

2019

TALENTO CONECTADO

Nuevas realidades en el mercado del trabajo



2019

TALENTO CONECTADO

Nuevas realidades en el mercado del trabajo





PRÓLOGOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	8
1. CANDIDATOS	22
1.1. Fase 1: Awareness	24
1.2. Fase 2: Consideration	27
1.3. Fase 3: Engagement	36
1.4. Fase 3: Hire	39
1.5. Fase 4: Retention	40
Anexo I: Análisis de la muestra	47
2. EMPRESAS Y PROFESIONALES DE RRHH	50
3.1. Fase 1: Awareness	52
3.2. Fase 2: Consideration	54
3.3. Fase 3: Engagement	65
3.4. Fase 4: Hire	69
3.5. Fase 5: Retention	70
Anexo II: Análisis de la muestra	75
3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	78
3.1. Digitalización del proceso de selección en España	80
3.2. Experiencia del candidato con la tecnología digital	89
3.3. Case Studies	92
- BBVA	94
- EY	97
- Grupo Antolin	100
- Iberdrola	103
- ING	107
- Mahou San Miguel	110
- MAPFRE	113
- Procter & Gamble	116
- Telefónica	121
- Viesgo	123



Jorge Guelbenzu
Director General de Infoempleo

“**Los profesionales tienen que realizar un esfuerzo especial en su formación.**

Cuando decidimos embarcarnos en este estudio que tienes ante ti, el objetivo era arrojar un poco de luz sobre las nuevas formas de comunicarse entre candidatos y empresas que se estaban abriendo paso en nuestro mercado laboral. Comenzamos viendo cómo las redes sociales revolucionaban nuestra vida cotidiana; pero ese era sólo el primer paso de lo que estaba por venir: el cambio constante que trae consigo la evolución tecnológica.

La innovación y el cambio constante se convierten en peajes necesarios para el éxito de las organizaciones

En el contexto actual las compañías se encuentran haciendo grandes esfuerzos para superar sus desafíos, que no son solo económicos, sino que también pasan por hacer frente a los retos que plantea una sociedad globalizada que exige, por parte de las empresas, una constante innovación

y propuestas de valor añadido. Las estrategias para fomentar su crecimiento, en buena medida, consisten en un uso eficiente de la tecnología digital, que abarque todas las áreas empresariales y que extraiga de cada una de ellas información de utilidad para el futuro.

Hacer de los datos algo valioso es un esfuerzo inconmensurable pero que resulta, sin duda, necesario. Se trata de analizar, ordenar toda la información relevante y codificarla de manera que permita conocer de forma exhaustiva cómo se pueden optimizar los recursos y mejorar los resultados. Además, presentar los productos o servicios de la manera adecuada, segmentada y por los canales correctos será la clave para generar la máxima interacción y conversión.

Algunas empresas, conocidas por casi todos, son pioneras desde hace años en la integración de estos profesionales en sus equipos para que se ocupen de ejecutar estas estrategias. Sin embargo, no ha sido hasta hace bien poco cuando las grandes organizaciones de nuestro país han sido conscientes de la importancia de crear nuevas divisiones y proyectos que les orienten hacia el cambio necesario en la economía digital.

Involucrar a las áreas de talento en esta transformación resulta decisivo, y no solo por tratarse de una de las áreas a digitalizar, sino por su rol como uno de los principales impulsores del cambio en las organizaciones y en sus equipos junto con la dirección corporativa. Es decir, para obtener cierta ventaja competitiva en este momento de disrupción digital creciente, los profesionales de recursos humanos son especialmente relevantes en dos aspectos clave: por un lado, son los facilitadores de la capacitación de los empleados para que estos puedan trabajar en un mundo basado en datos; por otro, incentivan el compromiso de las plantillas con la empresa a través de la generación de experiencias de empleado y candidato satisfactorias, lo que se traduce, entre otras muchas ventajas, en una mayor capacidad de retención y captación del mejor talento.

¿Está RRHH preparado para liderar el cambio de paradigma?

Sea una revolución o simplemente una evolución un tanto acelerada, la tecnología digital ya es parte inherente de los procesos de reclutamiento en muchas empresas. Durante la elaboración de este

Informe, hemos observado un incremento en las fuentes de búsqueda de personas que utilizan las compañías, 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 para los que será más fácil hacerse un hueco en el empleo del futuro.



Jaime Sol
Socio responsable de People Advisory
Services de EY

“**Conocer,
conectar
e ilusionar
a las
personas.**”

La propuesta de valor al empleado (*employee value proposition*) sigue siendo un elemento diferenciador para atraer y generar el compromiso de las personas. La transparencia y la comunicación bidireccional con el empleador, como apunta el estudio, es uno de los atributos más valorados por los candidatos durante un proceso de selección. Redes como Infoempleo o Glassdor, que permiten incorporar la voz de empleados que generan opinión, cada vez son más utilizadas y valoradas por reclutadores y reclutados.

La experiencia positiva del futuro empleado pasa por consolidar mecanismos de *feedback* continuo y en tiempo real, que hagan sentir la experiencia con la marca un evento único y diferente.

Hablar sobre la propuesta de valor al empleado implica hacer una reflexión sobre lo que significa el concepto de talento y los modelos que existen sobre el mismo, que también están sufriendo una profunda transformación. Los viejos paradigmas sobre qué es lo que entendemos por talento persisten y están embebidos todavía en muchas organizaciones.

El esfuerzo de las compañías por la redefinición de nuevos roles, capacidades y competencias ha sido y está siendo ímprobo. Existen iniciativas para impulsar y transformar la cultura laboral hacia nuevos estilos de liderazgo más abiertos, colaborativos, diversos y transversales. Es

necesario establecer políticas de comunicación efectivas para poder transmitirlo en cada momento, siendo los procesos de reclutamiento uno de los momentos más relevantes.

El concepto de "experiencia de cliente" ha sido adaptado por los departamentos encargados de gestionar el talento y aplicado a los procesos de Recursos Humanos. Así se ha diseñado lo que se denomina la "experiencia de empleado". Una vez más, el estudio pone de manifiesto una realidad evidente: la experiencia negativa en un proceso de selección genera detractores de marca.

Empresas como Zara diseñan la experiencia durante el proceso de selección identificando los puntos de en los que el candidato tiene una experiencia altamente positiva, pero también aquellos más duros o difíciles; o empresas como Unilever cuentan con procesos totalmente digitalizados, con un alto componente de gamificación. La experiencia de reclutamiento es temática, los contenidos se adaptan e intentan reflejar el entorno donde trabajará el empleado. Son una expresión de su cultura y su forma de trabajo con el fin de generar promotores de marca.

El concepto de talento externo o "contingente" adquiere cada vez más fuerza, impactando directamente en la agenda del CEO. Muchas organizaciones esperan incrementar la colaboración de esta forma de talento emergente a corto plazo, lo cual implica un cambio de paradigma y de estrategia para la gestión de la fuerza laboral.

El empleado del futuro, perteneciente a la *GiG economy* (trabajos esporádicos para una tarea determinada dentro de un proyecto), muestra cada vez más motivación por la movilidad profesional y por un proyecto de carrera basado en experiencias y proyectos innovadores. Quieren entornos que les permitan desarrollar las capacidades más demandadas en el mercado. El talento busca, necesita y se siente motivado por fórmulas flexibles de trabajo y colaboración con las empresas.

