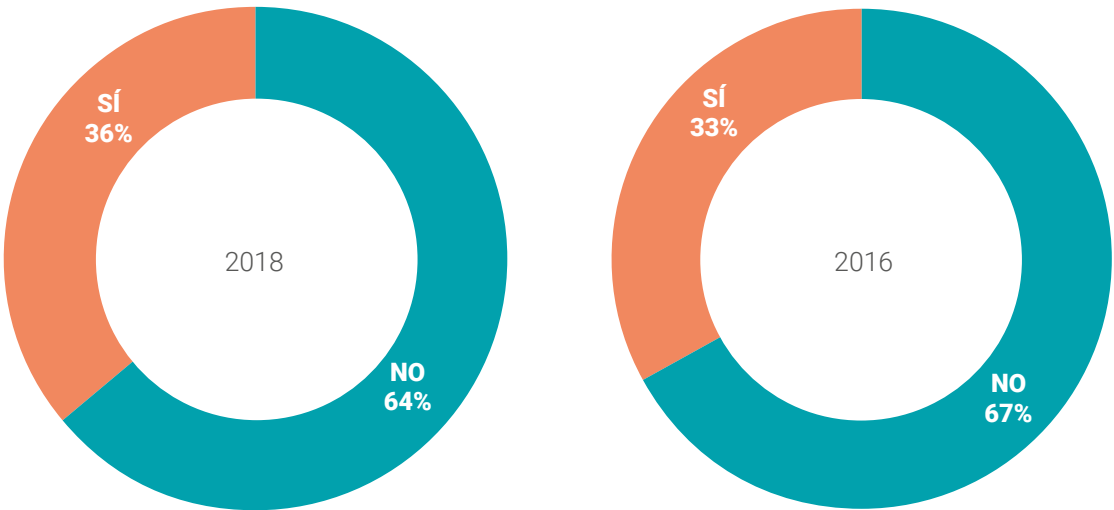
3.8.2 ¿Has reconsiderado a algún candidato preseleccionado después de ver sus perfiles en redes sociales?



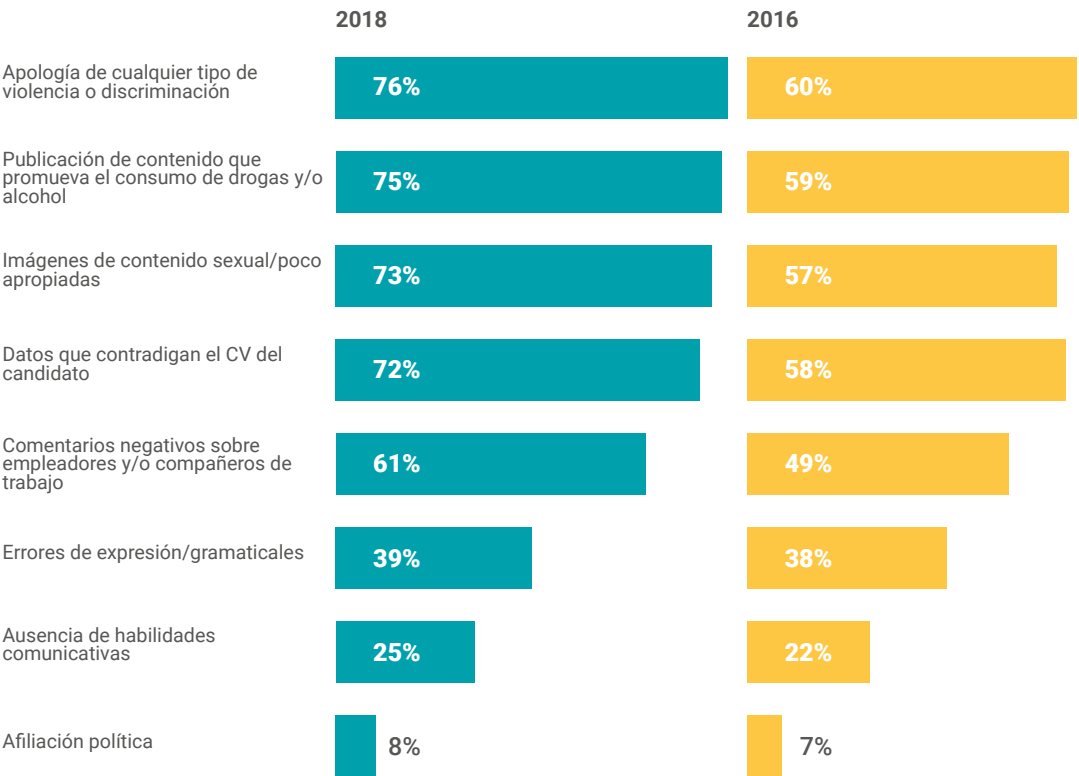
3.8.3 ¿Alguna vez has SELECCIONADO a un candidato por su actividad en las redes sociales?



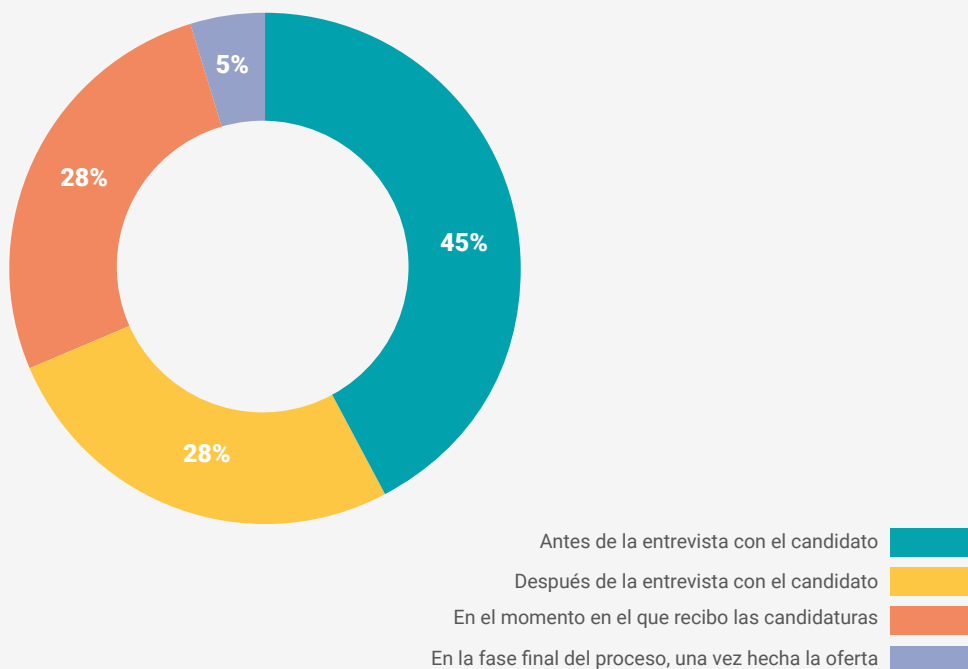
3.8.4 ¿Alguna vez has RECHAZADO a un candidato por su actividad en las redes sociales?



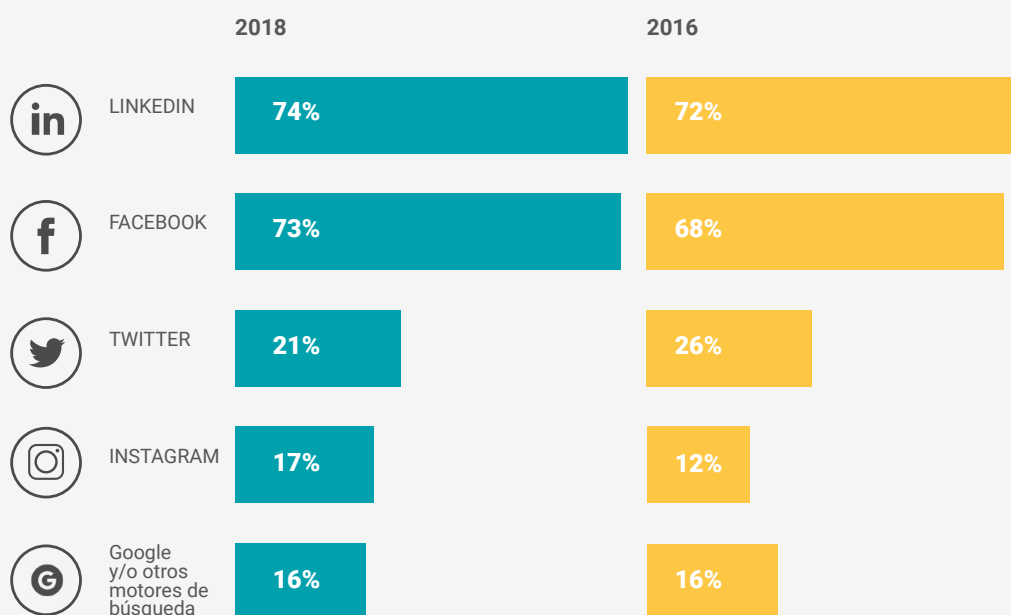
3.8.5 ¿Cuáles de los siguientes aspectos harían que rechazases a un candidato por su actividad en redes sociales?



3.9 ¿En qué momento analizas la actividad y reputación del candidato en las RRSS?



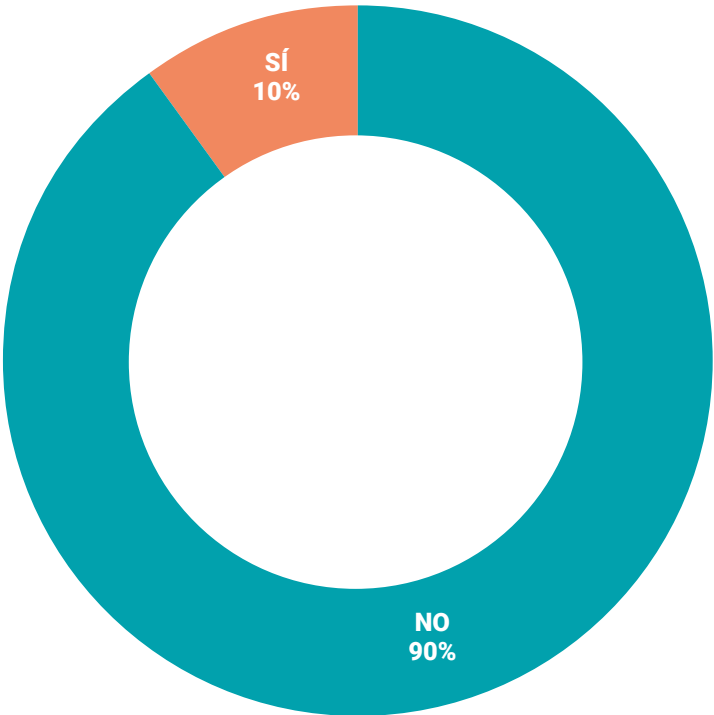
3.8.7 ¿Qué perfiles del candidato en las redes sociales / herramientas online son los que sueles mirar para obtener información sobre su reputación?



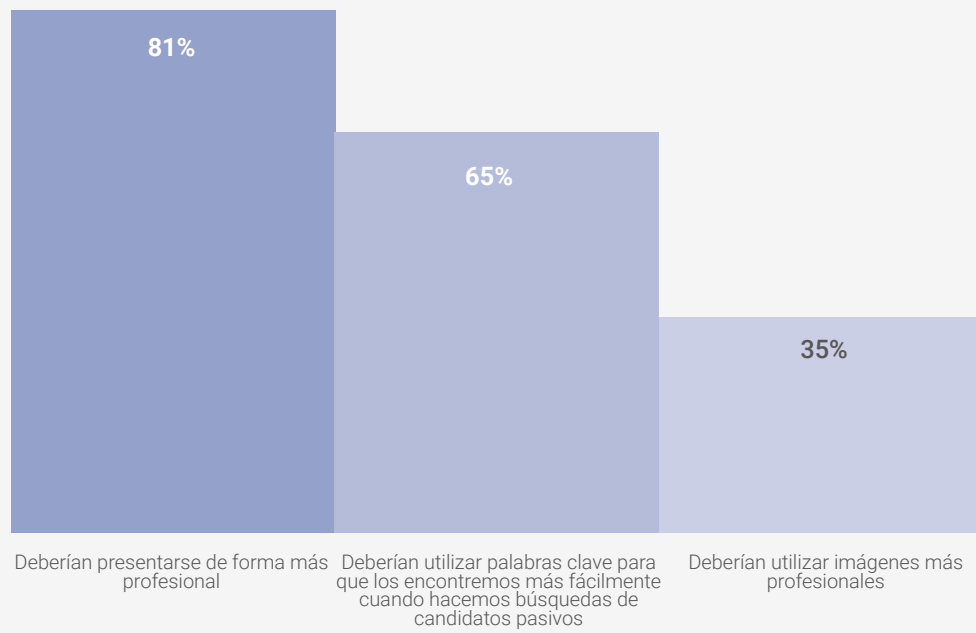
3.8.8 ¿Consideras que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el que inactivo?



3.8.9 ¿Crees que los candidatos trabajan bien su marca personal a través de las redes sociales?



3.8.10 ¿En qué necesitan mejorar para hacer sus perfiles más atractivos para los departamentos de RRHH?

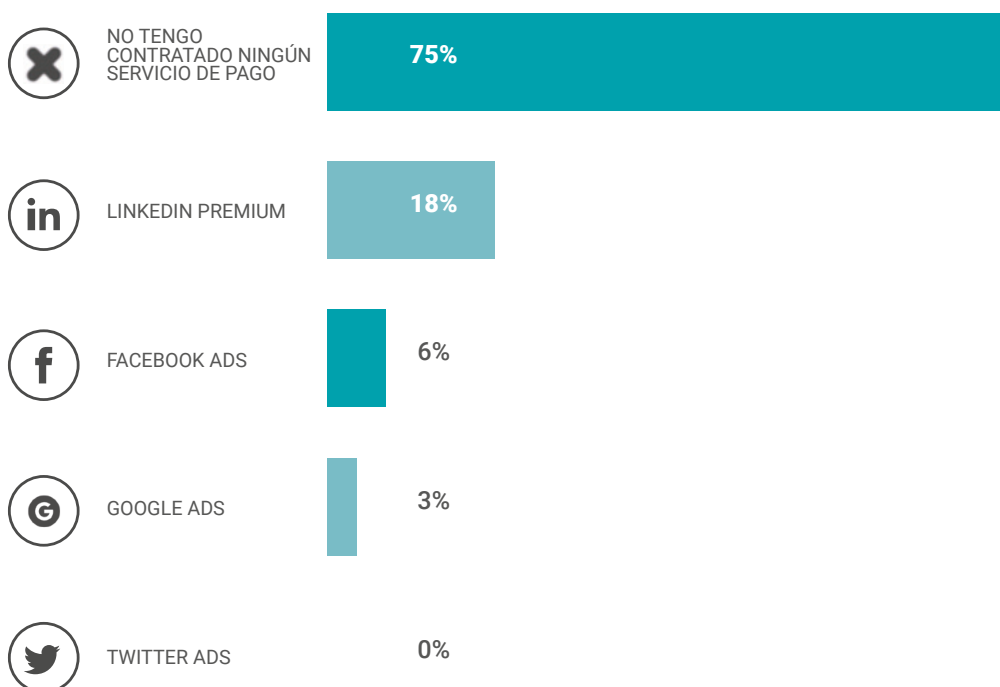


OBJETIVOS: Involucrar y generar compromiso del candidato hasta la decisión de incorporación
Transmitir experiencias positivas al mercado laboral

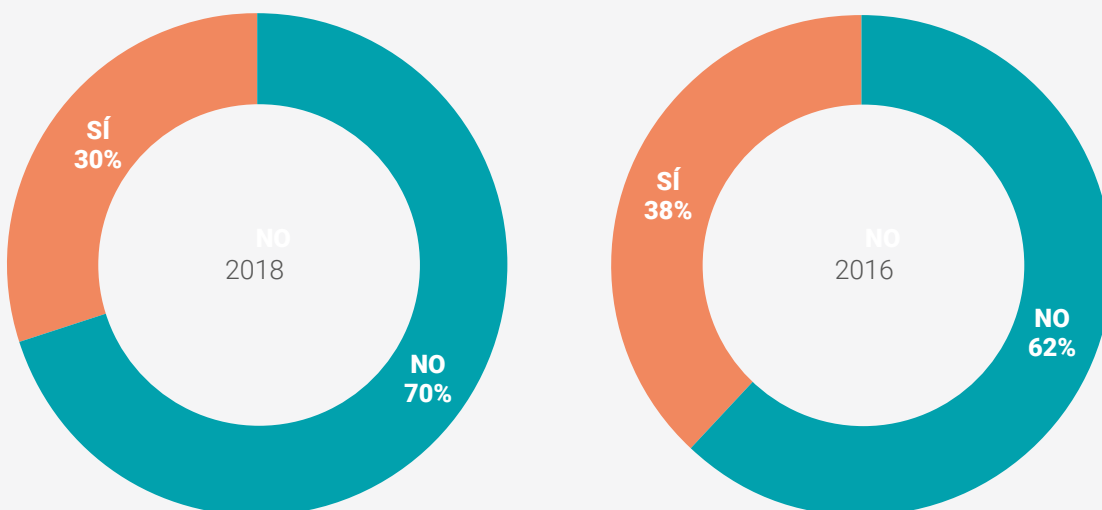
HALLAZGOS CLAVE

- **El 75% de las empresas no recurren a ningún servicio de pago en RRSS** para realizar las labores de captación de talento, 14 puntos menos que en 2016.
- **Siete de cada diez departamentos de selección descartan aumentar la inversión** en cualquier tipo de plataforma social durante 2019.
- **El 41% de los reclutadores no encuentran a los candidatos que necesitan para sus empresas en redes sociales.** Además, también se quejan del tiempo excesivo que necesitan invertir para realizar la búsqueda de talento (38%) y de un sistema de búsqueda poco fácil y/o intuitivo (30%).
- **El 78% de los profesionales de RRHH creen que las redes sociales son un elemento importante para ser competitivo a la hora de reclutar talento.**
- Aunque el 71% de las empresas encuestadas consideran que el reclutamiento a través de redes sociales supone una mayor afinidad de los candidatos al perfil buscado por la empresa, **tan solo el 32% creen que esta herramienta terminará eliminado cualquier otra forma de reclutamiento.**
- **El 71% de las empresas declaran mantener informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud** de empleo.
- **El 80% de los profesionales de selección afirman evaluar de alguna forma la experiencia que tiene el candidato** durante sus procesos de selección.
- El 91% de las empresas no han detectado ninguna opinión negativa sobre sus procesos de selección en Internet (redes sociales, foros, medios de comunicación, portales, etc.). Sin embargo, **tan solo el 41% de las organizaciones realizan evaluaciones periódicas en búsqueda de comentarios sobre ésta y/o sus procesos de selección.**