Y en este marco, las plataformas tecnológicas se convierten en el punto de encuentro bajo modelos de relación tipo Marketplace. Supone una nueva oportunidad para gestionar la experiencia de empleado externo, publicando proyectos relevantes, capacidades, dedicaciones requeridas (*part time*, por ejemplo) e incorporando soluciones para el on-boarding efectivo. El concepto de talento conectado se amplía y se transforma, y las empresas necesitan modelos y herramientas para su gestión.

La vigilancia tecnológica de nuevas soluciones en el panorama de los RRHH se convierte en una capacidad core para las compañías. Las herramientas tradicionales para conocer el perfil de las personas y evaluar las competencias de las mismas se han digitalizado y están consolidadas. Soluciones tan conocidas como la video-entrevista o los test on-line siguen siendo los recursos más utilizados por muchas de nuestras compañías por

su coste y facilidad de aplicación. El nivel de adopción por parte de los candidatos es alto y su percepción es positiva. Pero el mercado digital va más allá. Empieza a demandar nuevas soluciones tales como la realidad virtual, que está ganando un peso relevante para los candidatos. Éstos valoran cada vez más las experiencias inmersivas en su proceso de reclutamiento, alineadas con su estilo de vida, valores y capacidades profesionales.

Soluciones como los Chatbot que permitan dar información rápida a las personas sobre la compañía, su cultura, las características de un puesto o las vacantes actuales; o robots inteligentes que permiten pequeñas innovaciones como agendar entrevistas sin intervención humana con candidatos que optan a puestos críticos, permiten a los profesionales de recursos humanos y staffing dedicar su tiempo a desarrollar tareas de más valor: conocer, conectar e ilusionar a las personas.

Mapear las innovaciones en reclutamiento y los niveles de adopción por parte del mercado debe ser un imperativo para los profesionales. Existen infinidad de soluciones de reclutamiento y evaluación, de bajo coste y alto impacto, que no se conocen, tal y como pone de manifiesto el estudio y las empresas no están adoptando. Herramientas, por ejemplo, como las de autoevaluación abiertas a todo el mundo, son altamente demandadas por los candidatos y pocas compañías tienen en su portafolio de soluciones. Estas soluciones tarde o temprano cambiarán las reglas del mercado de trabajo.

Las compañías se están preparando para estos retos y están iniciando la propia transformación de su función de Recursos Humanos. La necesidad de dar respuestas a nuevas formas de captar el talento, implica trabajar de forma ágil, colaborativa y desde una perspectiva multidisciplinar.

Los equipos de RRHH de compañías de diferente naturaleza y magnitud, desde start ups a grandes multinacionales, trabajan ya bajo metodologías ágiles como Scrum o Kanban. El protagonismo de estos equipos será cada vez mayor en organizaciones diseñadas para trabajar en modo proyecto. La necesidad de crear mecanismos efectivos para reclutar y nutrir de profesionales de diferentes disciplinas es ineludible en entornos marcados por la diversidad cultural, la incertidumbre y lo ciclos de trabajo cada vez más cortos y basados en la experimentación.

Las nuevas formas de trabajo aspiran no sólo a innovar en las soluciones para atraer y comprometer al empleado, sino también en dotar de eficacia a los procesos de reclutamiento y on-boarding que permiten ofrecer soluciones rápidas a los negocios y los empleados.

En definitiva, la conexión del talento interno y externo es necesario y trabajar bajo modelos estratégicos de *workforce planning* combinados con la tecnología es clave para predecir qué personas estarán más alineadas con nuestra organización y proyectos.





RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas españolas trabajan la atracción y retención de profesionales con el objetivo de contar con una marca interesante y atractiva para sus potenciales y actuales empleados. Por eso, muchas de ellas ya han puesto en marcha estrategias de 'employer branding' y 'employee value proposition' para diferenciarse y competir en la batalla por el talento. Por su parte, la aproximación que realiza un candidato a una empresa y a su departamento de Recursos Humanos ha cambiado, en gran medida, gracias a las nuevas posibilidades que ofrece el ámbito digital. Esta nueva edición del 'Informe Talento Conectado. Nuevas realidades del mercado de trabajo' analiza, a través de las encuestas realizadas a 4.537 candidatos (profesionales con y sin trabajo) y a 291 empresas y profesionales de selección de personal, cómo unos y otros interactúan a través de los diferentes canales online.

R Resumen ejecutivo

Experiencia de candidato, imagen de empleador, marca personal. La forma de relacionarse entre candidatos y empresas está en constante transformación. Gran parte de este cambio reside en el nuevo paradigma digital que impera en su 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 conseguir una buena imagen de empleador, un concepto también conocido como *employer branding*.

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**, 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**,

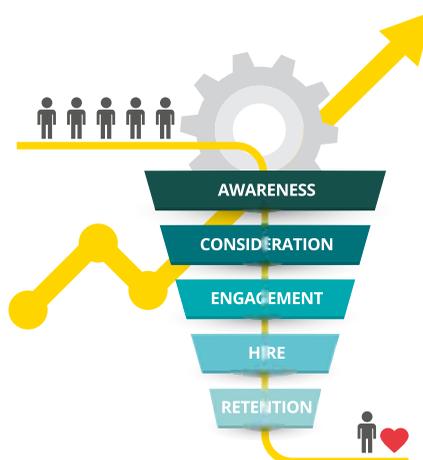
y todos tenemos una (la ausencia también construye identidad) que, además, es rastreable porque funciona a modo de "huella". De ahí la importancia de que los profesionales sepan diferenciarse con una marca personal propia que aporte la información necesaria para sobresalir en un proceso de selección.

¿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 EL TALENT MARKETING?

El *talent marketing* consiste en utilizar una **estrategia de marketing digital para atraer y mantener un vínculo permanente con empleados y empleadores potenciales**.

El proceso es en realidad muy similar al que utiliza cualquier departamento de marketing a la hora de 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 propuestas laborales.



AWARENESS, CONSIDERATION, ENGAGEMENT, HIRE, RETENTION

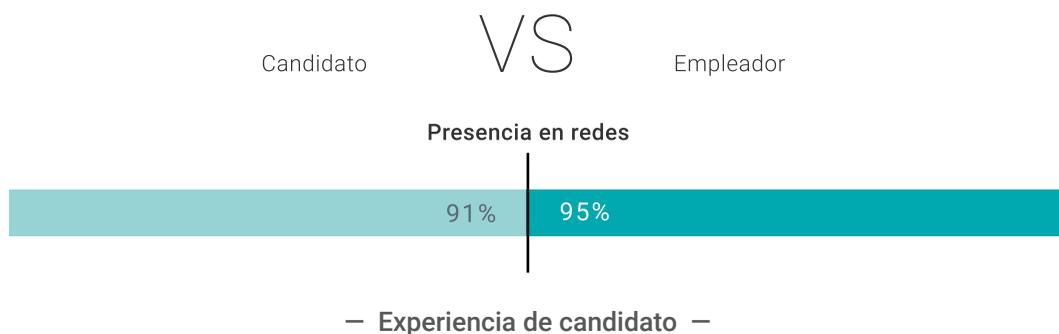
O lo que es lo mismo: conocimiento, consideración, compromiso, contratación y retención. **Este es el funnel sobre el que se debe estructurar cualquier estrategia de talent recruiting.** Esta nueva forma de presentar la información facilita un rápido entendimiento del **grado de innovación alcanzado**

tanto por empresas como por candidatos en la gestión de un mercado laboral cada vez más digital.

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

CANDIDATOS	Generar imagen de marca como profesional en redes sociales	Suscitar interés en los reclutadores que busquen perfiles con mis expectativas profesionales	Generar un vínculo con el empleador durante el proceso de adquisición de talento	Conocer la decisión del proceso y ser reconocido por mi compromiso durante el proceso de selección	Consolidar el vínculo con el empleador poniendo en valor mi candidatura ante futuras oportunidades
	AWARENESS	CONSIDARATION	ENGAGEMENT	HIRE	RETENTION
EMPLEADOR	Posicionar la imagen de la empresa como empleador	Suscitar interés y atraer a profesionales en consonancia con mis necesidades de talento	Generar compromiso en el candidato hasta la decisión de incorporación y transmitir experiencias positivas al mercado laboral	Informar sobre la decisión de contratación a los candidatos y generar un impacto positivo en todos los participantes del proceso	Desarrollar una red de promotores que ayuden a mejorar la marca como empleador

FASE 1: AWARENESS. Hallazgos clave



- El 91% de los candidatos encuestados tienen al menos una cuenta en redes sociales.
- Durante el último año, **interactuar con amigos y/o familiares se ha mantenido como el principal motivo que mueve a los usuarios a utilizar las redes sociales** (63%). Le siguen estar al día de la actualidad y/o de las aficiones de los encuestados (53%) y encontrar contenido interesante o entretenido (48%). Las razones relacionadas con la carrera profesional repiten en el cuarto lugar con el 35%, muestra de que **las redes**

sociales son concebidas primordialmente como plataformas de uso personal.

- **Los usuarios mantienen una actitud pasiva a la hora de usar las redes sociales.** En 2019, el 64% de los encuestados reconocen utilizarlas fundamentalmente para leer lo que los demás publican.
- **El número de usuarios que no tienen ninguna cuenta en redes sociales sube tres puntos** en el último año, pasando de un 6% en 2018 al 9% actual.

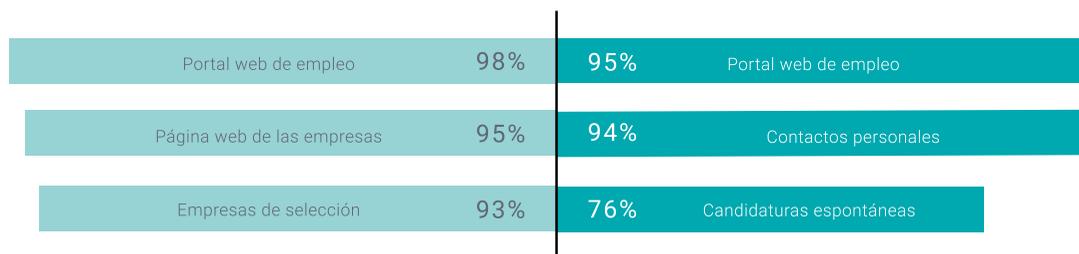
— Experiencia de empleador —

- **El 95% de los profesionales de recursos humanos encuestados tienen cuenta personal en, al menos, una red social, un punto menos que en 2018 (96%).**
- **Ocho de cada diez empresas tienen algún tipo de presencia en redes sociales.** De media, el número de cuentas que mantienen activas es de 2,68 por empresa.
- **Instagram (36%) es la única red social que consigue ganar nuevos adeptos en el ámbito corporativo** durante 2019, aumentando su presencia en cinco puntos con respecto al ejercicio anterior. **Facebook**, a pesar de haber perdido peso en el último año (-3 p.p.), **se mantiene como la red social con mayor presencia de empresas (83%).**

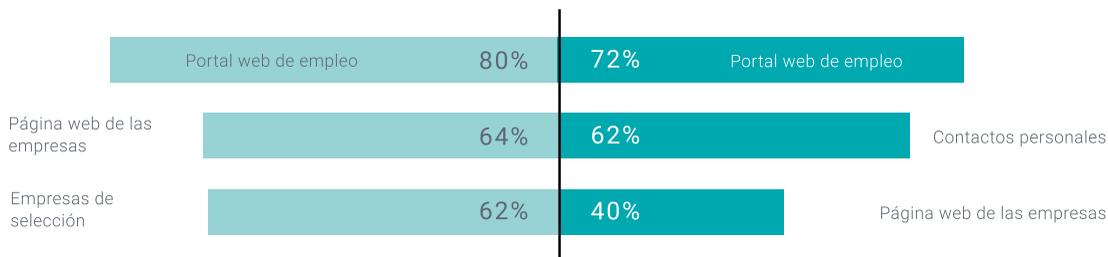
FASE 2: CONSIDERATION. Hallazgos clave

Candidato VS Empleador

Canales de intermediación laboral más utilizados



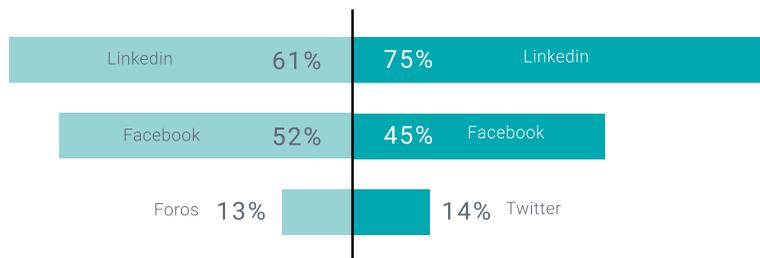
Frecuencia de uso de los canales de intermediación más utilizados



Uso de redes sociales como herramienta de intermediación laboral



Redes sociales más utilizadas para la búsqueda de empleo/talento





— Experiencia de candidato —

- **Tres de cada cuatro usuarios siguen a alguna marca/empresa desde sus cuentas en redes sociales.** Las razones que más influyen en los usuarios para ello son acceder a sus vacantes de empleo (28%), conocer las novedades de la marca (26%) y estar al día de sus promociones y descuentos (22%).
- Los objetivos que persiguen los usuarios que utilizan sus redes sociales con fines profesionales (35%) son, principalmente, mostrar o enviar su CV (75%), estar al día de las novedades que se producen en su ámbito profesional (64%) y hacer *networking* (59%).
- **El 52% de los candidatos han dejado de seguir a alguna marca o empresa en redes sociales.** La principal razón que alegan es, en seis de cada diez casos, la saturación de mensajes promocionales que reciben por parte de las marcas.
- **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 86% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, lo que supone una pérdida de dos puntos** con respecto a los resultados cosechados en 2018.
- Los usuarios que utilizan las plataformas sociales para buscar trabajo suelen recurrir a una media de 1,6 redes sociales. **Destaca el protagonismo de dos de ellas: LinkedIn (61%) y Facebook (52%).**
- Los usuarios suelen encontrar ofertas acordes a su perfil profesional el 50% de las ocasiones en las que utilizan las redes sociales con ese fin.
- **El teléfono móvil es el dispositivo más utilizado por los candidatos para buscar empleo (80%).** Le sigue el ordenador personal (71%).
- **El 29% de los candidatos dedican menos de una hora al mes al cuidado de su marca personal** en redes sociales.
- Las empresas hacen cada vez más visible el uso de sus redes sociales como canal de intermediación laboral. En 2019, seis de cada diez usuarios afirman tener la seguridad de que las compañías las utilizan para reclutar talento, 12 puntos más que hace dos años.
- El porcentaje de profesionales que no comunicarían a través de sus redes sociales que están en búsqueda activa de un puesto de

trabajo encadena tres ejercicios consecutivos de aumentos, pasando de ser la opción elegida por el 54% de los encuestados en 2016 al 66% actual. Mantener este aspecto en la intimidad es el motivo que se esconde detrás de la mayor parte de las negativas mostradas por los usuarios (73%).