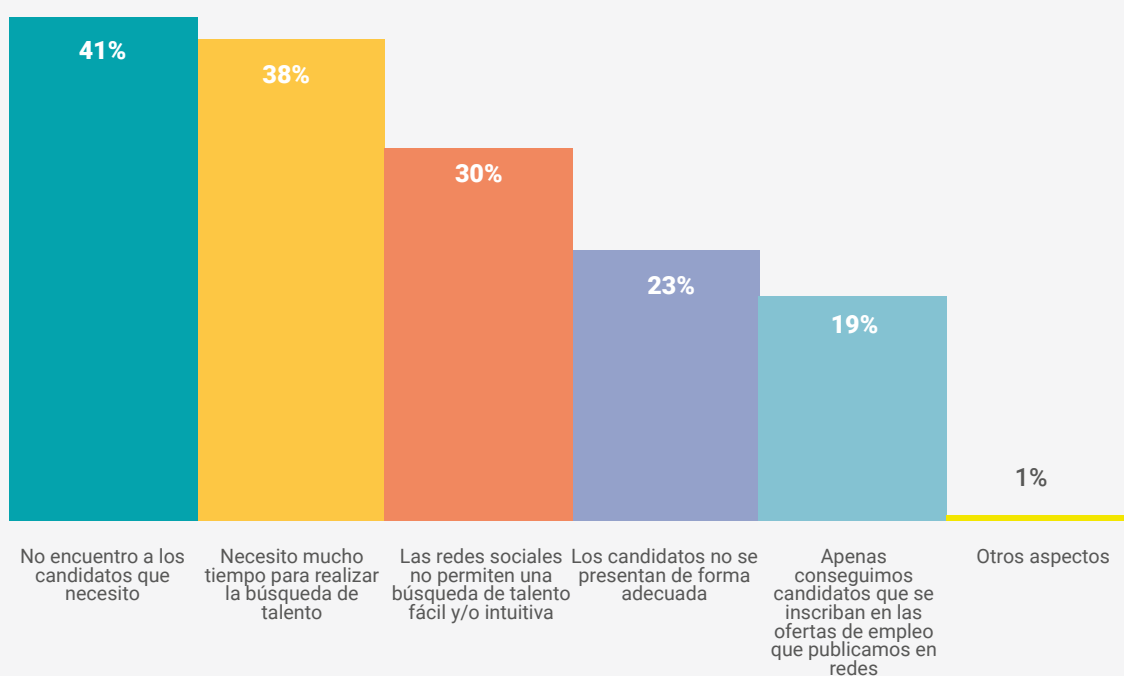
4.1 ¿Recuerdas a algún servicio Premium o de pago para realizar atracción y captación de talento en redes sociales? ¿En qué RRSS?



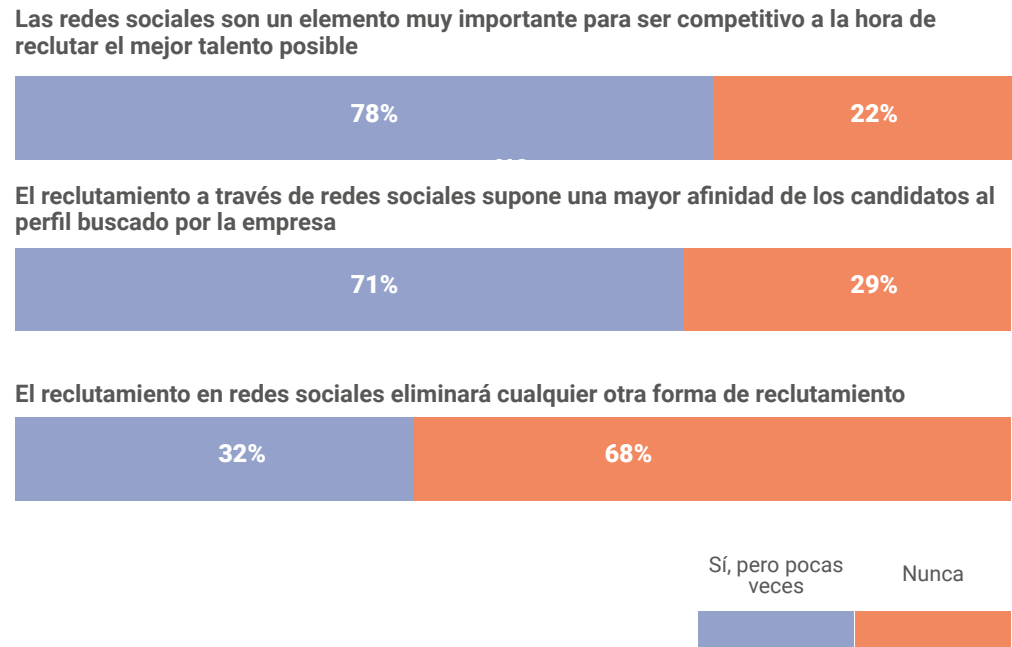
4.2 ¿Tenéis pensado incrementar la inversión en alguna red o plataforma social para reclutar durante el próximo año?



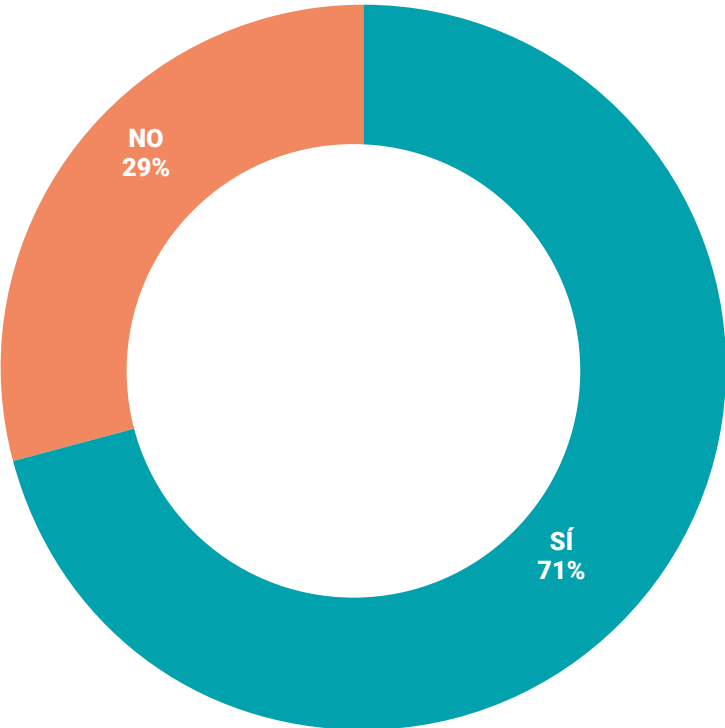
4.3 ¿Qué aspectos negativos te has encontrado al reclutar candidatos a través de RRSS?



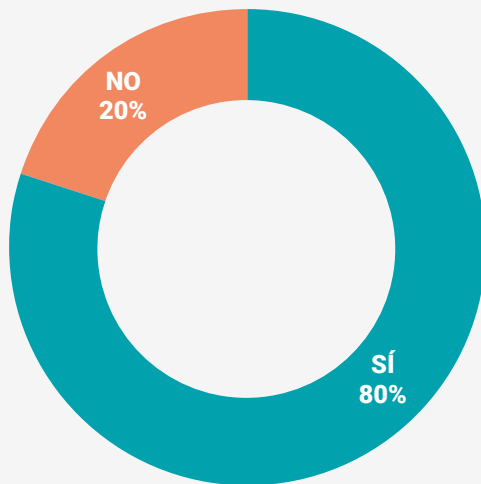
4.4 Tendencias en reclutamiento...



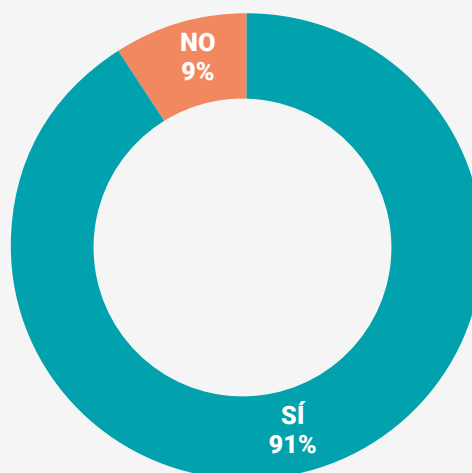
4.5 ¿Mantienes informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud de empleo?



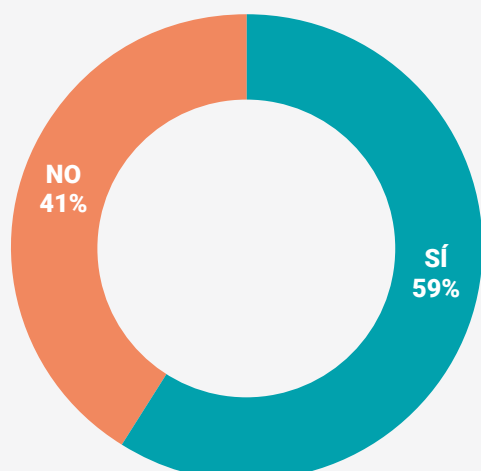
4.6 ¿Evalúas de alguna forma la experiencia que tiene el candidato durante tus procesos de selección?



4.7. ¿Has detectado opiniones o comentarios negativos sobre tus procesos de selección en Internet –redes sociales, foros, etc.?



4.8 ¿Monitoreas habitualmente los comentarios que hay sobre tu empresa, y vuestros procesos de reclutamiento, en redes sociales u otras plataformas online?

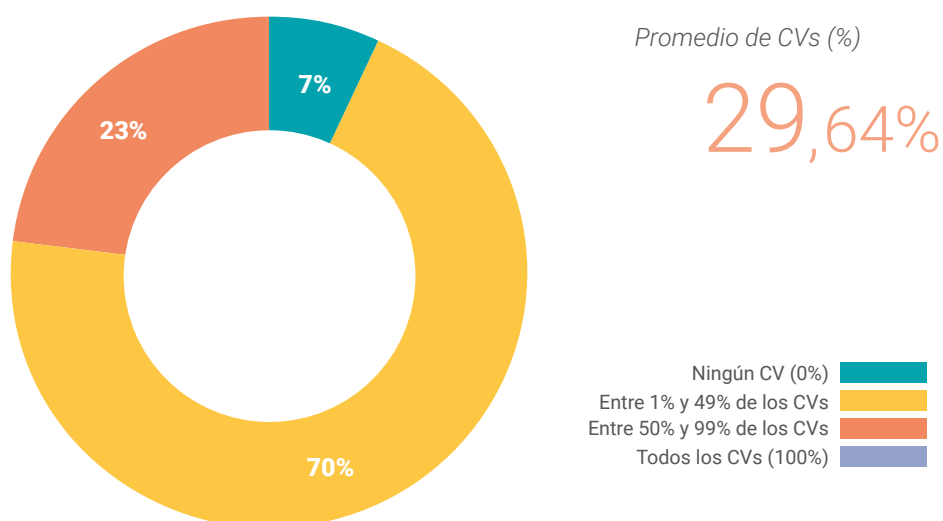


OBJETIVOS: Informar acerca de la decisión a los candidatos
Generar un impacto positivo en todos los participantes del proceso

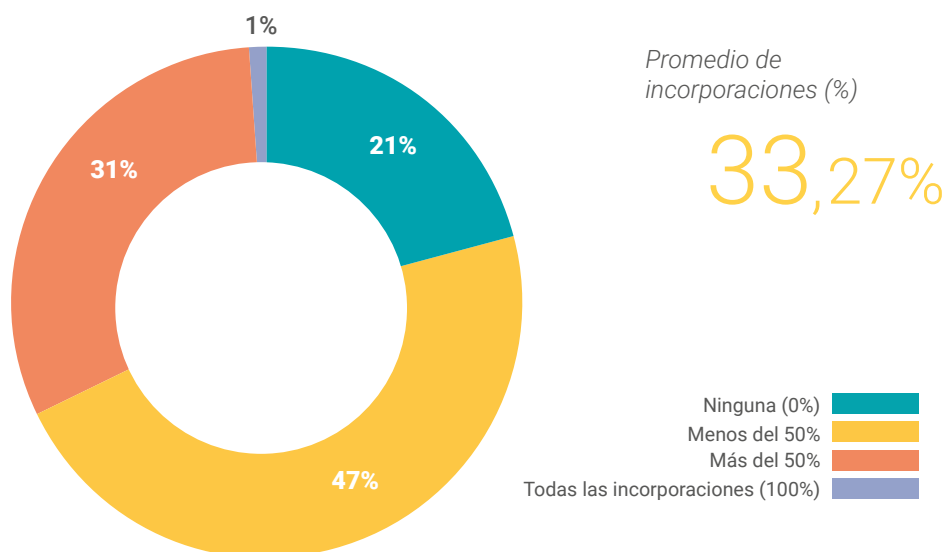
HALLAZGOS CLAVE

- Los departamentos de RRHH reciben tres de cada diez CVs a través de redes sociales.
- El 33% de las incorporaciones de personal que han tenido lugar en el último año han sido profesionales a los que han encontrado los reclutadores a través de redes sociales.

5.1 Por cada oferta de empleo, ¿qué proporción de CVs os llegan a través de redes sociales?



5.2 Aproximadamente, ¿qué porcentaje de las incorporaciones que han tenido lugar en tu empresa durante el último año las habéis encontrado a través de las redes sociales?

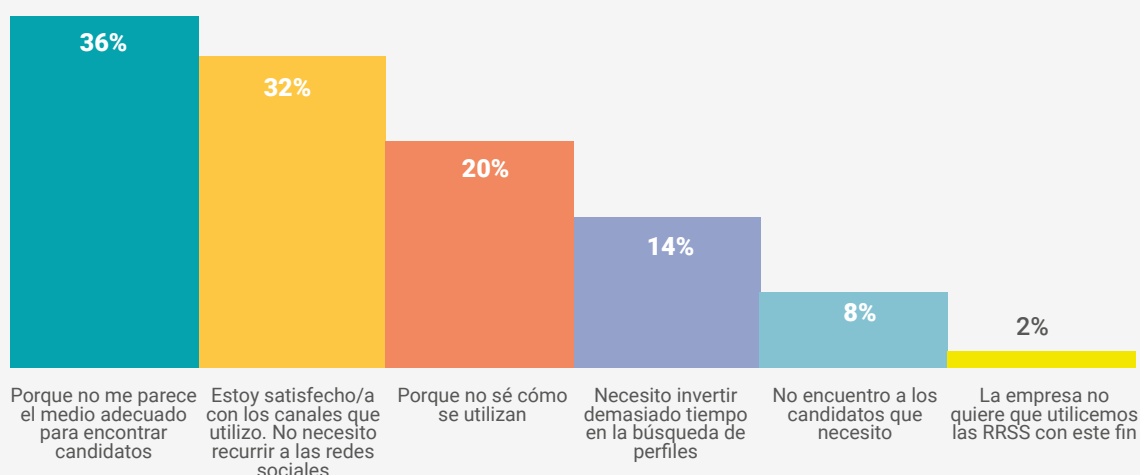


OBJETIVOS: Desarrollar una red de promotores que ayuden a mejorar la marca como empleador

HALLAZGOS CLAVE

- **El 36% de los reclutadores que no utilizan las redes sociales para descubrir talento lo hacen porque no les parece el medio adecuado para ello**, un 32% aseguran sentirse satisfechos con los otros canales que utilizan y por eso no amplían sus fuentes de selección y un 20% reconocen no usarlos por desconocimiento.
 - **Promoción interna, contactos personales, portales web de empleo y headhunters son las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas por los profesionales de RRHH**, todas ellas con una nota superior a 6. Las redes sociales, con una puntuación de 5,5, se quedan en quinto lugar de la tabla de canales de adquisición de talento más efectivos para las empresas.
 - **El Servicio Público de Empleo (SEPE), a pesar de ser utilizado por más de la mitad de los reclutadores encuestados (54%), recibe una nota de 3,8** y se convierte en la herramienta peor valorada por las empresas.
 - **La red mejor valorada para reclutar candidatos es Glassdoor, que obtiene una puntuación de 10 sobre 10.** A pesar de este buen resultado, su representación es apenas residual: solo el 1% de los profesionales de RRHH que utilizan las RRSS para buscar talento la utilizan; el 99% restante no hacen uso de ella nunca.
- Habrà que esperar a próximas ediciones de este estudio para ver la evolución y el nivel de implantación que consigue esta herramienta en el mercado laboral español.
- Si tenemos en cuenta las redes más utilizadas por las empresas en la búsqueda de talento, **la única que consigue el aprobado es LinkedIn, con un 6,8. Facebook y Twitter reciben una valoración de 4 y 3,85, respectivamente.**
 - **El nivel de satisfacción de los reclutadores con los perfiles de candidatos** que encuentran en su búsqueda de talento apenas consigue un aprobado: **la nota media que han recibido en 2018 es de 5,2.**
 - **En el plazo de dos años, los mecanismos de intermediación laboral más utilizados serán los portales web de empleo** (97%), los contactos personales (96%), las redes sociales (90%) y las webs corporativas (89%).
 - **El 95% de las empresas creen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento.**
 - **El 84% de las compañías encuestadas son conscientes de que pueden estar perdiendo un cliente**, actual o potencial, cuando **la experiencia del candidato a lo largo del proceso de selección no es satisfactoria.**

6.1 ¿Por qué razón no usas las redes sociales para captar talento?⁽¹⁾



⁽¹⁾ Reclutadores que no utilizan NUNCA las RRSS: 26% de las empresas encuestadas

6.2 Valora, en función de su efectividad para encontrar talento, las siguientes herramientas de intermediación laboral ⁽¹⁾:

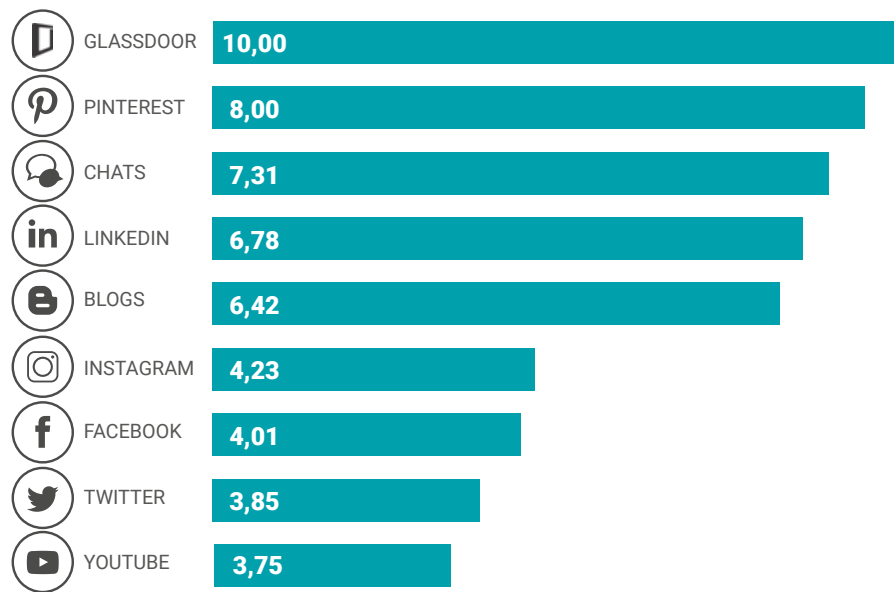
(Puntuación sobre 10)



⁽¹⁾ Valoración de los profesionales que reconocen hacer uso de cada herramienta

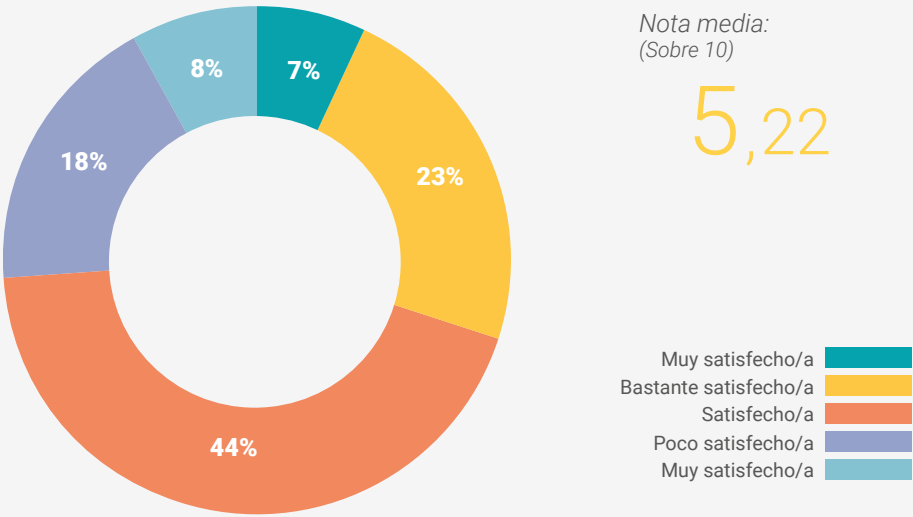
6.3 Valora, por favor, tu grado de satisfacción con las redes sociales que has utilizado para reclutar candidatos ⁽²⁾:

(Puntuación sobre 10)

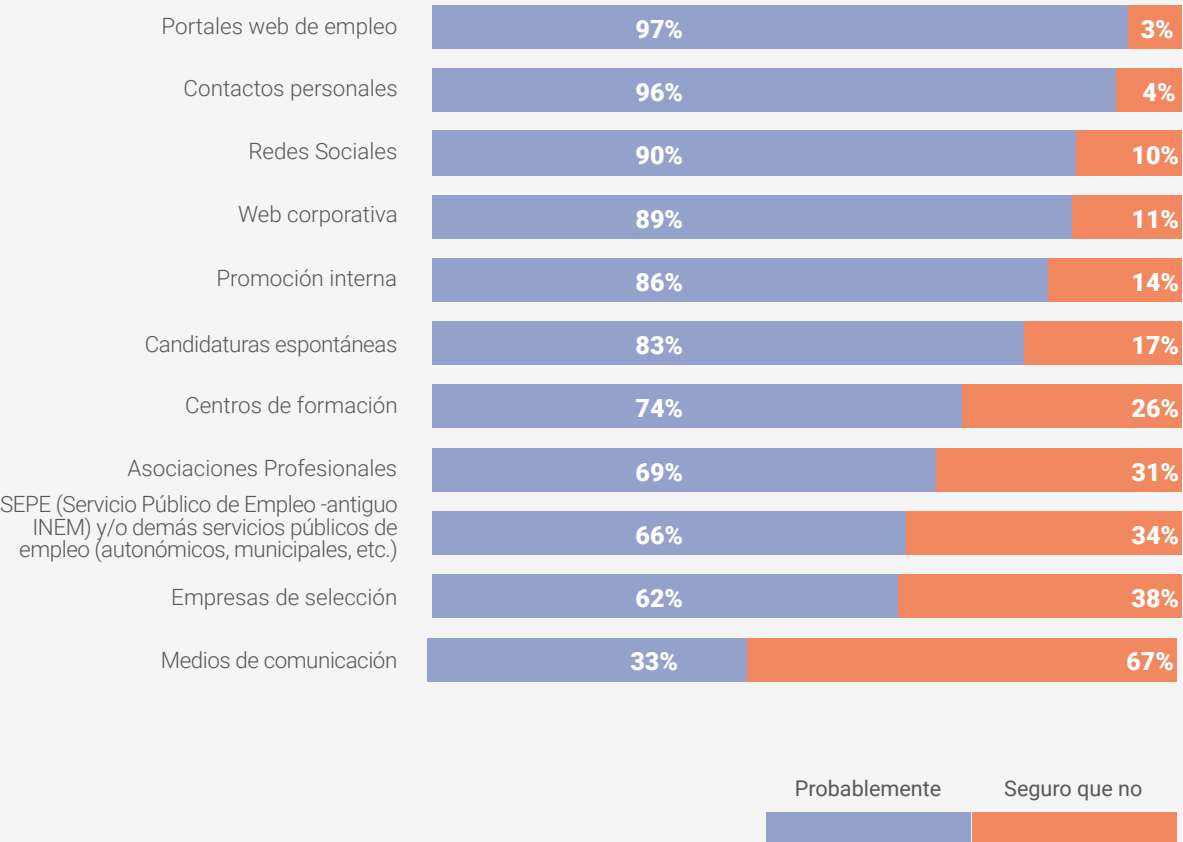


⁽²⁾ Solo información de usuarios que afirman utilizar la RRSS para reclutar candidatos

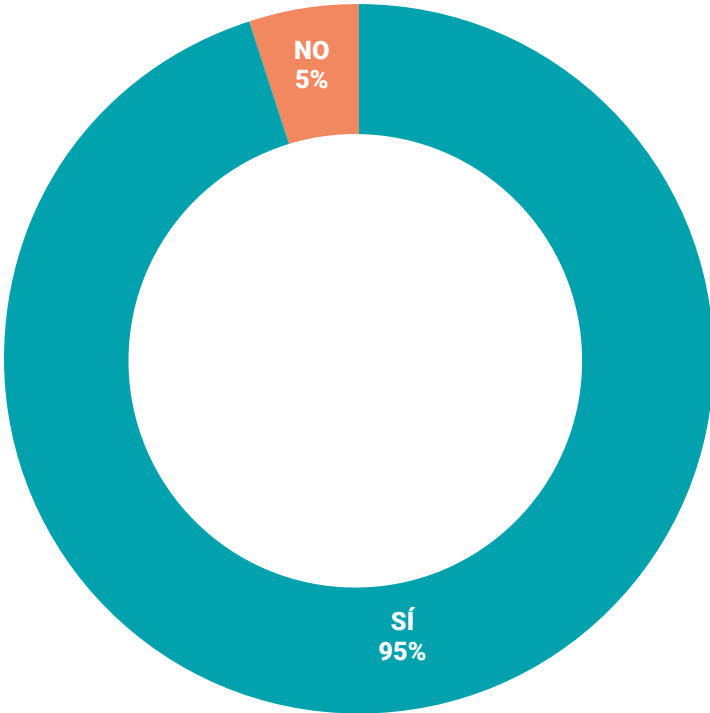
6.4 ¿Estás satisfecho/a con los perfiles de candidatos que has encontrado en tus búsquedas a través de redes sociales?



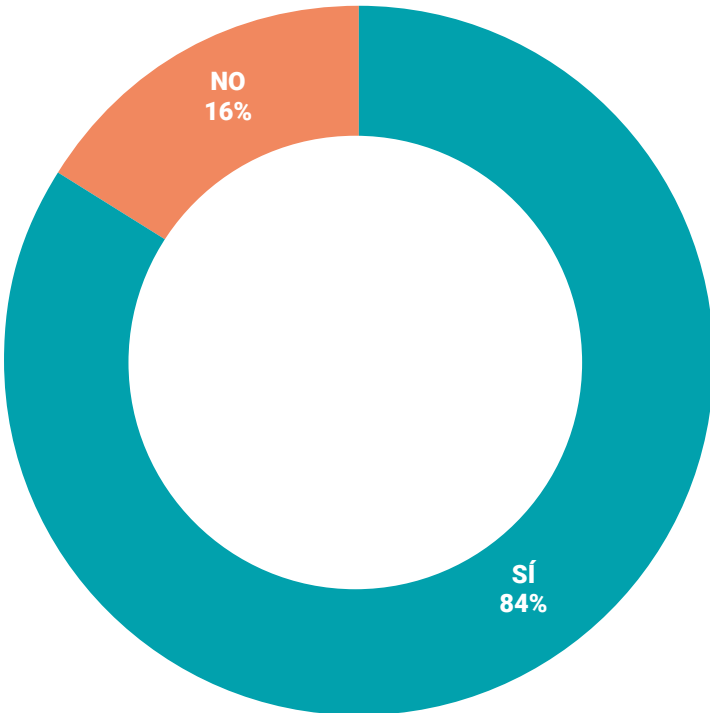
6.5 ¿Qué medios consideras que vas a utilizar dentro de 2 años para buscar candidatos?



6.6 ¿Crees que es importante tener una buena imagen de empleador para atraer el mejor talento?



6.7 ¿Crees que con una mala experiencia de candidato la empresa está perdiendo también un cliente, actual o potencial?



TENDENCIAS DIGITALES

Parte IV

04

El día a día de un departamento de recursos humanos ya no se entiende sin la utilización de la tecnología, pero ¿hasta qué punto ha calado la transformación digital en los procesos de adquisición de talento y reclutamiento en nuestro país?

8%

Totalmente digitalizado

11%

En absoluto digitalizado

21%

Poco digitalizado





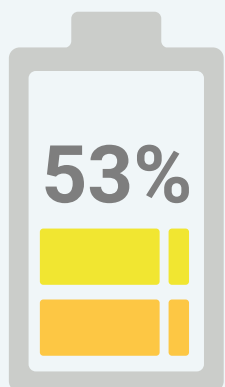
32%

Muy digitalizado

28%

Bastante digitalizado

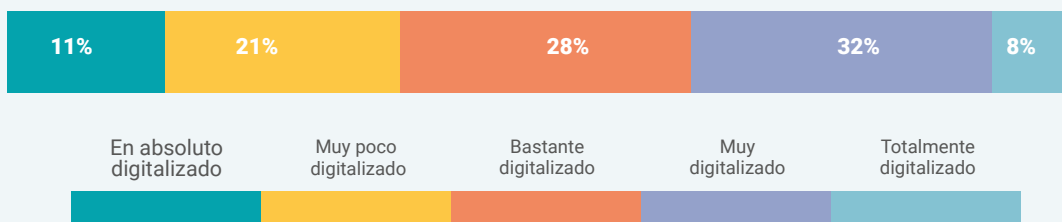
1.1 Grado de digitalización alcanzado en los departamentos de selección



El grado de digitalización del proceso de selección en las empresas se sitúa en España en el 53% de media. La generalización de las páginas web corporativas y el uso de las redes sociales como herramientas de captación de talento, tal y como se puede apreciar en anteriores epígrafes de este Informe, han facilitado mucho la inserción de la tecnología en los departamentos de RRHH.

Sin embargo, y a pesar de tratarse de un dato que invita al optimismo en el genérico, **todavía queda mucho por hacer, especialmente si tenemos en cuenta que en tres de cada diez empresas el proceso de adquisición de talento está poco (21%) o nada (11%) digitalizado.**

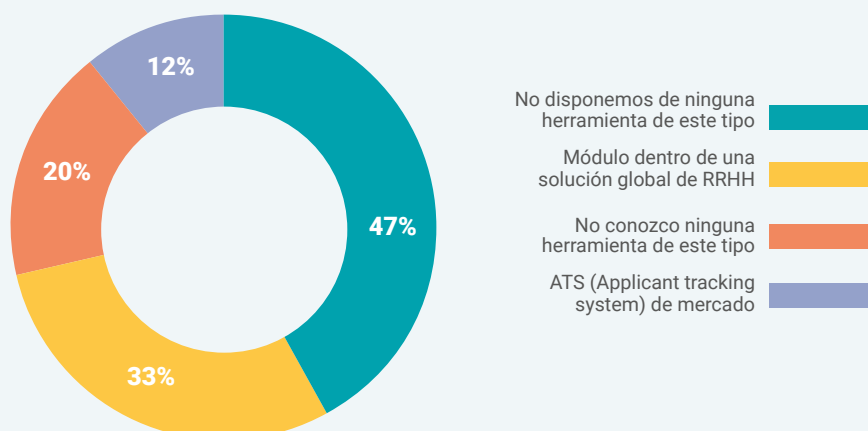
1.2 ¿Qué porcentaje de vuestro proceso de selección está digitalizado?



En relación con la incorporación de soluciones digitales a los procesos selectivos, las empresas de nuestro país no terminan de confiar en su uso. **El 47% de las compañías no disponen de ningún tipo de software para este fin, y un 20% no conoce ninguna herramienta de este tipo.**

Del 33% restante, todas las empresas encuestadas disponen de un módulo específico para la captación y selección de empleados dentro de una solución global de RRHH; el 12% utilizan también un ATS para toda la gestión del proceso de adquisición de talento.

1.3 ¿Dispone tu empresa de alguna solución digital para la gestión de los procesos de captación y selección de talento?



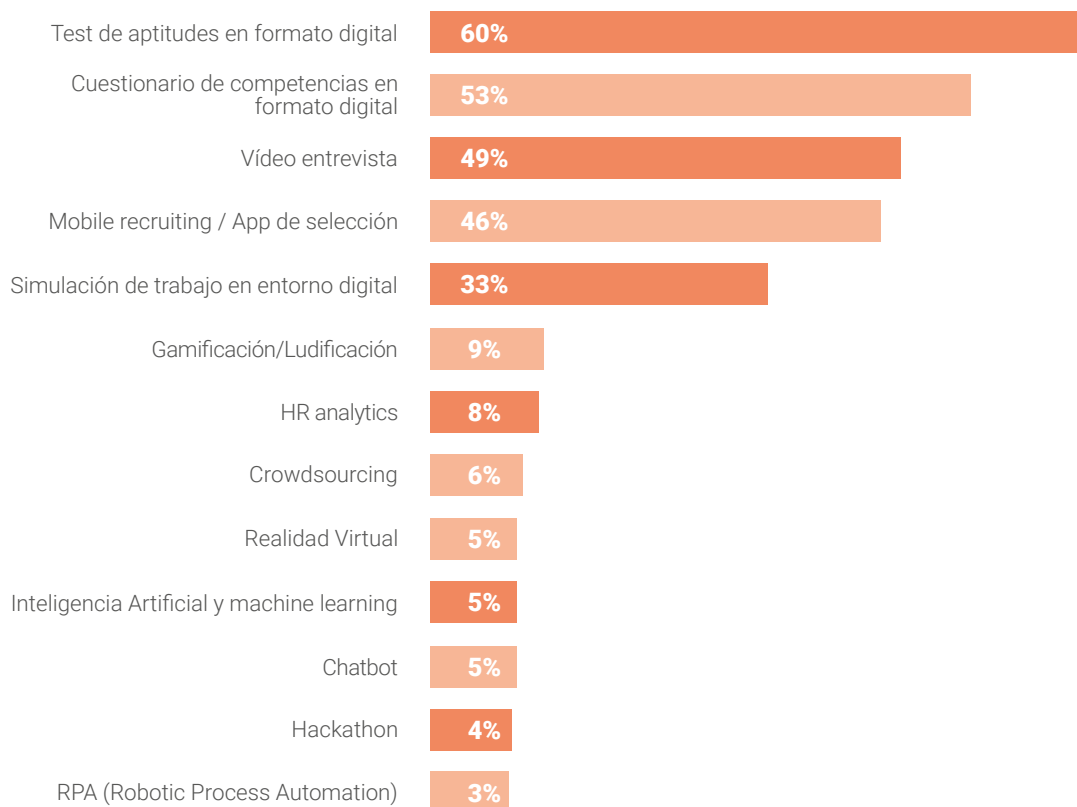
Así como nadie puede conocer en profundidad un hecho leyendo solo los titulares, una vida profesional no se puede resumir en una página, y tampoco se pueden demostrar los conocimientos o habilidades de esta forma.

Es por eso que la información que ofrecen los candidatos en sus CV no es suficiente para tomar una decisión de

contratación acertada. Y es aquí donde el uso de la tecnología genera un gran valor añadido a los departamentos de RRHH: existen una amplia variedad de herramientas digitales que permiten mejorar significativamente los procesos de selección, impactando de forma muy positiva en las métricas de tiempo necesario para la contratación y calidad de esas nuevas incorporaciones.

GRAN DESCONOCIMIENTO GENERAL ACERCA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DIGITALES EN RECLUTAMIENTO

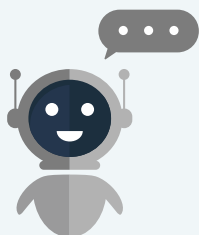
2.1 De la siguiente tecnología digital aplicada al proceso de selección, ¿cuál/es conoces?