- **Solo uno de cada cuatro usuarios se muestra dispuesto a compartir su búsqueda de empleo a través de redes**

sociales. Los perfiles elegidos para hacerlo público serían LinkedIn (61%) y Facebook (51%). Twitter, a pesar de mantener la tercera posición, resultaría una opción únicamente para el 15% de los usuarios.

- Para **obtener información sobre un posible empleador**, los candidatos suelen optar por **realizar búsquedas en Google y/u otros motores de búsqueda** (86%) y por **consultar la página web de compañía** (73%).

— Experiencia de empleador —

- Durante el último año los departamentos de RRHH han necesitado cubrir un promedio de 54 vacantes por empresa, lo que supone un incremento del 28% con respecto al ejercicio anterior. Aumenta también el número de solicitudes que reciben por cada oferta de empleo, alcanzando una media de 83,8 por vacante, siete puntos porcentuales más.
- **Los portales web de empleo siguen siendo la herramienta más utilizada por el 95% de las empresas** cuando quieren reclutar a nuevos empleados. Le siguen los contactos personales (94%) y las candidaturas espontáneas (76%).
- En cuanto a la frecuencia de uso de los canales de intermediación laboral, los más recurrentes para aquellos que reconocen su utilización son también los portales web de empleo (72%) y los contactos personales (62%).
- **Tres de cada cuatro empresas utilizan las redes sociales como canal de intermediación laboral**, una cifra que, a pesar de mantenerse en términos muy similares durante dos años consecutivos, no consigue recuperar el techo de los 84 puntos alcanzados en 2016.
- **LinkedIn sigue siendo la red social más utilizada por las empresas para descubrir talento.** A ella recurren el 75% de los reclutadores que hacen uso de las redes para encontrar candidatos, lo que supone un punto menos que en 2018.
- Los profesionales de recursos humanos recurren a una media de 1,24 perfiles diferentes para buscar candidatos en redes. Seis de cada diez afirman utilizar los perfiles corporativos para realizar la tarea, pero cada vez son más los reclutadores que eligen

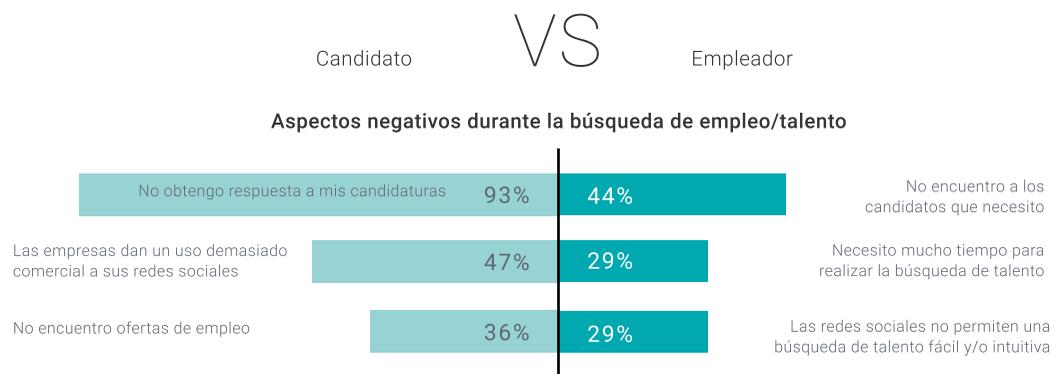
hacerlo también desde sus perfiles personales, alcanzando el 44% en el último año (+6 p.p.).

- Cuando **los departamentos de selección utilizan las redes sociales en busca de candidatos lo hacen principalmente para cubrir puestos de la categoría de empleados** (61%). Según se asciende en la escala jerárquica, la proporción se va reduciendo: técnicos (56%), mandos intermedios (44%) y puestos directivos (29%).
- **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 (49%), seguida de **tecnología e informática** (26%) e **ingeniería y producción** (23%).
- **El uso de las redes sociales para captar y atraer talento es obligatorio o altamente recomendable en el 45% de las empresas** encuestadas, un punto más que hace un año.
- Como ejes centrales de la estrategia de reclutamiento que desarrollan las empresas en sus redes sociales se encuentran la publicación de ofertas (77%), la comunicación con candidatos (45%) y la recepción de solicitudes de empleo (41%).
- **Aumentar el número de CVs que reciben** (47%), **mejorar su calidad** (45%) y **diversificar los canales de reclutamiento** (45%) son los objetivos que esperan conseguir las diferentes compañías que utilizan las redes sociales para reclutar.
- La identidad digital, también conocida como marca personal, aporta más información sobre un candidato que cualquier curriculum vitae.

Por esa razón, **el 81% de las organizaciones reconocen consultar las redes sociales de los profesionales preseleccionados** antes de tomar una decisión de contratación.

- **La trayectoria profesional del candidato es el dato en el que se fijan el 72% de los reclutadores** cuando consultan los perfiles de los preseleccionados en redes. Le siguen las habilidades y aptitudes de los postulantes (60%) y sus años de experiencia laboral (45%).
- **El 53% de los profesionales de RRHH encuestados han reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles en redes** de algún candidato.
- Dos de cada diez empresas han seleccionado a algún candidato por su actividad en redes sociales.
- **El 34% 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**, dos puntos menos que en 2018.
- **Hacer apología de cualquier tipo de violencia o discriminación (72%), promover el consumo de drogas o alcohol (72%) y el uso de imágenes poco apropiadas (69%)** son los aspectos que más influirían en un reclutador para rechazar a un postulante. La **afiliación política**, a pesar de no figurar entre los principales motivos de rechazo de un candidato, aumenta un punto en el último año, hasta el 9%.
- Los reclutadores se muestran más proclives a consultar los perfiles en redes de los aspirantes antes de realizar la entrevista de selección (45%).
- **LinkedIn (71%) y Facebook (69%) siguen siendo las redes sociales predilectas** para obtener información sobre los candidatos.
- **El 56% de los reclutadores consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo**, lo que supone una caída de cuatro puntos con respecto a 2018.

FASE 3: ENGAGEMENT. Hallazgos clave



— Experiencia de candidato —

- Los **aspectos más negativos** con los que se han encontrado los candidatos son **la falta de respuesta por parte de las empresas (93%)**, seguida a gran distancia por el **uso demasiado comercial que le dan las compañías a sus cuentas en redes (47%)** y la **falta de ofertas de empleo (36%)**.
- 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 54% de los profesionales prefieren proteger su privacidad en las redes sociales ante la posibilidad de que las empresas

consulten sus perfiles, ya sea restringiendo cada vez más el acceso a la información que publican, algo que han hecho el 30% de los encuestados, u optando por abrirse perfiles cerrados desde el inicio (24%).

- **El 33% de los usuarios han eliminado contenido de sus perfiles pensando en futuras oportunidades laborales.**
- Los candidatos dan un aprobado alto (5.7) a la imagen profesional que proyectan a través de sus redes sociales.