Resulta llamativo que un porcentaje muy alto de profesionales de RRHH ni siquiera conocen algunas de las soluciones digitales que están en todas las quinielas del futuro del reclutamiento. Realidad virtual, gamificación, chatbots,

inteligencia artificial, big data... los departamentos de gestión de talento necesitan empezar a familiarizarse con este tipo de tecnología emergente porque solo así podrán mantener el ritmo al que las empresas necesitan avanzar.

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE...?



CHATBOT

El 70% de los candidatos consideran que las empresas deberían mejorar el tiempo de respuesta sobre el estado de su solicitud de empleo. El momento en el que el proceso de selección se convierte en un agujero negro para el candidato es uno de esos momentos críticos en los que la experiencia del candidato se convierte en negativa, y tiene repercusiones a futuro (*ver capítulo 4, epígrafe 6*).

Para la reducción de ese impacto se utilizan los chatbots, asistentes virtuales que se encargan de mantener informados a los candidatos sobre el estado de su solicitud en todo momento (24/7), además de poder realizar otras muchas actividades de carácter administrativo, como programar entrevistas y convocar a los candidatos para su realización, enviar e-mails de confirmación, etc. Todo ello se traduce en un gran ahorro de tiempo para los reclutadores a la vez que ayuda a mejorar la experiencia de candidato.



CROWDSOURCING

Jeff Howe definió el *crowdsourcing* en 2006 como la "externalización (...) de una función realizada por un empleado a un grupo indefinido (y normalmente grande) de personas mediante una convocatoria abierta".

Se trata de un modelo de *outsourcing* que busca la innovación fuera de la empresa, en comunidades profesionales masivas, a las que se les requiere que participen en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. La inclusión de este tipo de prácticas y plataformas en la estrategia de reclutamiento de una compañía permite acceder a una gran base de talento y generar en los profesionales participantes un sentimiento de *engagement*.



CUESTIONARIO DE APTITUDES Y/O COMPETENCIAS EN FORMATO DIGITAL

Se trata del sistema tradicional de evaluación de habilidades individuales, interpersonales y directivas, pero cambiando el soporte: del papel a la plataforma digital.



GAMIFICACIÓN / LUDIFICACIÓN

Íntimamente relacionada con la inteligencia artificial y la realidad virtual, esta tecnología permite medir las habilidades, competencias y conocimientos de un candidato, sus fortalezas y debilidades, mediante su comportamiento durante un juego (el nombre de esta técnica proviene de "game", juego en inglés).

Además de convertir la prueba de selección en un acto mucho más lúdico para el candidato, aumentando su motivación y el *engagement* con la marca desde el principio, la gamificación se sirve de algoritmos para medir de forma fehaciente lo que un CV no deja ver: patrones de comportamiento (liderazgo, tolerancia al estrés, creatividad, agilidad, toma de decisiones...).



HACKATHON

Nace de la unión de dos palabras, "hacker" y "maratón", y en su origen consistía en encuentros – más o menos masivos- de programadores para resolver de forma colaborativa e innovadora algún problema o reto de una compañía en un tiempo máximo de 24 o 48 horas.

A pesar de que este tipo de solución para la atracción de talento suele ser más utilizada por empresas tecnológicas, su generalización durante los últimos años ha llegado también a otros ámbitos profesionales, como marketing, estrategia de negocio, consultoría, diseño y UX/UI, etc.



HR ANALYTICS

Cribar los CV recibidos y ordenarlos por orden de idoneidad para el puesto a cubrir es una de las labores en las que los profesionales de selección necesitan invertir más tiempo. En 2017, y aunque la cifra varía mucho en función del tamaño de las compañías, se generaron un promedio de 42 puestos vacantes por empresa. El número de candidaturas que recibieron para cubrir cada una de esas vacantes alcanzó los 78 CV de media, dando como resultado un volumen total de solicitudes de empleo que superaba las 3.300 por empresa en un solo año.

Adquirir el mejor talento en el menor tiempo posible es el objetivo de cualquier empresa, pero con unas cifras como las anteriores la labor de los departamentos de RRHH se convierte en titánica.

Es en este contexto en el que surge la oportunidad de la tecnología HR analytics, también conocida como people analytics, y que consiste en la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos a la gran cantidad de datos –big data– que existe sobre los candidatos. Fruto de esta operación se obtienen patrones que permiten predecir, de forma rápida y científica, el éxito o fracaso de la contratación de cada perfil analizado.



INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING

La inteligencia artificial (IA) permite simplificar y agilizar el proceso de adquisición de talento en cualquier compañía, empezando por la automatización de multitud de tareas administrativas, como revisar CV y cartas de presentación, clasificar las solicitudes de empleo, realizar el seguimiento de las candidaturas, etc.

Además, gracias a los avances en el campo de la programación neurolingüística (NLP) y a los algoritmos de machine learning, la tecnología se ha convertido en “inteligente”: es capaz de ofrecer una visión de 360 grados de cada candidato, desde su nivel de empatía o tolerancia al estrés hasta su capacidad de atención al detalle o de adaptación a la cultura empresarial. En resumen, las herramientas de IA son capaces de evaluar a miles de candidatos casi instantáneamente, seleccionando a la persona más adecuada para un puesto y una empresa específicos.



MOBILE RECRUITING / APP DE SELECCIÓN

Cualquier estrategia de reclutamiento debe tener como uno de sus pilares fundamentales dar respuesta a la pregunta de “¿cómo encuentro al talento que necesito?”. Hay muchas variables a tener en cuenta para dar con la respuesta que cada empresa necesita, pero si nos basamos en los hábitos de los candidatos, la clave está en el uso que estos le dan a sus dispositivos móviles: el 79% de los profesionales utilizan sus smartphones para buscar empleo.

La oportunidad de acceder a una comunidad de talento tan extensa facilita mucho la labor a los departamentos de selección, pero para que su estrategia tenga éxito necesitan desarrollar aplicaciones móviles específicas para el reclutamiento y/o adaptar sus diseños y contenidos a las dimensiones de una pantalla de teléfono móvil o tablet.



REALIDAD VIRTUAL Y SIMULACIONES DE TRABAJO EN ENTORNO DIGITAL

Las empresas recrean diferentes ambientes a través de simulaciones 3-D con las que evalúan las habilidades de los candidatos, especialmente las soft skills. El ejemplo más conocido es el de los simuladores de vuelo para los pilotos, pero cada vez son más las empresas con gran volumen de contratación que optan por esta tecnología porque permite conocer de antemano la forma de ser de una persona y basar su decisión de contratación en parámetros científicos.



PA (ROBOTIC PROCESS AUTOMATION)

Se conoce como RPA (*Robotic Process Automation*) a la automatización a gran escala del proceso de selección a través de robots. Se trata de una tecnología que utiliza bots que imitan a las personas en el desarrollo de las tareas administrativas propias de un departamento de adquisición de talento, como la selección de CV y candidatos, que aunque sencillas, requieren mucho tiempo.

Además, el software RPA también se utiliza para optimizar otras partes del proceso de selección, como la captación y screening de candidatos, y ayuda a reducir el sesgo “humano” en la selección de nuevos empleados.

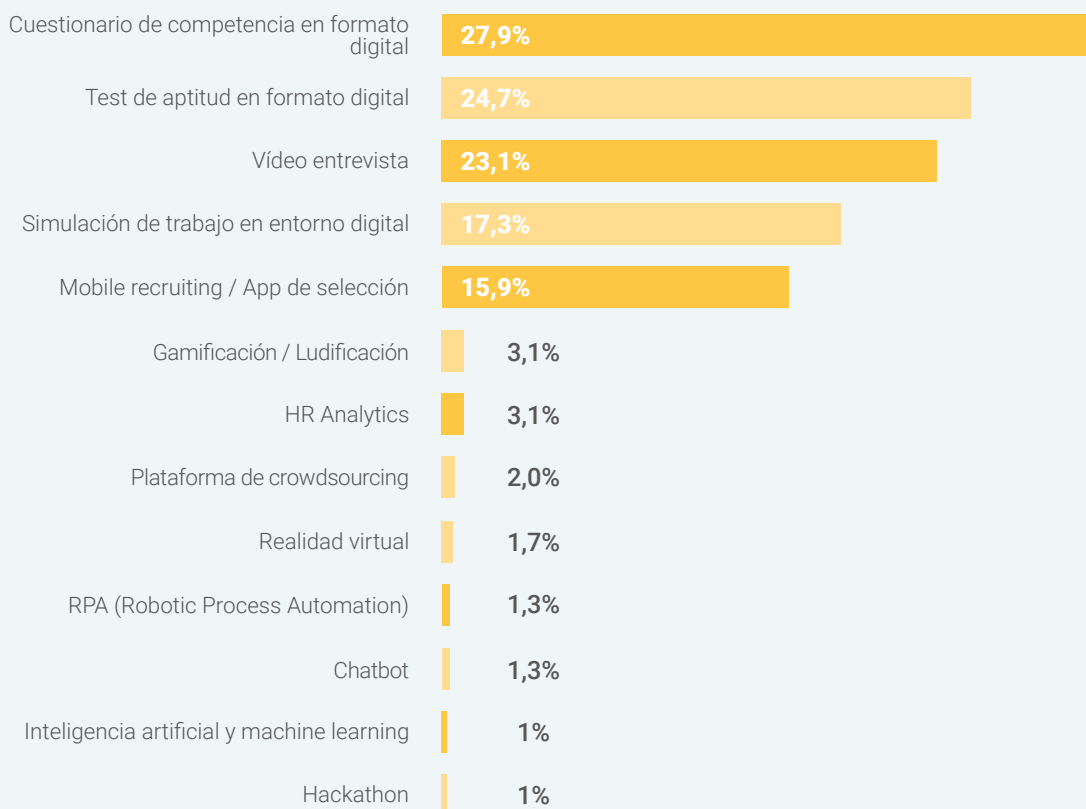


VÍDEO ENTREVISTAS

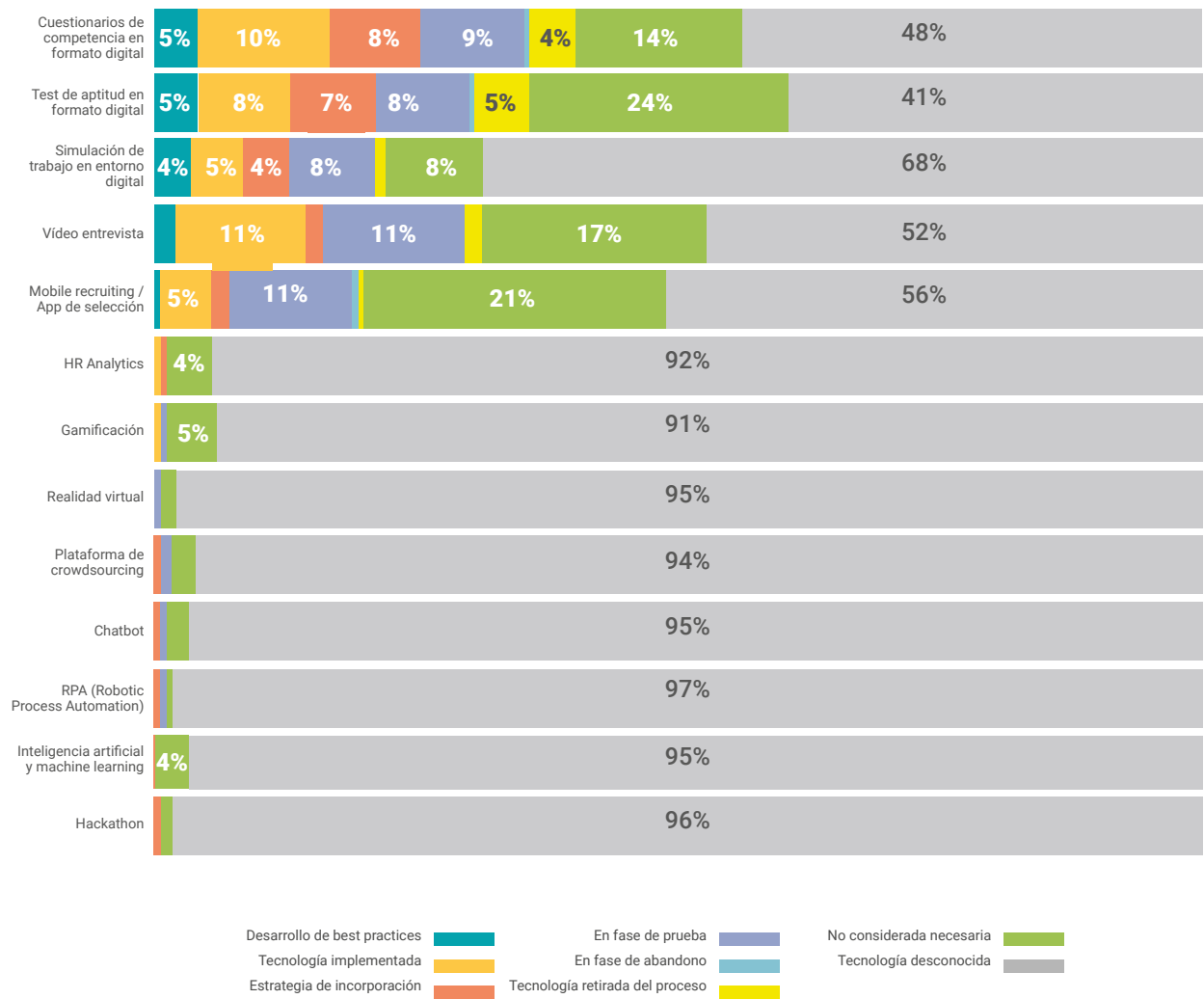
Su nombre es fiel a la utilidad de la herramienta. Se trata de las entrevistas de selección habituales, pero en formato vídeo en lugar de en persona o a través del teléfono. Pueden ser grabadas o en tiempo real, lo que elimina los impedimentos geográficos en ambos casos, y temporales en el primero. Permiten un ahorro de tiempo, y en muchos casos recursos, para empresas y candidatos.

NIVEL DE ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

El alto grado de desconocimiento sobre ciertas tecnologías influye de forma determinante en niveles de adopción menores, como se puede ver en las gráficas a continuación:



2.2 Estado de implantación de tecnologías digitales en los procesos de selección



A la falta de información o interés por las herramientas analizadas, se unen también otras variables que influyen de forma decisiva en estas tasas de adopción tecnológica tan bajas, como:

- **Inversión:** seguir el ritmo que marca la revolución tecnológica resulta costoso, por lo que solo las grandes empresas, con un volumen de contratación anual muy alto, apuestan por invertir en este tipo de soluciones.
- **Prioridad:** son muchas las compañías que todavía creen que las necesidades de los departamentos de RRHH no son prioritarias para el devenir de la empresa, por lo que la inversión en tecnología para esta área tampoco se contempla como prioritaria en sus presupuestos.

- **Aceptación:** el retorno de la inversión en tecnologías digitales para la selección es difícil de medir porque los beneficios que genera, en muchos casos, son intangibles y difícilmente cuantificables.

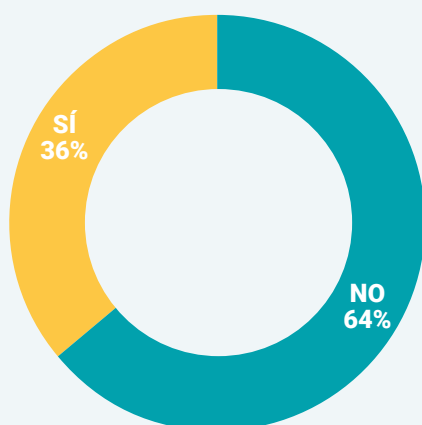
A pesar de todas estas barreras, la tecnología digital es el futuro inevitable del reclutamiento, y nos queda un largo camino por recorrer para tener procesos de selección más eficaces y eficientes.

Las empresas que consigan acelerar la simbiosis entre los profesionales de recursos humanos y la tecnología de reclutamiento conseguirán también atraer y retener al mejor talento porque tendrán equipos capacitados para ello.

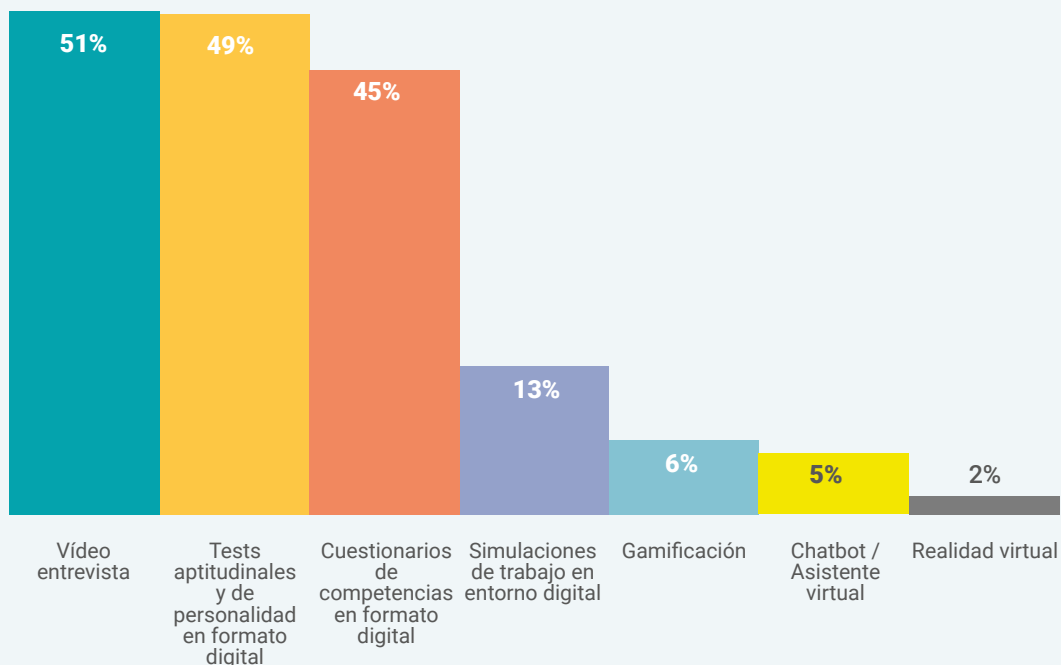
El 64% de los profesionales encuestados no han participado nunca en un proceso de selección en el que se utilice tecnología digital.