- A la hora de evaluar a una empresa como posible empleadora, **las valoraciones de sus actuales trabajadores son la fuente de información en la que más confiarían el 47% de los profesionales**, dos puntos más que hace un año. También buscarían información en la web corporativa (44%) y en las noticias recogidas sobre la compañía en medios de comunicación (39%)

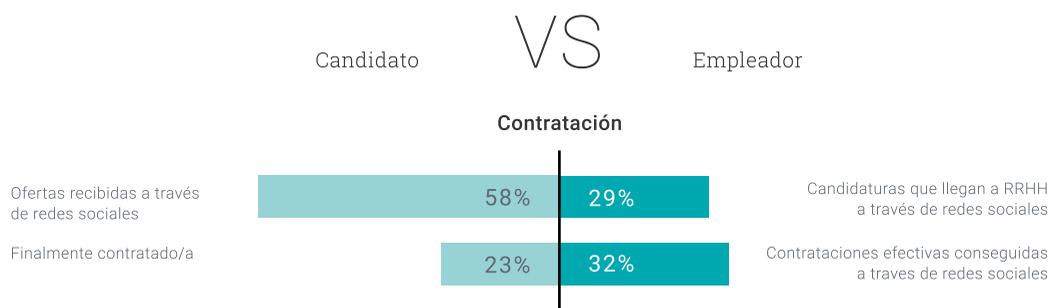
— Experiencia de empleador —

- Aumenta un punto, hasta el 76%, el número de empresas que no recurren a ninguno de los servicios *premium* o de pago que ofrecen las redes sociales para realizar labores de captación de talento.
- **Siete de cada diez departamentos de selección descartan aumentar la inversión en cualquier tipo de plataforma social durante el futuro próximo.**
- No poder encontrar a los candidatos que necesitan para sus empresas es el principal escollo con el que reconocen haberse encontrado el 44% de los reclutadores en redes sociales. También se quejan del tiempo excesivo que necesitan invertir para realizar la búsqueda de talento (29%) y de un sistema de búsqueda poco fácil y/o intuitivo (29%).
- **El 69% de las empresas encuestadas consideran que el reclutamiento a través de redes sociales permite una mayor**

afinidad de los candidatos al perfil buscado por la empresa, lo que supone un descenso de dos puntos con respecto a 2018.

- Siete de cada diez empresas dudan que las redes sociales terminen eliminando otras herramientas de reclutamiento.
- **El 71% de las empresas declaran mantener informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud de empleo.**
- El 81% de los profesionales de selección afirman evaluar de alguna forma la experiencia que tiene el candidato durante sus procesos de selección.
- **El 18% de las empresas han detectado alguna opinión negativa sobre sus procesos de selección** en Internet (redes sociales, foros, medios de comunicación...) durante 2019, el doble que hace un año.

FASE 4: HIRE. Hallazgos clave



— Experiencia de candidato —

- El 58% de los profesionales con presencia en redes sociales han sido contactados a través de este medio en relación con una oferta de empleo en, al menos, una ocasión.
- **Las redes sociales han permitido obtener un empleo al 23% de los usuarios que han recibido alguna propuesta laboral** a través de sus redes sociales.

— Experiencia de empleador —

- El 81% de los departamentos de RRHH reciben menos de la mitad de los CVs a través de sus cuentas en redes sociales.
- **Solo una de cada diez empresas ha podido encontrar a un porcentaje elevado (+75%) de incorporaciones en redes sociales.**

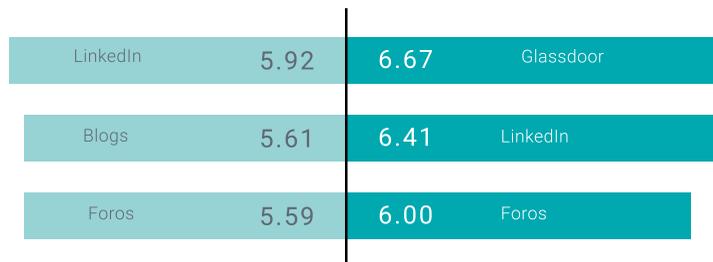
FASE 5: *RETENTION*. Hallazgos clave

Candidato VS Empleador

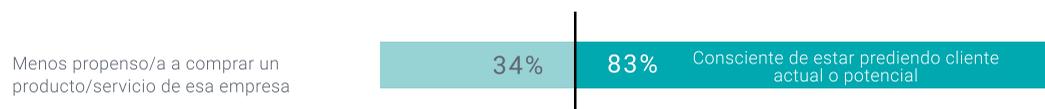
Herramientas de intermediación laboral mejor valoradas
(Promedio sobre 10)



Grado de satisfacción con plataformas digitales empleadas para buscar empleo/talento
(Promedio sobre 10)



Impacto de una mala experiencia de candidato durante proceso selectivo



— 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 6.62, respectivamente.
- **Los candidatos dan un suspenso a las redes sociales en su rol como canales de búsqueda de empleo,** valorándolas con un 4.73 de media. Tampoco consiguen aprobar los *headhunters*, los centros de estudio, las ferias y foros especializados en empleo, los anuncios en medios de comunicación, las candidaturas espontáneas y los servicios públicos de empleo.
- **LinkedIn, especializada en el ámbito profesional, es la red social que recibe la mejor puntuación entre los usuarios que la utilizan cuando buscan trabajo** (5.92). Otras plataformas que también consiguen el aprobado, aunque sus ratios de utilización se mueven entre tan solo el 1% y el 13% de los usuarios [Ver Fase II - *Consideration*], son los blogs (5.61), los foros o comunidades online (5.59), Glassdoor (5.48), Instagram (5.26) y Youtube (5.04).
- **En el lado contrario se encuentran Facebook,** que obtiene **una nota media de 4.89** en 2019, un 3,2% menos que en el ejercicio anterior (5.05); **Twitter (4.79)** y **Pinterest (4.3)**. **El suspenso más destacado sigue siendo el de SnapChat (4.15)**, 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.
- Después de enviar una solicitud de empleo, **solo cuatro de cada diez encuestados reciben información de las empresas acerca del estado de su candidatura.**
- El 70% 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 esta requiere. El 27% consideran que la empresa ni siquiera ha visto o valorado su candidatura.
- Después de participar en un proceso de selección, **solo dos de cada diez candidatos (19%) 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 31% de los candidatos se muestran reacios a aceptar una propuesta laboral en esa compañía en el supuesto de resultar elegidos; el 41% afirman que sus decisiones de compra se verían influidas por esa mala experiencia; y el 75% compartirían sus malas impresiones acerca de la empresa con su círculo más cercano (91%), con la propia empresa (19%) y a través de sus redes sociales o en algún otro espacio online (16%).
- **El 17% de los encuestados no volverían a inscribirse en otra oferta de empleo de la compañía en la que han tenido una mala experiencia** durante el proceso selectivo, dos puntos más que en 2018.
- **El 55% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas** en el ámbito laboral. Un mal ambiente laboral (80%), salarios bajos (65%), la falta de oportunidades de desarrollo profesional, responsables cuestionables (51%) o jornadas laborales demasiado largas (50%) son los aspectos que más influyen en los candidatos a la hora de crearse una mala impresión sobre una empresa.
- Los candidatos creen que **las empresas deberían mejorar** de forma sustancial sus procesos de selección, principalmente, en dos variables: **tiempo de respuesta (68%)** y **tipo de información que ofrecen a los candidatos** sobre vacantes y procesos selectivos (53%).

— Experiencia de empleador —

- Las razones que más influyen en la negativa de los reclutadores a utilizar las redes sociales pasan por no considerarlo el medio adecuado para ello (35%), su satisfacción con los otros canales de intermediación que ya utilizan (32%) y el desconocimiento (23%).
- **La promoción interna, los portales web de empleo y los contactos personales son las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas por las empresas,** todas ellas con puntuaciones superiores a 6. En el lado contrario se encuentran los servicios

públicos de empleo, que repiten suspenso y se mantienen como la herramienta menos efectiva para los reclutadores.

- **Las redes sociales, con una nota de 5.4, bajan del quinto al séptimo lugar del ranking de canales de adquisición de talento mejor valorados** por los departamentos de recursos humanos. Glassdoor vuelve a ser la plataforma que mejor puntuación obtiene, pero lo hace perdiendo más de tres puntos, hasta el 6.67, en tan solo un año. Le siguen de cerca LinkedIn (6.41) y los foros online (6).
- **El 79% de los profesionales de selección opinan que los candidatos no trabajan de forma adecuada su marca personal** en redes sociales. Un dato que, aunque elevado, supone una mejora considerable con respecto a 2018, cuando el número de empresas que reconocían su descontento con los perfiles de los candidatos era del 90%.
- Los reclutadores valoran con una nota media de 5.18 sobre 10 los perfiles que se encuentran durante su búsqueda de candidatos en redes sociales.
- **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 (91%) y las webs corporativas (89%).
- El 96% de las empresas creen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento, un punto más que hace un año.
- **Ocho de cada diez compañías 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

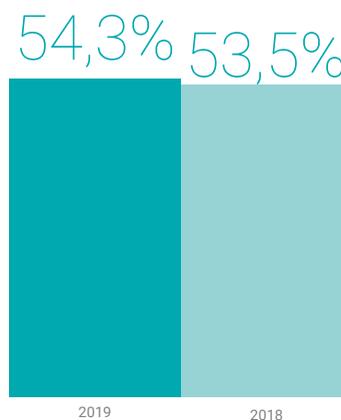
El día a día de un departamento de recursos humanos ya no se entiende sin la utilización de la tecnología, pero ¿hasta qué punto ha calado la transformación digital en los procesos de adquisición de talento y reclutamiento en nuestro país?

El grado de digitalización del proceso de selección en las empresas se sitúa en España en el 54,3% de media, ocho décimas más que en 2018. 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 epígrafes posteriores 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 (10%) digitalizado.**

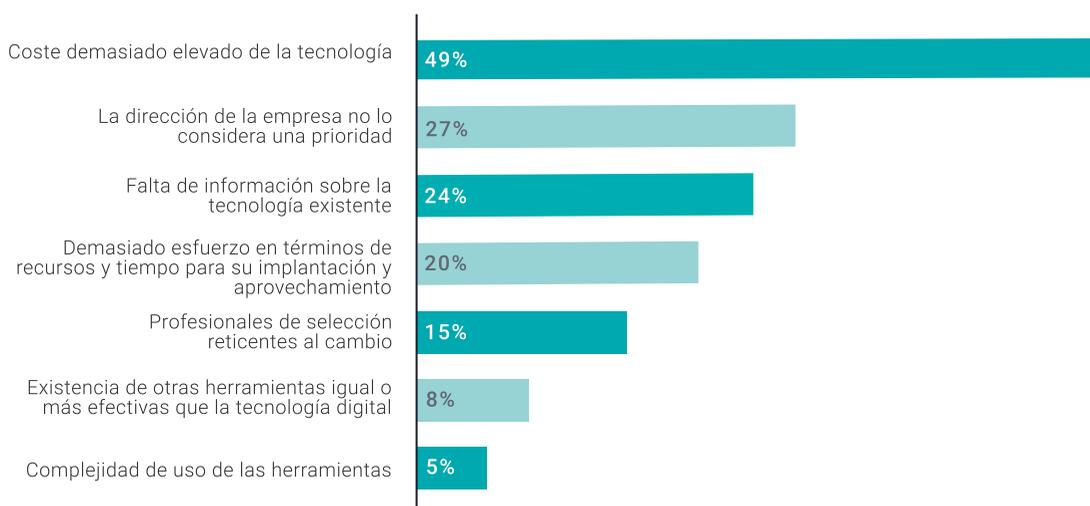
Grado de digitalización alcanzado en los departamentos de selección en España



Nivel de adopción de tecnologías digitales en el proceso de selección

	2019	2018	Evolución
Cuestionario de competencia en formato digital	27,1%	27,9%	Estable
Video entrevista	24,9%	23,1%	Aumento
Test de aptitud en formato digital	24,2%	24,7%	Estable
Mobile recruiting / App de selección	19,9%	15,9%	Aumento
Simulación de trabajo en entorno digital	14,9%	17,3%	Disminución
Gamificación/Ludificación	4,3%	3,1%	Aumento
HR analytics	4,3%	3,1%	Aumento
Realidad virtual	2,3%	1,7%	Aumento
Plataforma de crowdsourcing	1,7%	2,0%	Estable
Chatbot	1,4%	1,3%	Estable
Inteligencia artificial y machine learning	1,2%	1,0%	Estable
Hackathon	0,6%	1,0%	Estable
RPA (Robotic Process Automation)	0,5%	1,3%	Estable