El 36% restante sí ha tenido la oportunidad de valorar cómo es un proceso en el que se utilicen nuevas tecnologías, pero lo ha hecho básicamente a través de vídeo entrevistas (51%) o tests aptitudinales (49%) y cuestionarios de competencias (45%) en formato digital.

3.1 ¿Has participado en algún proceso de selección en el que se utilice tecnología digital?



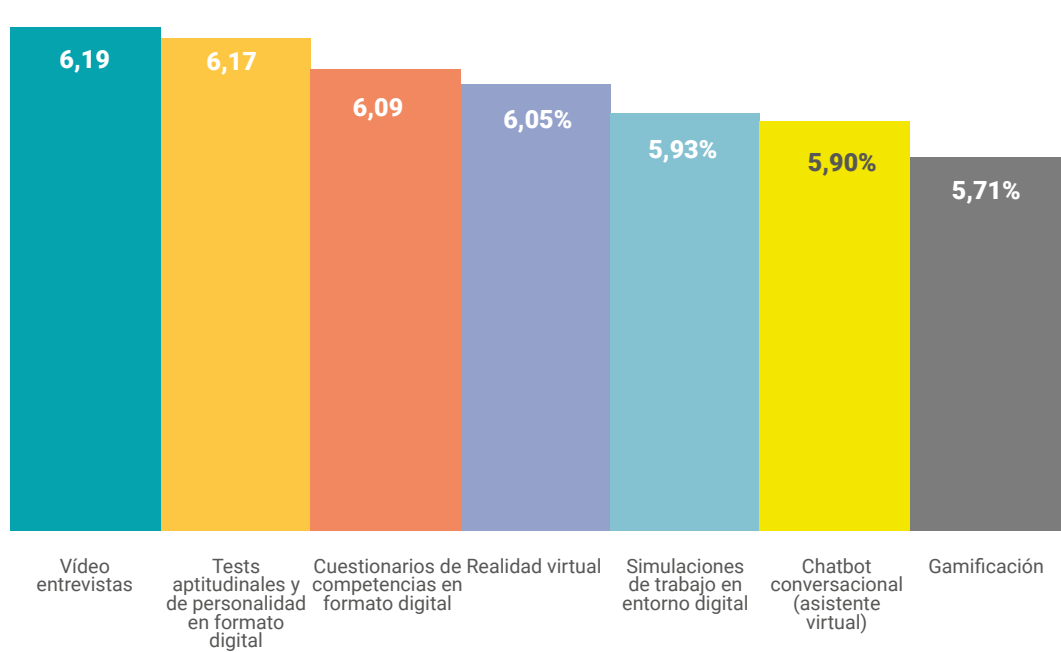
3.1.1 Esos procesos, ¿incluían alguna/a de las siguientes tecnologías digitales?



La experiencia de los candidatos durante los procesos de selección en los que se utilizan plataformas digitales suele ser satisfactoria. De media, la nota que reciben las tecnologías empleadas en los procesos ronda los 6 puntos sobre 10 en todas las tipologías analizadas para

este estudio; ligeramente por encima en la experiencia con vídeo entrevistas (6,19), tests aptitudinales (6,17), cuestionarios de competencias (6,09) y realidad virtual (6,05); y rayando el bien en las simulaciones (5,93), chatbots (5,9) y plataformas de gamificación (5,71).

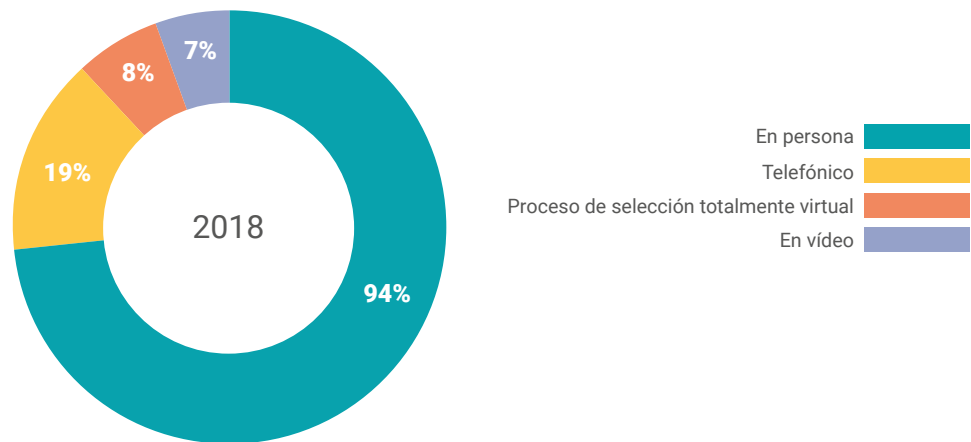
3.1.2 ¿Cómo valorarías tu experiencia en los procesos de selección con...?



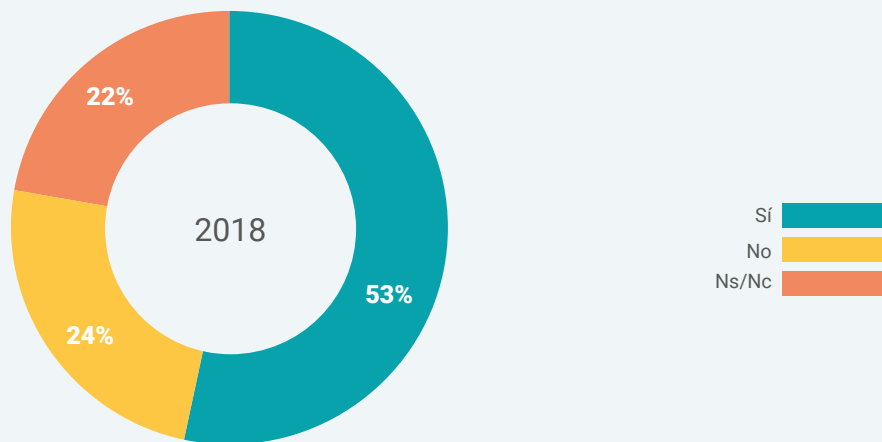
Preguntados por el tipo de entrevistas que prefieren, los candidatos encuestados siguen optando por el formato tradicional: **la entrevista en persona es la modalidad que gusta al 94% de los profesionales**. El formato telefónico también convence en el 19% de los casos.

La utilización de entornos totalmente digitales, en cambio, solo sería elegida por el 8% de los encuestados; el 7% si hablamos del uso de formatos en vídeo.

3.2 ¿Qué formato de entrevista de selección prefieres?



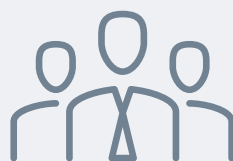
3.3 ¿Aceptarías un trabajo sin haber conocido previamente a tu futuro empleador en persona?



Transformación digital del proceso de selección

CASE STUDIES

La digitalización del área de Recursos Humanos contada por sus protagonistas



Innovación

La digitalización supone un cambio en la forma de entender los procesos.



Eficiencia

La automatización de tareas supone un ahorro de tiempo



Agilidad

Las herramientas digitales permiten ganar rapidez en los procesos de selección

Entrevistamos a 10 responsables del área de Recursos Humanos de grandes empresas de nuestro país para medir el grado de madurez tecnológica que han alcanzado en sus procesos de selección y adquisición de talento y conocer de primera mano las estrategias, fortalezas y debilidades que han detectado a lo largo de las diferentes fases y estadios que han ido superando en los últimos años.



¿A QUIÉN CONOCERÁS?

Descubrimos cómo están abordando el **proceso de transformación digital** de los procesos de identificación y selección de talento de la mano de...

- **Silvia Ciurana**, directora del departamento de Selección y Desarrollo de **CaixaBank**
- **José Luis Risco**, director de Recursos Humanos de **EY España**
- **Javier Azorín**, responsable de Desarrollo, Selección y Formación para **Iberdrola en España**
- **Mónica Osborne**, directora de Adquisición de Talento de **L'Oréal España**
- **Elena Sanz**, directora general de Recursos Humanos de **MAPFRE**
- **Alberto Unzuurrungaga**, director de Recursos Humanos de **McDonald's España**.
- **Cristina Escribano**, responsable de talento de **Naturgy**
- **Yolanda Menal**, directora de Recursos Humanos de **Unilever España**
- **Isabel Fernández**, profesional del área de Recursos Humanos de **Vodafone**
- **Ricardo Bacchini**, director de Recursos Humanos y Organización de **Volkswagen Group España Distribución**

01

EXPERIENCIA DE CANDIDATO

La batalla por la atracción y retención del mejor talento convierten en requisito indispensable una experiencia de candidato positiva

02

CULTURA DEL CAMBIO

Facilitar la adaptación de los profesionales al cambio tecnológico es crucial para la digitalización de los procesos

PUNTOS CLAVE

La importancia de mantener el factor humano en los procesos, unida a una gestión de cambio que integre a todos los profesionales involucrados, son los factores fundamentales para una transformación digital exitosa.



Silvia Ciurana

“La digitalización requiere organizarse de manera transversal, rompiendo silos y generando valor añadido”

CaixaBank es una de las entidades financieras líderes en transformación digital en el mundo, y sus procesos de selección no lo son. Silvia Ciurana, directora del departamento de Selección y Desarrollo de CaixaBank, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional española en este ámbito y su visión acerca del binomio tecnología-talento en el reclutamiento del futuro.

¿Qué grado de digitalización ha conseguido el departamento de RRHH en CaixaBank?

Es difícil generalizar, ya que, en el caso de la gestión de Recursos Humanos, los ámbitos y procesos son distintos y tienen diversos requerimientos y objetivos. Sin embargo, en la actualidad CaixaBank es uno de los líderes en digitalización en el sector financiero, con reconocimientos internacionales, y en este proceso también participamos RRHH.

Todos estamos involucrados en el proceso de digitalización, no solo en lo que se refiere al uso de la tecnología, sino también en todo aquello que implica nuevas formas de organización y de aproximación a los empleados para mejorar su experiencia.

En el caso concreto del proceso de selección, ¿qué

fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Ya hace tiempo que trabajamos con diferentes fuentes de observación para la detección y valoración del talento. Siempre que es posible, nos gusta combinar una visión interna y una externa. En ambos casos, la digitalización nos ayuda mucho, sobre todo en algunas partes del proceso donde se puede recurrir a herramientas online.

También es muy importante la parte de *analytics* y gestión de la información, que nos permite tomar mejores decisiones en menos tiempo.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

En nuestros procesos de selección utilizamos redes sociales, como LinkedIn, Instagram o Facebook, tanto de forma directa como a través de empresas de selección. Una vez abierta la fase de selección propiamente dicha, también incorporamos herramientas que mejoran la experiencia del candidato y, a la vez, hacen que el proceso sea más ágil y objetivo.

De todas formas, en CaixaBank pensamos que siempre debe haber una fase presencial con el candidato, ya que hay cosas que se aprecian mejor mediante el contacto directo con las personas.

“Las organizaciones deben aprender a entender el error como una forma de aprendizaje”

¿Qué ventajas ha traído consigo el uso de herramientas digitales en este ámbito?

Yo diría que, ahora mismo, las herramientas digitales no son una ventaja, sino una necesidad. No existe mejor forma de llegar a los candidatos porque es muy difícil comunicarse con ellos si no utilizamos sus canales de comunicación e interacción habituales. Pero este cambio no lo vivimos con un hándicap, sino como una evolución positiva: siempre es interesante incorporar nuevas maneras de hacer las cosas.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades con las que se han encontrado?

Normalmente, las dificultades siempre se presentan cuando algo o alguien nos hace salir de nuestra zona de confort. Eso significa aprender a hacer las cosas de manera diferente y, en el caso de una organización, convencer a todos los integrantes de la misma de que hay que aplicar cambios.

Y la realidad es que este proceso es necesario, porque los candidatos no van a cambiar su forma de relacionarse con el mundo para adaptarse a nuestra oferta; más bien, somos nosotros los que hemos de adaptar nuestra oferta a los nuevos perfiles y lograr ofrecerles una experiencia laboral que les pueda resultar interesante y útil.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

La verdad es que el proceso de transformación digital, a día de hoy, continúa, y no estoy segura de que tengamos o necesitemos ponerle una fecha final. Estoy convencida de que, conforme vayamos avanzando, veremos cosas que se podrían haber hecho de forma diferente o que cambiaremos con innovaciones que irán irrumpiendo en el mercado, pero eso solo lo sabremos cuando lleguemos a ello.

En lo que respecta a CaixaBank, trabajamos especialmente en la prueba de diferentes herramientas y metodologías con el fin de mejorar todo lo posible los procesos de selección.

¿Cuáles son los principales retos que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Creo que los principales retos a los que debe hacer frente el sector de RRHH hacen referencia, de manera general, al cambio en algunas formas de trabajar. La digitalización requiere organizarse de manera transversal, rompiendo silos y generando valor añadido a través de equipos transversales donde prevalezca, por encima de la jerarquía, la capacidad de trabajo en equipo y la generosidad.

Otro reto importante es poner en valor, para la organización, la toma de decisiones rápidas y basadas en datos como ventaja competitiva. Igualmente, las organizaciones deben aprender a entender el error como una forma de aprendizaje.

Los conocidos como “nativos digitales” suelen sentirse cómodos con los procesos de selección que involucran algún tipo de tecnología, pero ¿qué ocurre con las generaciones “analógicas”?

Por nuestra experiencia, la mayoría de los no nativos digitales no tienen inconveniente en usar estas nuevas herramientas. Seguramente, la adaptación les cuesta un poco más pero, en el caso de los perfiles a los que habitualmente se dirige CaixaBank, las nuevas tecnologías no suponen una barrera.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en CaixaBank en cinco años?

Es difícil predecir en qué se habrán convertido los procesos de selección a largo plazo. Seguramente, usaremos incluso más tecnología, pero dudo que esta llegue a sustituir por completo la interacción entre personas, al menos en los próximos años. En cualquier proceso de selección, más allá de los aspectos puramente técnicos, es importante transmitir y captar emoción.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La clave está en ofrecer, tanto al candidato como al empleado, la mejor experiencia, antes, durante y después del proceso de selección. Para ello, desde CaixaBank estamos abiertos a experimentar con todas las herramientas metodológicas que pensemos que nos puedan ser útiles.



José Luis Risco

“Mientras sigamos hablando de personas, hay una parte de contacto humano que no debería desaparecer”

EY es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, con presencia en más de 150 países y un número de empleados que supera las 260.000 personas a nivel global. En el caso particular de España, la cifra se sitúa por encima de los 2.100 profesionales, por lo que el uso de tecnología digital y la automatización de tareas y procesos se convierte en imprescindible para una gestión eficiente de del departamento de Recursos Humanos, incluidos los procesos de adquisición de talento y selección. Jose Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY España, nos habla de los pasos que han seguido -y seguirán dando- para una transformación digital de la gestión de talento en la que la persona seguirá siendo el elemento más importante.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en EY?

La digitalización de los procesos de trabajo ha sido un elemento clave en el departamento de RRHH, al igual que en el resto de la Firma dada las exigencias del entorno en el cual opera EY. Usamos las herramientas que hay en el mercado

y, además, hemos desarrollado internamente otras con ayuda del big data, con el objetivo de mejorar nuestra eficiencia automatizando aquellos procesos de bajo valor añadido y centrando nuestros esfuerzos en lo que realmente aporta valor.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

La tecnología está presente desde el inicio en cualquier proceso de selección y para cualquiera de las áreas de negocio de EY (Auditoría, Consultoría, Asesoramiento en Transacciones y Fiscal y Legal), aunque es en las fases más incipientes donde usamos más tecnología.

Este año, como novedad, hemos incluido en nuestro repositorio de CV un algoritmo basado en tecnología big data que nos ayuda a cribar aquellos currículums que tienen mayor probabilidad de superar con éxito nuestro proceso de selección. Asimismo, también está automatizada la primera fase del proceso donde evaluamos conocimientos de inglés y aptitudes generales. Sin embargo, seguimos creyendo en el trato personal del candidato, por lo que tanto la dinámica de grupo como las entrevistas

Analytics, big data y realidad aumentada son algunas de las tecnologías digitales que EY ha incorporado al proceso de selección

individuales se han mantenido en formato presencial. De esta forma, no solo nosotros conocemos al candidato, sino que también ellos tienen la oportunidad de conocer la Firma de forma más cercana y tangible.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

EY es una Firma atractiva para muchos estudiantes, por lo que recibimos un volumen anual de CV importante. Por este motivo, y con el fin de ayudarnos a incrementar la eficiencia del departamento, hemos introducido tecnología analytics y big data en la primera fase del proceso.

Igualmente, en la fase de dinámicas de grupo, hemos incorporado este año realidad aumentada, haciendo el proceso de selección mucho más atractivo, dinámico y divertido para todos, sin por supuesto restarle calidad.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento?

Cada vez nos encontramos con mayores dificultades a la hora de encontrar y atraer talento, que por otro lado es escaso si tenemos en cuenta las demandas del mercado. Es por ello que hemos tenido que adaptarnos a nuevos canales de búsqueda y formas de acercamiento, siendo cada vez más creativos, tecnológicos e innovadores. Ahora, por ejemplo, acudimos a ferias de empleo

virtuales (de hecho, nosotros lanzamos una propia), recurrimos a redes sociales y canal en youtube y hacemos retransmisiones en streaming o webcast, entre otras muchas herramientas. Esto nos ha permitido estar presentes en muchos más sitios de los que estábamos anteriormente.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades o las facetas más mejorables con las que se han encontrado?

Las mayores dificultades las encontramos en separar el polvo de la paja, ya que hay muchas herramientas en el mercado que ofrecen multitud de funcionalidades, pero no hay que dejarse llevar por todo lo que te ofrecen, sino por lo que realmente necesitamos para llegar a nuestros objetivos.

En nuestro caso, hemos tenido la suerte de contar con un equipo de expertos de la casa que nos han ayudado a ver las cosas diferentes.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente? ¿Hay algún tipo de tecnología que no haya funcionado como esperaban?