Principales obstáculos para la digitalización del proceso de selección







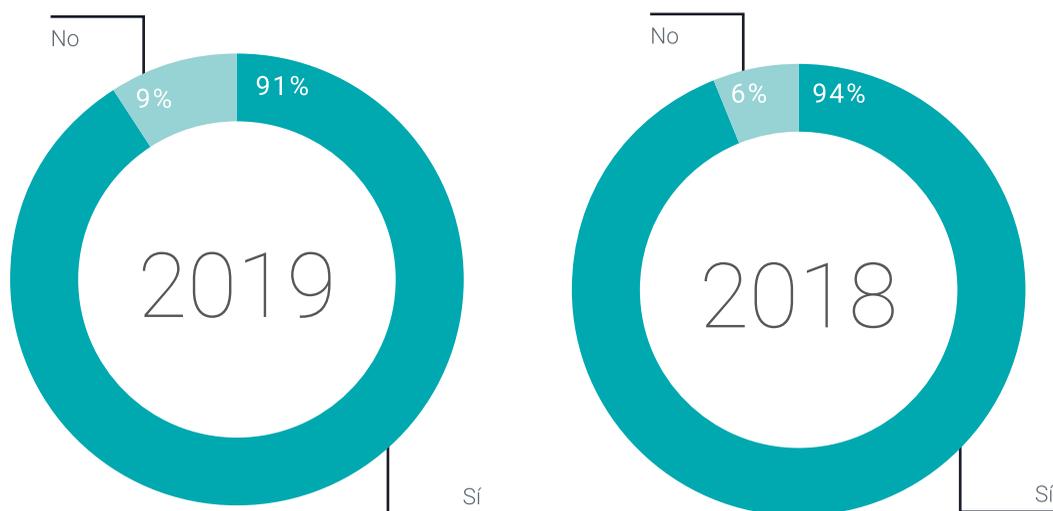
PARTTEI CANDIDATOS

1 Awareness

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

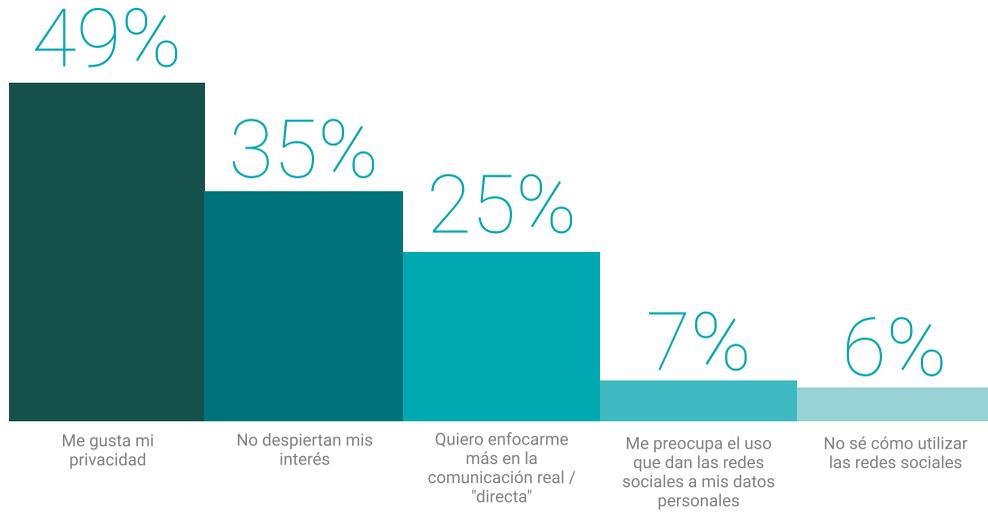
- El 91% de los candidatos encuestados tienen al menos una cuenta en redes sociales, lo que supone una reducción de tres puntos con respecto a los resultados obtenidos en 2018.
- Durante el último año, **interactuar con amigos y/o familiares se ha mantenido como el principal motivo que mueve a los usuarios a utilizar las redes sociales** (63%). Le siguen estar al día de la actualidad y/o de las aficiones de los encuestados (53%) y encontrar contenido interesante o entretenido (48%).
- **Tan solo el 35% de los usuarios reconocen dar un uso profesional a sus perfiles en redes sociales**, lo que vuelve a colocar la carrera profesional en el cuarto lugar del ranking de utilización de las redes, una clara muestra de que estas plataformas son concebidas mayormente para uso personal.
- **Los usuarios mantienen una actitud pasiva a la hora de usar las redes sociales.** En 2019, el 64% de los encuestados reconocen utilizarlas fundamentalmente para leer lo que los demás publican.
- **El número de usuarios que no tienen ninguna cuenta en redes sociales sube tres puntos en el último año**, pasando de un 6% en 2018 al 9% actual. El 58% de los encuestados no han sido nunca usuarios de redes sociales, pero el 42% restante reconoce haberlas utilizado en algún momento del pasado.
- **La privacidad es el principal motivo por el que los usuarios rechazan estar presentes en redes sociales** (49%), seguido del desinterés (35%) y la búsqueda de una comunicación más tradicional y directa (25%).

1.1 ¿Tienes cuenta en alguna red social?

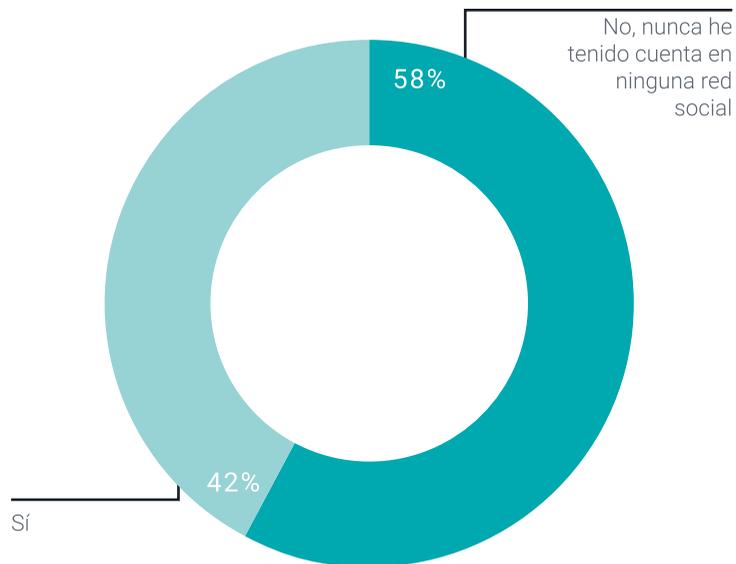


1.1.1 Usuarios que no están presentes en redes sociales

¿Por qué razón no estás presente en redes sociales?

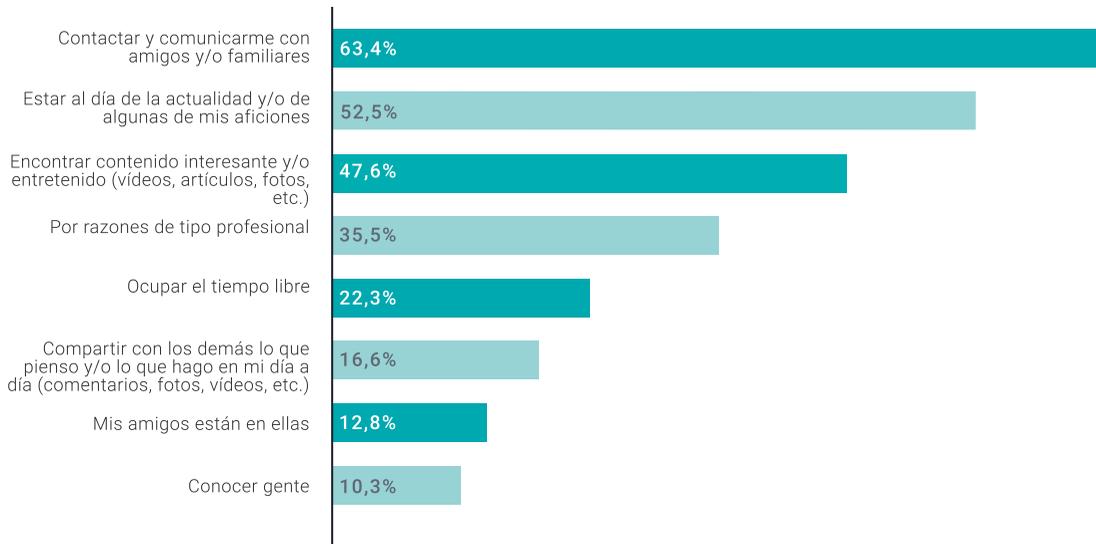


En el pasado, ¿has sido usuario/a de alguna red social?