Acabamos de lanzarlo y, por tanto, aún no tenemos resultados como para hacer este tipo de valoraciones. Pero, lógicamente, de todo se aprende y probablemente sí que hubiéramos hecho algunas cosas de forma diferente durante el periodo de implantación, como introducir los cambios más despacio para ser más conscientes de las implicaciones que podía tener esa transformación.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos –presentes y futuros– que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

El principal reto está en acompañar los ritmos de las tecnologías, las compañías y la multitud de generaciones que conviven hoy en una Firma como EY.

Debemos encontrar un equilibrio entre todas estas variables sin perder de vista la eficiencia, y a la vez realizar gestiones del talento que tenemos en nuestra compañía cada vez más individualizadas.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en EY en cinco años?

Sin lugar a dudas, será un proceso en el cual la tecnología será el actor principal a lo largo



“El principal reto está en acompañar los ritmos de las tecnologías, las compañías y la multitud de generaciones que conviven hoy ”

de todo el proceso de selección, pero nunca podemos perder de vista el factor humano. No debemos olvidarnos de que tratamos con personas y por mucho que las cosas cambien, al ser humano le gusta ser escuchado y entendido.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

Como ya comentaba, la digitalización de los procesos de selección es cada vez más visible. Sin embargo, y a pesar de lo que se pueda pensar, esta tecnología no supone una sustitución de la persona, sino una ayuda para ella. Se trata de un facilitador del trabajo, de ser eficientes y de poder centrarnos en aquellas tareas que realmente aportan valor tanto a la persona que

las desempeña como al candidato.

Mientras sigamos hablando de personas, hay una parte de contacto humano que no debería desaparecer, o al menos así pensamos en EY.

Según su experiencia, ¿cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

Básicamente, y en consonancia con lo comentado, lo más importante es hacer consciente al personal de que la transformación digital supone un rediseño de funciones, no una sustitución de personas.



Javier Azorín

“Nos enfrentamos a un cambio profundo, tanto en la función de RRHH como en el tipo de empleado al que nos dirigimos”

Iberdrola está inmersa en un proceso de transformación digital del área de Recursos Humanos desde hace tiempo, pero en los últimos cinco años, con la incorporación de tecnologías emergentes a lo largo de todo el proceso de adquisición de talento, el impulso de cambio se ha acelerado. Javier Azorín, responsable de Desarrollo, Selección y Formación para Iberdrola en España, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional española en este ámbito y su visión acerca del binomio tecnología-talento en el reclutamiento del futuro.

¿Qué grado de digitalización ha conseguido el departamento de RRHH en Iberdrola?

El compromiso que tenemos con el empleo de calidad, la formación, el desarrollo profesional y la diversidad nos posicionan como una de las compañías eléctricas favoritas para trabajar en países como España o Brasil, según destacan los ranking Merco Talento 2017 o VOCÊ S/A, respectivamente.

Apostamos por la digitalización de algunos procesos de RRHH hace ya varios años, incluida el área de Selección, donde seguimos trabajando en la

mejora de los procesos y en la incorporación de la tecnología digital en los mismos. Nuestro objetivo es el de seguir mejorando la experiencia tanto de los empleados de la organización como de los candidatos a pertenecer a la misma.

Los profesionales de Recursos Humanos debemos adaptarnos a los cambios que se van produciendo, cada vez a mayor velocidad y con más complejidad tecnológica, del mismo modo que trabajamos en la anticipación de las nuevas técnicas formativas como son los simuladores, la gamificación, la realidad virtual y los hologramas. Nuestro Campus Iberdrola, situado en San Agustín del Guadalix (Madrid), es un ejemplo de innovación y utilización de las más modernas herramientas de desarrollo y aprendizaje.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

En Iberdrola, la gestión del talento es un factor clave para asegurar el éxito de la organización. Es por ello que, con el fin de atraer y seleccionar profesionales con competencias, conocimientos y habilidades alineados con los valores y necesidades actuales y futuras de la compañía, trabajamos en varias fases: atracción del talento

“Los técnicos de selección tienen ahora más información, y desde prismas diferentes, de un mismo candidato”

y selección, acogida e integración de nuevos profesionales.

La digitalización está presente desde la fase inicial de atracción de talento, donde los candidatos deben incorporar sus CV a nuestro Canal de Empleo, una de nuestras principales fuentes de selección, hasta su incorporación en la compañía.

Realizamos pruebas de selección en un entorno digital desde hace más de cinco años. Cada candidato dispone de una tablet para desarrollar la prueba y, posteriormente, los que superan la primera fase pasan a las dinámicas de grupo, que también se desarrollan con estos dispositivos. Tanto candidatos como observadores cuentan con estas herramientas digitales y todo el proceso se monitoriza desde un ordenador para que los técnicos de selección puedan contar con toda la información en tiempo real.

Además, estamos trabajando en la mejora de la experiencia del candidato a lo largo de su proceso de onboarding, donde la digitalización también está presente a través del modo en el que nos comunicamos con él y de la información y formación que le facilitamos antes de su llegada a la compañía.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Todo el proceso de selección se enmarca dentro de un entorno digital. A los ya mencionados, como la entrada de los CV a través de nuestro Canal de Empleo o el desarrollo de las primeras fases del proceso de selección con la realización de pruebas y dinámicas soportadas en las tablet y monitorizadas con ordenadores, se unen la publicación de

las vacantes a través de las redes sociales y la comunicación con los candidatos.

En la fase de entrevistas cada vez es más habitual utilizar las vídeo entrevistas para agilizar los procesos y eliminar las barreras geográficas que pudieran existir.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento?

El principal cambio viene motivado porque antes era el candidato quien lideraba la búsqueda de las grandes empresas y ahora son las grandes corporaciones quienes reclaman a los mejores candidatos. Hay una lucha evidente por el talento.

Los canales de comunicación con los candidatos, además, han cambiado. La entrada en escena de las redes sociales ha hecho que haya una mayor agilidad y transparencia en los mensajes con los aspirantes. Los técnicos de selección tienen ahora más información y desde prismas diferentes de un mismo candidato.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades o las facetas más mejorables con las que se han encontrado?

Los mayores retos pasan por ofrecer una mejor experiencia a los candidatos y a los empleados, y que todo el proceso de transformación digital sea algo que ellos realmente valoren como positivo y útil. Creemos que la agilidad y simplicidad de los procesos son las facetas en las que debemos seguir trabajando.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

En Iberdrola estamos muy satisfechos con las decisiones que hemos tomado con respecto al proceso de transformación digital que estamos acometiendo. Creemos que es un proceso en constante evolución. Uno de los ejemplos de eso lo encontramos en el área de selección, que arrancamos hace más de cinco años con unos resultados muy gratificantes.

¿Cuáles son los principales retos que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Nos enfrentamos a un cambio profundo tanto en la función de Recursos Humanos como en el tipo de



“La agilidad y la simplicidad de los procesos son las facetas en las que debemos seguir trabajando”

empleado al que nos dirigimos, ya que los nuevos trabajadores son nativos digitales y esto condiciona el modo en el que debemos dirigirnos a ellos.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en Iberdrola en cinco años?

Para nosotros la capacidad de adaptación a la realidad que vivimos en cada momento es fundamental para adelantarse a aquellas tendencias que impactan en la mejor experiencia del candidato.

Nuestra apuesta es tener una mentalidad abierta, contar con unos técnicos de selección capacitados, polivalentes, flexibles, y usar la tecnología como un medio para conseguir seleccionar a los mejores empleados para Iberdrola.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

Nosotros apostamos por las personas y eso implica buscar una experiencia exitosa para el candidato, ofreciéndole una “cara amiga”, es decir, alguien de carne y hueso con quien relacionarse dentro de los procesos de selección y de onboarding en la compañía.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La clave es entender lo que necesita el cliente para el que trabajamos, sea el candidato de un proceso de selección o el empleado de la compañía, y eso implica dotarnos de la tecnología necesaria para hacer procesos más ágiles, más sencillos y donde pongamos en el centro de todas nuestras actuaciones a ese cliente.



L'ORÉAL
ESPAÑA

Mónica Osborne

“L'Oréal es un ejemplo de transformación en el mundo de la belleza, algo que también estamos aplicando al mundo de los RRHH”

L'Oréal es un ejemplo de transformación digital del área de Recursos Humanos, tanto en su división en España como a nivel global. Son pioneros en la utilización de tecnología disruptiva en el proceso de adquisición de talento y reclutamiento gracias al uso de softwares de inteligencia artificial y plataformas de gamificación, a las que se ha unido recientemente un chatbot llamado Mya, lanzado el pasado mes de septiembre en algunos de los países donde está presente la marca y que llegará a España en 2019. Mónica Osborne, directora de Adquisición de Talento de L'Oréal España, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional francesa en este ámbito.

¿Qué grado de digitalización ha conseguido el departamento de RRHH en L'Oréal España?

L'Oréal es un ejemplo de transformación digital en el mundo de la belleza, algo que también estamos aplicando al mundo de los recursos humanos. En 2016 en España comenzamos el *Digital Upskilling*, un proceso de digitalización de la plantilla estructurado a partir de sesiones y formaciones digitales en todos los países de manera transversal para todos los equipos. Así, en el Grupo tenemos a casi 2.000 expertos digitales en todo tipo de puestos y más de

16.000 personas se han formado en competencias digitales a través de este plan tan ambicioso.

Con respecto a la selección de candidatos, somos pioneros en utilizar procesos digitales. Es el caso de nuestro juego de reclutamiento Brandstorm, que tiene más de 25 años y que se ha convertido en una de las mayores competiciones para estudiantes de todo el mundo. L'Oréal ha reinventado el concepto transformando el juego en una incubadora de talentos y proyectos.

En cuanto a las herramientas digitales y las redes sociales también están totalmente integradas, siendo LinkedIn e Instagram las redes sociales que usamos para reclutar nuevos candidatos y como herramientas de *employer branding*.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

La activación de las fuentes de reclutamiento se hace digitalmente desde hace muchísimos años. Nuestros candidatos siempre han podido aplicar a través de una web, de plataformas de empleo o de redes sociales...

En julio L'Oréal lanzó en España *The Beauty Lab*, un programa de selección masiva basado en inteligencia artificial

Además, en julio lanzamos en España *The Beauty Lab*, un programa de selección masiva realizado a 3.500 candidatos a través de un proceso de inteligencia artificial por Seedlink, herramienta con la que el Grupo L'Oréal trabaja desde 2015, y que pronostica si un candidato encaja con el puesto y la cultura de la compañía a través de preguntas escritas o en vídeo. El objetivo era seleccionar a perfiles de marketing, trade marketing, comunicación y digital, que han comenzado sus prácticas después del verano.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que utilizan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Brandstorm es un gran ejemplo del uso de la gamificación para reclutar nuevos candidatos. Se trata de que los candidatos vayan más allá y puedan vivir la experiencia real de un empleado de L'Oréal y transformar sus ideas innovadoras en realidad. Los estudiantes tienen que hacer frente a un reto que les propone alguna de las marcas del Grupo L'Oréal y las mejores ideas de cada país acuden a una Feria de Innovación en París, donde los finalistas se convierten en "expositores".

Basado en el modelo de las ferias tecnológicas, los jóvenes innovadores tienen la oportunidad de presentar sus proyectos y convencer a los jurados compuestos por directivos de L'Oréal y periodistas especializados mientras recorren la feria. En estos 25 años, más de 95.000 participantes de más de 58 países han participado en Brandstorm. Los ganadores, además de tener la posibilidad de entrar a trabajar en L'Oréal, pueden convertir su idea en realidad. Además, este año, por primera vez los ganadores podrán pasar 3 meses en el campus de start-ups más grande del mundo que está ubicado

en París y del que L'Oréal es colaborador, Station F, donde podrán hacer una inmersión 360° en todas las áreas del negocio.

Actualmente, en países como Francia, Estados Unidos y Reino Unido, L'Oréal ya está utilizando un chatbot -en España lo implementaremos en 2019- para reclutar a los nuevos candidatos. Se llama Mya y permite sustituir la fase de preguntas más sencillas y la de eliminación. Basado en la inteligencia artificial, este chatbot ayuda a mejorar la experiencia del candidato. Además, ha permitido a L'Oréal, que recibe más de un millón de candidaturas al año, administrar un volumen aún mayor, refuerza el papel del experto de Recursos Humanos y le permite centrarse en la parte cualitativa y humana del proceso de selección.

En España también realizamos vídeo entrevistas en las que el candidato se graba. Lo usamos como parte de Seedlink, y es una de las respuestas del algoritmo que utilizamos.

¿Qué ventajas ha traído consigo el uso de herramientas digitales en este ámbito?

Las ventajas han sido muchas, pero si tuviese que destacar algunas, las principales serían diversidad, eficiencia, reducción de tiempos y mayor acierto por un mayor encaje cultural.

Y ¿cuáles han sido las mayores dificultades o las facetas más mejorables con las que se han encontrado?

En el caso de las vídeo entrevistas, el mayor escollo ha sido el tiempo necesario para facilitar información al algoritmo hasta que éste aprende, ya que se necesita un mínimo de un año para que los resultados sean 100% fiables.

Es fundamental, además, que los departamentos de Recursos Humanos estén digitalizados. Fue un reto en el que nos metimos todo el departamento, pero en muchas ocasiones no es algo evidente. Y es una recomendación que hago a todos los equipos de RRHH: que se digitalicen ellos antes de digitalizar su departamento.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

L'Oréal es un ejemplo de transformación digital en el mundo de la belleza, una transformación que ha impactado a todas las áreas del negocio y que ha requerido una implicación total por parte de



“Hago una recomendación a todos los equipos de RRHH: que se digitalicen ellos antes de digitalizar su departamento”

los equipos. El resultado ha sido excepcional, y se ha integrado completamente en el día a día de la compañía.

¿Cuáles son los principales retos, presentes y futuros, que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Probablemente el mayor reto sea la velocidad a la que cambia todo, la velocidad a la que un proceso de selección se queda enseguida obsoleto. Las nuevas generaciones quieren vivir experiencias desde el primer contacto que tienen con la empresa, que es el proceso de selección.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en L'Oréal España en cinco años?

Será un proceso 100% enfocado a la experiencia del candidato, a que experimente desde el primer día cómo será su vida en la empresa. Imagino que

habrá realidad aumentada, puede que sea el propio candidato el que entreviste al que sería su manager a través de un livechat... Imagino muchas cosas, todas ellas muy experienciales.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

No lo creo. La interacción personal seguirá siendo fundamental para detectar si la persona que se postula ante una determinada compañía va a tener un adecuado encaje con la cultura de la empresa. Lo más importante será detectar si la persona va a ser feliz en la empresa, y eso dudo que lo pueda detectar una máquina o una fórmula.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La clave está en querer transformarse realmente.



Elena Sanz

“La clave de la transformación digital pasa por entender que el cambio está en las personas”

El área de Recursos Humanos de MAPFRE es uno de los principales impulsores de la transformación digital de la multinacional. Actualmente, lidera la iniciativa Reto Digital, un proyecto en fase piloto en el Área Corporativa de RRHH que esperan extender a todos los empleados de la compañía en los próximos meses. Elena Sanz, directora general de Recursos Humanos de MAPFRE, nos da las claves para ejecutar con éxito una estrategia de digitalización en los procesos de selección.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en MAPFRE?

En el marco de la transformación digital en la que MAPFRE está inmersa, Recursos Humanos lidera una iniciativa que tiene como objetivo gestionar el cambio que precisa la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos digitales.

Este proyecto, denominado Reto Digital, que se extenderá a todos los empleados en el mundo en los próximos meses, ha comenzado con un piloto en el Área Corporativa de RRHH con el objetivo de poder probar los distintos aspectos del proyecto de

forma previa a su despliegue, con resultados muy positivos.

De esta manera, en RRHH ya hemos iniciado este cambio, y estamos avanzando rápidamente en aspectos como el trabajo colaborativo, el trabajo en movilidad o la gestión del conocimiento.

Además, de manera paralela hemos implantado nuevas soluciones que han permitido digitalizar nuestros procesos de recursos humanos, algo que ya tenemos muy adelantado en procesos como la atracción de talento, la formación o la comunicación.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Hay varias fases del proceso de selección que ya están digitalizadas desde hace años, como, por ejemplo, el reclutamiento (vía redes sociales o a través de portales de empleo) o la fase de evaluación (utilizando tests y pruebas informatizadas y aplicando vídeo entrevistas).

Además, en todas las fases hay un registro en nuestros sistemas de gestión del proceso.

“El mayor reto es la gestión del cambio en los distintos roles implicados en los procesos”

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

En MAPFRE contamos con un acuerdo global con LinkedIn mediante el cual reclutadores de distintos países dan a conocer nuestra empresa, se ponen en contacto con profesionales de distintos países y comparten ofertas de empleo. Igualmente, en los procesos de selección se aplican vídeo entrevistas y pruebas de evaluación on-line que permiten evaluar al candidato.

Contamos con un sistema de gestión de los procesos de selección que nos ofrece información de los distintos momentos del proceso para poder analizar las posibles áreas de mejora. El año pasado se inició el proyecto de HR-Analytics, que pretende vía modelización enriquecer la gestión de los recursos humanos.

En concreto, se ha obtenido el primer modelo predictivo para identificar aquellos puestos y empleados con mayor probabilidad de rotación, y se han definido los parámetros y palancas para poder revertir cada una de las situaciones. Este año se definirán nuevas variables a predecir, entre las que se podrán analizar algunas relacionadas con el desarrollo del reclutamiento.

¿Qué ventajas ha traído consigo el uso de herramientas digitales en este ámbito?

Las ventajas de la digitalización de los procesos de captación y selección de talento son múltiples. Desde una comunicación más ágil y dinámica con los candidatos, pasando por la eficiencia en las distintas etapas de los procesos hasta un análisis de la información que nos permite, con modelos de simulación, hacer análisis predictivos.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades o con las que se han encontrado?

El mayor reto es la gestión del cambio en los distintos roles implicados en los procesos, ya que no todos los participantes implicados tienen el mismo nivel de “competencia digital”. Además, se plantea otro reto *per se* de captación de perfiles específicos nuevos, en general muy demandados, que apoyen y generen ese cambio.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente? ¿Hay algún tipo de tecnología que no haya funcionado como esperaban?

En MAPFRE tenemos claro que esta transformación pasa por un cambio en las personas y en sus hábitos, y es en eso en lo que nos vamos a focalizar con independencia de las herramientas que usemos en cada momento, que lógicamente son fundamentales en este proyecto. En esta fase del proyecto no hemos detectado ningún proceso ni herramienta que no haya funcionado como estaba previsto.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos – presentes y futuros- que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Aunque en MAPFRE hemos hecho muchos cambios en los últimos años, aún tenemos prácticas de trabajo y procesos de gestión que debemos actualizar. Para ello vamos a actuar de manera transversal en el desarrollo de un trabajo de más calidad, más ágil y productivo, y ese es nuestro mayor reto.

Para lograrlo trabajamos ya en dotar a la organización de entornos de trabajo más ágiles y flexibles, en implantar herramientas que permitan el trabajo colaborativo y compartir conocimiento, y en el desarrollo de perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en MAPFRE en cinco años? ¿Qué tecnología estarán utilizando?

Será un proceso ágil, en el que los candidatos optarán a puestos con una mayor precisión, optimizando con ello los costes de reclutamiento. Ese primer contacto y los posteriores serán ágiles, con todos los momentos del proceso automatizados: desde el primer contacto, a chats posteriores, citación automática, utilización de vídeo entrevistas y pruebas previas a la entrevista, pruebas técnicas on-line con mayor validez predictiva y una comunicación constante con el candidato, al ser una relación más directa e



“Las personas deben seguir siendo parte del proceso y el trato humano es un factor muy valorado”

interactiva. Ese aumento de interacción no sólo será con los candidatos, sino también con las áreas de negocio solicitantes del proceso, que podrán tener una participación más frecuente y dinámica en el proceso de selección.

Hay muchas voces autorizadas en el sector que hablan de que dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo, ¿está de acuerdo con la afirmación?

Creemos que las personas deben seguir siendo parte del proceso y el trato humano es un factor muy valorado.

La digitalización de los procesos va a reducir el tiempo requerido por los equipos de selección en tareas más administrativas para poder invertir en cuestiones en las que aporten un valor diferencial acercando a MAPFRE al candidato y viceversa.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La clave de esta transformación pasa por entender que el cambio está en las personas y, en concreto, en el desarrollo de nuevos hábitos y formas de trabajo. Por ello una de las líneas de actuación de nuestro proyecto de digitalización se denomina “Cultura en un mundo digital”, y es la encargada de definir y trabajar estos nuevos hábitos en la compañía.

Esta iniciativa va acompañada de la creación de una oficina de gestión del cambio, dentro de nuestra área de experiencia de empleado, que va a trabajar en este y otros proyectos que supongan un cambio. En este sentido, el éxito de este proyecto pasará por conocer la opinión de nuestros empleados, y tener un feedback continuo de cómo están adoptando este gran cambio que supone la transformación digital.



Alberto Unzurrunzaga

“El camino pasa por desarrollar una gran capacidad de adaptación a las necesidades de una sociedad en constante evolución”

McDonald's emplea de forma directa a 24.000 profesionales en España, un gran reto para el área de selección, que necesita prácticas y metodologías de atracción de talento muy ágiles y eficaces. Actualmente, toda el área de Recursos Humanos de McDonald's se encuentra inmersa en un proyecto de transformación digital 360 en el que involucran a todas las áreas del departamento. Hablamos con Alberto Unzurrunzaga, director de Recursos Humanos de McDonald's España, sobre cómo está siendo la transición del proceso de selección hacia entornos más digitales.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en McDonald's?

En la compañía nos encontramos en un momento apasionante: no sólo hemos revisado nuestra cultura para hacer un McDonald's mejor, sino que estamos en pleno proceso de digitalización y simplificación. Tenemos mucho avanzado; por ejemplo, fuimos de los pioneros en contar con una red social interna, la digitalización de nuestros procesos de selección es amplia... pero aún tenemos camino que recorrer.
En el caso concreto del proceso de selección de

talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Tenemos diferentes procesos de selección en función del tipo de candidato que buscamos. Por ejemplo, para los empleados de nuestros restaurantes, contamos con Centros de Empleo y Desarrollo donde realizamos parte del proceso a través de herramientas digitales y parte presencial.

Los candidatos provienen de nuestra nueva web de empleo, que implementamos en 2017, y que se conecta a su vez con otros portales, ya que funciona con un sistema multiposting.

Para oficinas corporativas, contamos con herramientas que nos permiten hacer un primer filtro online, como por ejemplo un test de perfil profesional online que utilizamos desde 2013, y que evoluciona para dar respuesta al tipo de perfil que la compañía busca. LinkedIn y nuestra web de empleo son nuestras fuentes principales de candidatos corporativos. Además, incorporamos el uso de Skype para la primera fase del proceso, sobre todo si así podemos evitar a los candidatos que se tengan que desplazar hasta nuestra oficina. La tecnología es importante, pero considero que tiene que estar al servicio de las personas.

“La tecnología es importante, pero considero que tiene que estar al servicio de las personas”

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Hace dos años que tenemos puesto el foco en la digitalización del área de RRHH, que nosotros llamamos People. Estamos abiertos a probar nuevas herramientas, pero siempre teniéndolas como medio para las personas y no como fin. No queremos incorporar tecnologías por decir que las usamos o por hacer “check”. Por ejemplo, nuestros colegas de Australia incorporaron Snapchat en la fase de selección, pero eso no significa que funcione en nuestro mercado.

Lo que hemos hecho es testar apps de gamificación y nos han dado excelentes resultados. Seguiremos planteándonos nuevas tecnologías y usaremos aquellas que se adapten a nuestro público: la premisa del empleo en McDonald's es que “va contigo”, así que esto debe empezar desde la atracción de talento.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento? ¿Qué ventajas ha traído consigo el uso de herramientas digitales en este ámbito?

Sin duda la agilidad y la capacidad de llegar a más públicos mostrándoles las ventajas de trabajar en McDonald's de una manera transparente y sencilla. Por otro lado, creo que aplicar filtros “tecnológicos” en la selección de candidatos ayuda a minimizar la posible parcialidad que voluntariamente tiene el factor humano.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades con las que se han encontrado?

Podríamos resumirlas en dos: el hecho de estar inmersos en la era digital hace que exista mucha oferta para incorporar nuevas herramientas

en distintas áreas, sin embargo, tal y como mantenemos en McDonald's “menos es más”: si lo aplicamos a la digitalización de los RRHH, creo que no sólo hay que esforzarse para no dispersarse y testar tecnologías por el hecho de que sea “lo último”, sino porque verdaderamente ofrece un valor añadido que beneficie a todos los usuarios.

El segundo gran reto es el de la integración: no podemos tener multitud de herramientas que caigan en desuso por falta de unidad y sentido, no sólo entre ellas sino al integrarlas con el factor humano.

Así lograremos que la experiencia de “usuario” de nuestros candidatos y por supuesto de nuestros empleados sea agradable y diferencial, y que responda a nuestro posicionamiento como marca empleadora.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

La experiencia nos ha enseñado que la clave del éxito de la transformación digital del departamento de RRHH radica en gran medida en la capacidad que tengamos de adaptarlos a las necesidades del mercado laboral al ritmo que nos exige.

Hemos aprendido que en este proceso es fundamental la involucración de todas las áreas del departamento, por eso actualmente estamos inmersos en un gran proyecto 360 con el objetivo de mejorar la experiencia de nuestros candidatos y de nuestros empleados, y esto incluye el uso de herramientas digitales. Necesitamos contar con las mejores herramientas para llegar a todos y que la comunicación sea lo más óptima posible.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos –presentes y futuros– que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Ya he enumerado alguno de los retos presentes, pero sin duda, el gran desafío, sobre todo para compañías de mayor tamaño, es el de mantenerse al día con la evolución del mercado de la tecnología y con los perfiles profesionales que acompañen esta evolución. ¿Es la solución que has elegido la que seguirá siendo la mejor en 4 o 5 años? ¿Qué escalabilidad tienen? ¿Cuál es el roadmap de desarrollo de esa funcionalidad? ¿Seguirá dando respuesta a las necesidades de tus usuarios en dos años? Son muchos los retos, pero



“Las claves son trabajo en equipo y pilotaje de herramientas *ad hoc* que se ajusten a la realidad de cada compañía”

sabemos que el camino pasa por desarrollar una gran capacidad de adaptación a las necesidades de una sociedad en constante evolución.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en McDonald's en cinco años? ¿Qué tecnología estarán utilizando?

Probablemente vayamos a procesos aún más rápidos, ágiles y atractivos para captar el mejor talento.

Hay ciertas voces en el sector que hablan de que dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo, ¿qué piensa usted sobre esto?

La verdad es que no creo que haya nadie que pueda vaticinarlo, yo al menos no lo intentaré. Lo que sí puedo garantizar es que en McDonald's

trabajaremos para que los procesos del futuro se adecuen a las necesidades de nuestros clientes, nuestros candidatos y nuestros empleados sin perder el foco en la persona.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

Trabajo en equipo y pilotaje de herramientas *ad hoc* que se ajusten a la realidad de cada compañía. No todas las herramientas son válidas ya que las necesidades varían en función de la empresa, su modelo de negocio y, evidentemente, su cultura corporativa. La mejor herramienta para McDonald's puede ser la menos idónea para otra compañía.



Naturgy 

Cristina Escribano

“Uno de nuestros mayores aprendizajes es la importancia de decidir avanzar con cierto grado de incertidumbre”

Naturgy se encuentra en una primera fase de implementación de herramientas digitales en el proceso de adquisición y selección de talento, pero lo hace de forma arrolladora, integrando a lo largo de diferentes fases tecnologías punteras como gamificación, people analytics, apps, realidad aumentada... Cristina Escribano, responsable de talento de Naturgy, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional energética ante este nuevo escenario y nos habla sobre los principales desafíos a los que deberán hacer frente los profesionales de RRHH en el futuro próximo.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en Naturgy?

Actualmente toda la compañía está en un fuerte proceso de transformación necesario para adaptarse a la realidad digital que nos rodea. RRHH no es ajeno a esta transformación y nos encontramos por tanto en una primera fase de implementación de herramientas que nos han permitido tener un proceso descriptivo trazable y con buena calidad del dato, algo que ha resultado crucial para que nuestro departamento de *people analytics* ayude a los negocios en la toma de decisiones en momentos de cambio.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

En este último año hemos trabajado en la automatización de las fases relativas a la recogida de datos y evaluación de competencias, lo que nos ha permitido una mayor agilidad en la segmentación de perfiles profesionales, tratando toda la información a través de *analytics*. Hemos trabajado también en la implantación de una app de *pre-onboarding* y *onboarding* la cual esperamos poner pronto en producción.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

A día de hoy, y a través de empresas externas fuertemente especializadas, estamos utilizando nuestra gran capacidad de flujo de datos combinada con realidad aumentada y gamificación.

Esto nos permite evaluar competencias de una manera poco convencional que “rompe” los esquemas de lo que los candidatos esperan, obteniendo una respuesta más transparente sobre sus habilidades y competencias.

“El camino es largo y no están todas las soluciones disponibles con el mismo grado de madurez”

¿Qué ventajas han apreciado tras el uso de herramientas digitales en la captación de talento?

Las ventajas más importantes provienen de la agilidad con la que la compañía puede acceder y decidir sobre el talento disponible en el mercado. Podríamos decir que se concreta en el control del proceso y agilidad en el procesamiento de la información y tomas de decisión; en definitiva, un acortamiento de plazos de respuesta a los negocios, lo que se traduce en ahorro de costes. Y, desde luego, la ganancia ligada a la propia experiencia del cliente/usuario (transparencia de la respuesta, accesibilidad para el usuario...) que redunda en una imagen de marca más próxima a sectores de talento prácticamente nativos digitales.

Y ¿cuáles han sido las dificultades o las facetas más mejorables?

Se trata de un cambio cuyo nivel de interiorización es inversamente proporcional a la edad de nuestros expertos tradicionales en selección y gestión del talento. Ha habido que trabajar también en la adaptación de nuestros sistemas a los nuevos flujos de información.

El camino es largo y no están todas las soluciones disponibles con el mismo grado de madurez; quizá uno de nuestros mayores aprendizajes es lo importante que es decidir avanzar con cierto grado de incertidumbre.

Mirando un poco hacia atrás, ¿hay alguna parte del proceso de transformación digital del departamento que hubiesen hecho de forma diferente?

Con mirada retrospectiva, creo que un análisis reposado de determinados *pain points* y cómo

afrontar la resolución de estos nos habría ahorrado algunos desarrollos. Hay que asegurarse de que el uso de herramientas y la implantación responden a las necesidades reales y no dejarse llevar por las más notorias o generalizadas.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos a los que debe hacer frente RRHH en relación con la digitalización?

Más allá de la barrera generacional, en negocios como el nuestro, con altísima complejidad en el ámbito de *compliance* -y no sólo por la protección de datos-, es fácil encontrar barreras y resistencias en los departamentos de IT.

Para vencer estas resistencias, normales por otra parte, es fundamental ser capaces de construir casos de éxito claros que tengan un retorno cuantificable en tiempo y en calidad, no sólo sobre candidatos entregados al negocio que los demanda, sino en porcentajes de acierto, permanencia y tiempo de puesta en producción.

Los conocidos como nativos digitales suelen sentirse cómodos con los procesos de selección que involucran algún tipo de tecnología, pero ¿qué ocurre con las generaciones “analógicas”? ¿Cómo pueden superar ellos estos procesos?

Si bien es cierto que la curva de aprendizaje para usar este tipo de herramientas suele ser menor para los nativos digitales, las habilidades o competencias que buscamos van más allá de saber utilizar una herramienta.

Buscamos a gente con una actitud abierta, de aprendizaje ágil, dispuestos a retar al *status quo*, disruptivos, principalmente de perfiles STEM... Este tipo de personas, poco importa si son o no nativos digitales, porque serán capaces de adaptarse a las situaciones del entorno complejo en el que vivimos. Son nuestros procesos de selección los que tienen que estar preparados para detectarlos.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en Naturgy en cinco años? ¿Qué tecnología emplearán? ¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

¿Quién se atreve hoy en día a hacer predicciones a cinco años vista sin arriesgarse a estar obsoleto en menos de tres? Es probable que haya una fuerte presencia de elementos de realidad virtual y aumentada, que tengamos implementada una experiencia única para los candidatos externos



“Existen ya algoritmos que emulan respuestas creativas, pero creo que el factor humano está todavía garantizado en estos procesos”

e internos, que tengamos indicadores fiables de éxito en la nueva posición de acuerdo a la persona y con ellos pasar de un análisis predictivo a otro prescriptivo.

Seguro que se minimizará la intervención de la persona en el proceso, y se automatizarán cada vez más todas las gestiones que tengan que ver con procesos repetitivos y de análisis, pero ¿y el componente creativo? Existen ya algoritmos que emulan respuestas creativas, pero creo que el factor humano está todavía garantizado en estos procesos, al menos de momento.

Según su experiencia, ¿cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La transformación digital no es el futuro. Es el presente. Está sucediendo, por tanto, creo que la pregunta no es si se llevará a cabo dicha transformación con o sin éxito, sino quién se habrá adaptado y quién no. Quien se haya transformado, seguirá existiendo. Quien no lo haya hecho, habrá desaparecido. Es por tanto una cuestión de supervivencia, por lo que las compañías van incorporando los procesos con mayor o menor velocidad.

Dos elementos que marcarán la velocidad de ese cambio, con la ventaja competitiva que ello otorga, son el compromiso y apoyo de la alta dirección, y la incorporación de nuevas metodologías de trabajo que ayudan al cambio en las personas; estas son el verdadero agente de transformación.



Yolanda Menal

“Estas herramientas nos han permitido utilizar el CV ciego asegurando la igualdad de oportunidades”

Unilever España ha conseguido digitalizar el 90% del proceso de selección. Vídeo entrevistas, redes sociales, inteligencia artificial, gamificación, y en breve, también chatbot. Yolanda Menal, directora de Recursos Humanos de Unilever España, se muestra orgullosa de la transformación digital que iniciaron en 2012, con la implementación de su primer ATS, y que les ha llevado a ser una de las firmas referentes en este ámbito.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en Unilever?

Consideramos que el grado de digitalización es alto en distintos procesos de RRHH en Unilever España.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

En 2012 se implementó el primer ATS (Application Tracking System), adonde se conectan las plataformas internas y externas relacionadas con la selección y la contratación de los candidatos.

El 90% del proceso de selección está digitalizado

con diferentes herramientas, desde la aplicación a través del portal, la criba curricular, la vídeo entrevista -donde utilizamos inteligencia artificial. En el caso del programa de futuros líderes y becarios, también usamos juegos digitales para evaluar las competencias. Y las encuestas a los candidatos entrevistados y al responsable del departamento contratante.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Usamos redes sociales como LinkedIn, Instagram y Facebook; así como herramientas de videoentrevista y gamificación, e inteligencias artificiales como Pymetrics y Hirevue. En breve lanzaremos también un chatbox para candidatos.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento?

El perfil del reclutador se ha transformado, ya que con estas herramientas el puesto se enfoca a tareas menos administrativas y más enfocadas a tener insights y aportaciones estratégicas de talento. Ésta está siendo una



de las principales ventajas de la digitalización, además de permitir una experiencia del candidato más atractiva. Por otro lado, estas herramientas nos han permitido utilizar el CV ciego asegurando la igualdad de oportunidades.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades o las facetas más mejorables con las que se han encontrado?

El cambio en sí es un reto, pero no hemos encontrado bloques que impidan el uso de estas herramientas y de nuevos procesos. Nos hemos preocupado por adaptarlas para que sean útiles, fáciles de usar y de uso amigable.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

Por ahora todas las herramientas que hemos implementado han funcionado y han mostrado sus beneficios.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos – presentes y futuros– que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

Ser capaces de adaptarnos y mantenernos al día de las innovaciones de una manera aún más rápida. Ser aún más flexibles y enfocados a la experiencia de los usuarios.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en Unilever en cinco años?

No sabemos qué tecnologías utilizaremos en cinco años, pero lo que sí sabemos es que seguiremos esforzándonos por encontrar soluciones relevantes y sostenibles para el negocio, que a la vez cuiden el lado humano y que representen el espíritu pionero de Unilever.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

Unilever busca mantener en la experiencia del candidato el trato humano. No se prevé cambiar esto.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

Estar abiertos al cambio y conectar la tecnología a una necesidad de negocio.



Isabel Fernández

“Para Vodafone lo fundamental son las actitudes y las aptitudes con las que abordan las personas los cambios a su alrededor”

Vídeo entrevistas, gamificación, crowdsourcing, inteligencia artificial, realidad virtual, robotización... Vodafone es un claro exponente de transformación digital del área de talento en nuestro país. Hablamos con Isabel Fernández, profesional del departamento de Recursos Humanos de Vodafone, para que nos cuente de primera mano cómo se implanta un proceso de digitalización como el de la multinacional de telecomunicaciones.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en Vodafone?

Hemos conseguido un alto grado de digitalización. Llevamos ya un recorrido de varios años trabajando en la transformación digital y actualmente estamos teniendo resultados reales de trabajo e impacto en negocio.

Desde el inicio de nuestra jornada laboral, a través del acceso a las oficinas mediante aplicaciones que nos permiten determinar nuestra plaza de parking, reservar salas o elegir nuestro menú en el restaurante, hasta el éxito en el modelo de trabajo en movilidad desde cualquier ubicación. La

digitalización nos permite en Vodafone una vida más conciliadora con nuestro modelo familiar o personal.

En los procesos de recursos humanos también hemos podido avanzar mucho. Ya estamos utilizando modelos de aprendizaje a distancia y virtual como Learning University, Biblioteca Digital, tecnologías exponenciales de inteligencia artificial (IA), robotización, uso de tecnologías de *real time learning*, uso de *social media* para nuestra estrategia de *employer branding* y captación de talento, aplicaciones para facilitar el autoconocimiento, entrenamiento en procesos de selección y empleabilidad del talento joven, utilización de modelos analíticos y predictivos para optimizar la planificación de los recursos humanos, etc.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

En el proceso de captación de talento en Vodafone tenemos varias fases digitalizadas. En la recogida de currículum hemos reducido el tiempo de registro de datos a través de la digitalización. Por ejemplo, en las ferias de empleo

o foros recogemos los cv a través de código BIDI, mediante el cual los candidatos pueden registrar la información de manera fácil y rápida. Además, ya estamos implementando a nivel global la subida de cv a nuestra plataforma a través de un solo clic desde el móvil, con un tiempo de aplicación no superior a 3 segundos.

En cuanto a las pruebas de selección, Vodafone utiliza varios tests situacionales para la medición de diferentes capacidades, como la atención al cliente o la capacidad de trabajar simultáneamente en diferentes tareas, y esto lo puede hacer el candidato desde su casa sin necesidad de desplazarse.

También utilizamos cada vez más las vídeo entrevistas, donde reducimos el número de fases del proceso de selección, ahorramos tiempo y ofrecemos la posibilidad de realizarlas desde el móvil o desde el pc. Con esto estamos impactando positivamente tanto en la experiencia del candidato como del responsable de la vacante, quien podrá recurrir a estos datos en todo momento para la evaluación de las diferentes candidaturas.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Tenemos varias fases del proceso de selección totalmente digitalizadas. Además de la recogida de cv y las vídeo entrevistas iniciales, también realizamos algunas pruebas de selección con gamificación a través de tablets.

En el proceso de selección también utilizamos el formato digital para recibir referencias profesionales de forma muy rápida a través de una aplicación. Asimismo, utilizamos en todos los casos lo que denominamos una "e-offer" para que los empleados puedan recibir su oferta de trabajo en una plataforma donde aceptan con un solo clic.

En breve vamos a utilizar el *crowdsourcing* para procesos de trabajo de innovación con jóvenes, que en un futuro muy próximo impactará en la creación de soluciones innovadoras, nuestra marca como empleador y los procesos de captación de talento.

En el proceso de acogida, además de la oferta de trabajo digital, el candidato puede subir de forma muy cómoda su documentación a una plataforma, lo que reduce de forma importante el trámite administrativo. Para facilitar el conocimiento organizativo, también estamos lanzando una herramienta interna de inteligencia artificial para informar sobre el funcionamiento interno y contactos a los nuevos empleados que se

"Tenemos varias fases del proceso de selección totalmente digitalizadas"

incorporan, proceso que facilita mucho el tiempo de adaptación a la empresa y al puesto de trabajo.

A nivel de *employer branding*, publicitamos algunas vacantes especiales a través de nuestras redes sociales y tenemos una estrategia muy basada en esta tecnología. Por ejemplo, tenemos paginas exclusivas de Vodafone en Facebook Careers, LinkedIn, Instagram Careers y hacemos una monitorización semanal de su impacto. Todas estas aplicaciones utilizan diferentes tecnologías e IA, a nuestra disposición y accesibles desde cualquier lugar y dispositivo, con analíticas especiales del impacto conseguido y seguimiento por parte del departamento de Recursos Humanos.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento?

En la captación de talento ya no puedes estar fuera del mundo digital. Los candidatos y las empresas se comunican a través de estos canales. Por eso Vodafone invierte recursos financieros y humanos, para estar en la batalla por el talento en un lugar muy destacado.

A través de las herramientas digitales hemos ganado en rapidez, en captación del talento digital que necesitamos para acelerar nuestra transformación y, sobre todo, en experiencia del empleado, donde el candidato percibe que se va a incorporar en una empresa digitalizada desde el inicio, ágil y rápida en respuesta.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades con las que se han encontrado?

En la adaptación al mundo digital existen diferentes velocidades. En algunos casos, el candidato aún puede verse sorprendido por tecnologías como la vídeo entrevista, la realización de pruebas en tablets o en su propio pc desde su casa. Sin embargo, esto cada vez es menos habitual y es sorprendente la



capacidad del ser humano para interactuar con las máquinas, por ejemplo, en una primera entrevista.

Cierto es que ha supuesto una barrera de entrada para algunos candidatos que prefieren acudir a entrevistas personales, pero lo hemos afrontado como un filtro de identificación de candidatos con mayor potencial para la revolución digital. La convivencia entre generaciones es una realidad, y hay personas que se adaptan con facilidad a los entornos digitales y otras que presentan resistencias iniciales. No obstante, nosotros hemos encontrado un gran interés en la digitalización y, por ejemplo, internamente cada vez tenemos más comunidades que quieren formarse en temas de posicionamiento en redes sociales o nuevas tecnologías a la vez que intentan mejorar su rendimiento y adaptación de sus puestos de trabajo a entornos cada vez más digitales.

Mirando atrás, ¿hay alguna parte de esa transformación digital que hubiesen hecho de forma diferente?

En nuestro camino de transformación digital hemos tenido varias experiencias a tener en cuenta. Una de ellas ha sido contar con la valentía para cambiar las formas de trabajo y los resultados. No tener miedo a

equivocarnos, realizar pilotos, aceptar los errores y volver a empezar si es necesario. También es muy recomendable pensar en los casos de uso, buscar el impacto que esperamos y, en base a ello, seleccionar las herramientas que nos son más útiles. Por ello, los departamentos de Tecnología y Recursos Humanos caminan juntos, saliendo fuera a estudiar las posibilidades, compartiendo buenas prácticas con compañías de referencia para así poder entender mejor sus aplicaciones y encontrar la mejor solución para ello.

Todas las tecnologías tienen un sentido si son un medio para obtener una mejor experiencia de candidato/empleo, y una mayor eficiencia o mejora en nuestros resultados. Si bien consideramos que aún hay tecnologías muy de nicho, en general nuestra experiencia es muy positiva.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

El mayor reto es la batalla por el talento digital para los nuevos puestos de trabajo que se van creando o transformando. El desarrollo de una proposición de valor atractiva y personalizada

“El mayor reto es la batalla por el talento digital para los nuevos puestos de trabajo que se van creando”

como empleador es muy importante para Vodafone.

La diversidad e inclusión también es un desafío actual y futuro sin el cual ya no podremos sobrevivir en una sociedad plural. Ya estamos invirtiendo recursos formativos para capacitar a diferentes colectivos para el futuro, como pueden ser niñas en edad escolar, a quienes enseñamos a programar y a crear su propia página web.

En este entorno, acelerar nuestros procesos de selección logrando una buena relación entre el puesto de trabajo y una excelente experiencia de candidato son ventajas que nos puede proporcionar la transformación digital.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en Vodafone en cinco años?

Ya estamos utilizando tecnologías de realidad virtual y robotización en determinados procesos, por lo que resulta impensable que estas tecnologías no vayan a formar parte del reclutamiento futuro en Vodafone. Intentaremos predecir las necesidades futuras anticipándonos al negocio y siendo capaces de realizar una planificación de los recursos cada vez más cercana a las necesidades reales a través de diferentes entornos de análisis. Y seguiremos utilizando la comunicación digital para fortalecer nuestra marca de empleador con propuestas segmentadas por intereses específicos (diversidad, desarrollo profesional etc...).

A futuro, también valoramos introducir chatbots que muestren cercanía personal y puedan informar en tiempo real y rápido sobre las vacantes y sobre cómo aplicar, y guiar al candidato durante todo el proceso. Esta supone una opción muy cercana a la respuesta que nos permitiría mejorar la experiencia de candidato.

Es posible que también comencemos a trabajar en entornos de trabajo colaborativo diferentes, como el trabajo por proyectos, la innovación, la deslocalización e internacionalización de proyectos.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

En Vodafone creemos firmemente en la digitalización y ya somos referentes en el mercado de captación de talento; no obstante, no pretendemos perder el toque personal que nos caracteriza y enriquecer la experiencia del candidato. Siempre va a haber personas de Recursos Humanos para ayudar a nuestros candidatos y empleados a lo largo de todo el proceso. Además, no queremos dejar de usar la entrevista personal como una apuesta fundamental en la última fase del proceso de selección. Nuestros empleados son el mejor ejemplo de la cultura corporativa que existe en Vodafone, y son nuestros mejores embajadores para ello. Su contacto con el posible nuevo empleado es esencial para nosotros.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

Como en todo proceso de transformación, para Vodafone lo fundamental son las actitudes y las aptitudes con las que abordan las personas los cambios a su alrededor. Por ello, en esta gran revolución, RRHH es un motor estratégico para lograr los objetivos que como organización nos proponemos.

Es un buen momento para que negocio y RRHH revisen sus modelos de liderazgo, para que la línea de gestión sea una embajadora y catalizadora de este cambio. Las nuevas formas de trabajo requieren incorporar y desarrollar talento hacia modelos más colaborativos, ágiles y abiertos a todas las posibilidades. Como organización, ya llevamos años invirtiendo en programas para ir adecuando nuestras competencias profesionales y nuestras actitudes hacia esta transformación. De hecho, actualmente podemos decir que todos los empleados de Vodafone disponen de itinerarios específicos para fortalecer su perfil digital a través de Vodafone University y una gran cantidad de ellos han participado en programas *ad hoc* en colaboración con partners especializados.



VOLKSWAGEN

GROUP ESPAÑA DISTRIBUCIÓN

Ricardo Bacchini

“La transformación digital es un cambio cultural, es un cambio que deben realizar las personas. No es un tema tecnológico”

La transformación digital del área de Recursos Humanos en Volkswagen Group España Distribución, la empresa importadora y distribuidora del Grupo Volkswagen en España, todavía está en en fase incipiente. Ricardo Bacchini, director de Recursos Humanos y Organización y miembro del Comité Ejecutivo de Volkswagen Group España Distribución, comparte con nosotros los principales retos y preocupaciones a los que se enfrenta el grupo ante la próxima digitalización del departamento.

¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido el departamento de RRHH en Volkswagen Group España Distribución?

Estamos en un nivel inicial de digitalización. Aún hay mucho trabajo por delante para digitalizar la gestión de RRHH en Volkswagen Group España Distribución, aunque la implementación de tecnología digital se necesita especialmente en aquellos procesos que son rentables o convenientes a partir de cierto número de empleados, ya que para una plantilla de relativamente pocos empleados, la automatización de algunos procesos no es recomendable.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Desde el año 2016 estamos trabajando en fortalecer la imagen de empleador a través de las redes sociales (LinkedIn, Twitter y recientemente Instagram). Actualmente estamos implementando plataformas tecnológicas para la gestión del proceso de reclutamiento.

¿Podría hablarnos sobre la tecnología que usan en sus procesos de selección y qué uso le dan?

Aún no las hemos implementando. Estamos en fase de análisis.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento?

Actualmente seguimos con procesos “tradicionales” y no hemos percibido ninguna dificultad de atracción de talento en nuestros procesos. Al contrario, diría que nuestra fuerte imagen de marca como empleador nos permite acceder a los mejores talentos del mercado. Sin embargo, estos cambios llegarán en poco



tiempo, y es por ello que ya estamos trabajando para implementar las tecnologías necesarias.

¿Cuáles cree que serán las mayores dificultades durante el proceso?

Seguramente una dificultad importante será la gestión del cambio de nuestra propia forma de trabajar. Los candidatos irán acostumbrándose a las nuevas tecnologías, y nosotros deberemos formar a nuestros equipos, a los jefes de equipos, etc. para que también sepan utilizarlas y sacarles el mayor provecho.

En su opinión, ¿cuáles son los principales retos – presentes y futuros- que se presentan en su área en torno a la digitalización de procesos?

La adopción de nuevas tecnologías por parte de las personas que trabajamos en las empresas, la rigurosidad en el tratamiento de los datos para que todos los procesos de trabajo fluyan de manera rápida, y la gestión ética de los datos personales.

¿Cómo se imagina que será el proceso de selección en VGED en cinco años?

Eso es muy difícil de predecir. Hace cinco años la palabra chatbox no existía. ¿Quién sabe qué tecnología tendremos a nuestra disposición en cinco años? ¿Quién puede anticipar qué

profesionales estaremos buscando y cómo serán las nuevas organizaciones? Seguramente estaremos utilizando las tecnologías que ahora se están implementando como los chatbox, la inteligencia artificial, la gamificación y las vídeo entrevistas, pero esas tecnologías ya no serán las más avanzadas. Se trata de mantenernos alerta y adoptar nuevas formas de trabajar.

¿Dejará de haber una persona a la que el candidato ponga cara antes de incorporarse a un nuevo puesto de trabajo?

Dependerá mucho de las posiciones de las que estemos hablando, de la cultura de la compañía y de las expectativas puestas en ese candidato – y en ese empleo. Las organizaciones, por el momento, están integradas por personas, y mientras eso siga siendo así, creo que debemos ponernos cara mutuamente antes de la incorporación. Lo digo pensando tanto en la empresa como en el candidato.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito el proceso de transformación digital de RRHH?

La transformación digital es un cambio cultural, es un cambio que deben realizar las personas. No es un tema tecnológico. Cuanto antes lo entendamos, más fácil será.

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y MUESTRA

SOBRE ESTE ESTUDIO:

En su primera edición, el *Informe 2018. Talento conectado: nuevas realidades del mercado de trabajo* en España profundiza en el impacto y la evolución que las herramientas digitales, y los *social media* de forma destacada, están teniendo como canales de intermediación laboral entre empresas y candidatos en nuestro país.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

A continuación exponemos los diferentes instrumentos y procedimientos empleados para la elaboración de este estudio:

Fuentes de información:

1. **Cuantitativa:** 2 encuestas – 1 dirigida a candidatos (profesionales con empleo, desempleados y trabajadores autónomos o *freelance*) / 1 dirigida a empresas y profesionales de RRHH.

1.1. **Tipo de encuesta:** 100% online.

1.2. **Cuestionario:** Totalmente estructurado, con preguntas cerradas. Duración aproximada de 15 minutos.

1.3. **Periodo de recogida de respuestas:** entre las 00:00 horas del día 28 de febrero de 2018 y las 23:59 horas del día 15 de abril de 2018.

1.4. **Muestra:** 5.038 respuestas válidas, repartidas de la siguiente forma:

- 4.814 respuestas válidas de candidatos (empleados, desempleados y trabajadores autónomos/*freelance*).
- 224 respuestas válidas de empresas y profesionales de selección de personal.

1.5. **Universo:** Individuos residentes en España con edades comprendidas entre los 18 y los 67 años. La distribución por rangos de edades se puede consultar en el interior del Informe.

1.6. **Ámbito de la encuesta:** España. Dentro del Informe se establece la distribución geográfica por provincias de la muestra.

2. **Cualitativa:** entrevista estructurada y estandarizada para la realización de 12 *case studies* sobre transformación digital de los procesos de atracción y adquisición de talento en grandes empresas con base en España. Incluye 10 preguntas de respuesta abierta acerca de hechos, opiniones, análisis y acciones.

TAMAÑO Y REPRESENTACIÓN DE LA MUESTRA

A partir de datos oficiales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y del Instituto Nacional de Estadística (INE), tanto de la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondientes al primer trimestre de 2018 como del Directorio Central de Empresas a fecha de 1 de enero de 2018, se establecen cálculos estadísticos (teorema del límite central) que permiten conocer el tamaño de la muestra, niveles de confianza y errores muestrales máximos admisibles que necesitamos alcanzar para establecer unas conclusiones fiables y representativas de la población española que deseamos investigar para la realización de este Informe.

Así, la muestra a partir de la cual se han establecido los resultados del Estudio se reparte de la siguiente manera:

- **Ocupados asalariados: 18.874.200 (EPA - 1T2018) vs. Muestra de la encuesta a candidatos con empleo: 1.251**

- Margen de error máximo: $\pm 2,8\%$

- Nivel de confianza: 95%

- Heterogeneidad: 50%

- **Parados: 3.766.700 (EPA - 1T2018) vs. Muestra de la encuesta a candidatos sin empleo: 3.299**

- Margen de error máximo: $\pm 1,7\%$

- Nivel de confianza: 95%

- Heterogeneidad: 50%

- **Trabajadores Autónomos Afiliados a la Seguridad Social: 1.982.283 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Secretaría de Estado de Empleo – 1T2018) vs. Muestra de la encuesta a profesionales autónomos/*freelance*: 264**

- Margen de error máximo: $\pm 5\%$

- Nivel de confianza: 90%

- Heterogeneidad: 50%

- **Empresas con un mínimo de 3 asalariados: 581.079 (Directorio Central de Empresas del INE – 1Enero2018) vs. Muestra de la encuesta a empresas y profesionales de RRHH: 224**

- Margen de error máximo: $\pm 5,3\%$

- Nivel de confianza: 90%

- Heterogeneidad: 50%