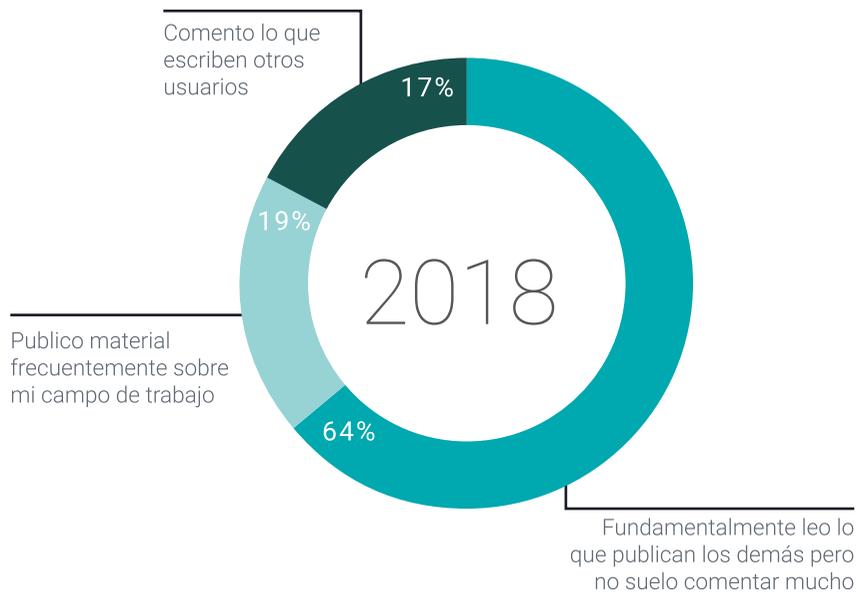


1.1.2 Usuarios que están presentes en redes sociales

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



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

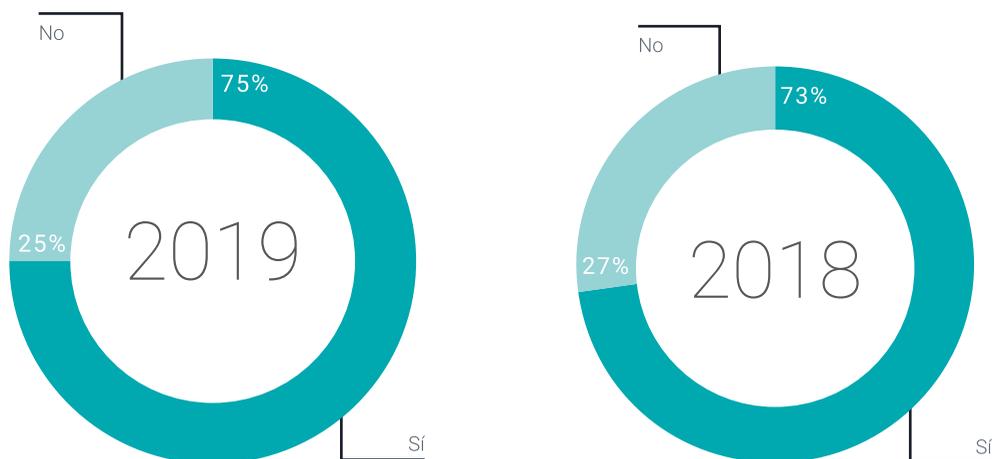


2 Consideration

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

- **Tres de cada cuatro usuarios siguen a alguna marca/empresa desde sus cuentas en redes sociales.** Las razones que más influyen en los usuarios para ello son acceder a sus vacantes de empleo (28%), conocer las novedades de la marca (26%) y estar al día de sus promociones y descuentos (22%).
- Los objetivos que persiguen los usuarios que utilizan sus redes sociales con fines profesionales (35%) son, principalmente, mostrar o enviar su CV (75%), estar al día de las novedades que se producen en su ámbito profesional (64%) y hacer networking (59%).
- **El 52% de los candidatos han dejado de seguir a alguna marca o empresa en redes sociales.** La principal razón que alegan es, en seis de cada diez casos, la **saturación de mensajes promocionales** que reciben por parte de las marcas.
- **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 86% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo,** lo que supone una pérdida de dos puntos con respecto a los resultados cosechados en 2018.
- **El 29% de los candidatos dedican menos de una hora al mes al cuidado de su marca personal** en redes sociales.
- En 2019, **seis de cada diez usuarios afirman tener la seguridad de que las compañías las utilizan para reclutar talento,** 12 puntos más que hace dos años.

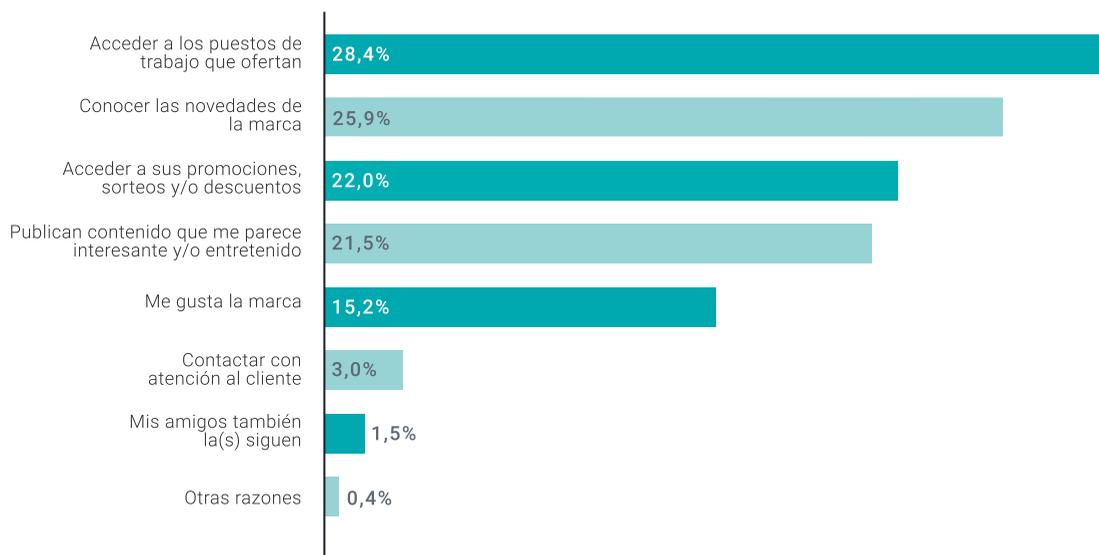
2.1 En la actualidad, ¿sigues a alguna empresa/marca desde tus cuentas en redes sociales?



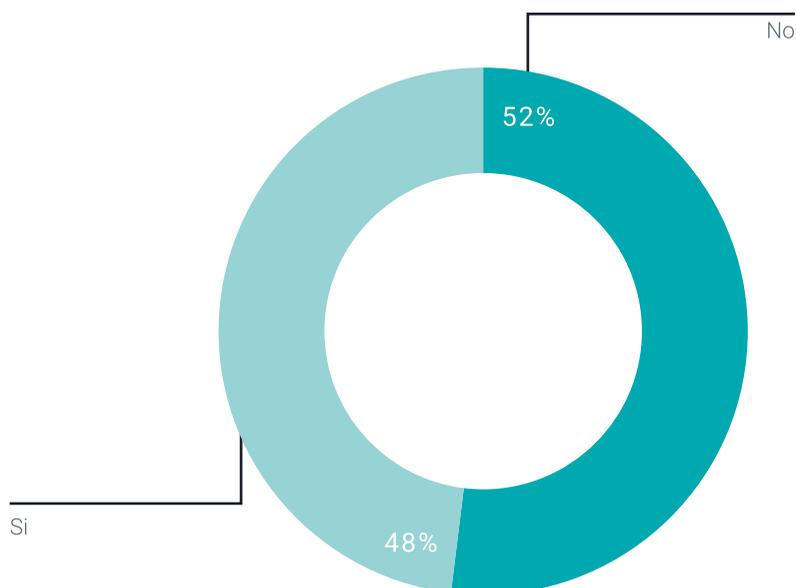
Acceder a los puestos de trabajo que ofertan es el principal objetivo por el que los candidatos deciden seguir a una organización en redes sociales (28%). **Conocer las novedades de la marca** (26%) y **estar al día de sus promociones y descuentos** (22%) son los otros motivos que más incitan a la gente a integrarse en la comunidad social de una empresa en redes.

Pero, ¿qué aspectos son los que generan un mayor rechazo en los canales sociales de las empresas? **El 52% de los candidatos afirman haber dejado de seguir a alguna marca.** La principal razón que alegan es, en seis de cada diez casos, la saturación de mensajes promocionales que reciben por parte de las empresas.

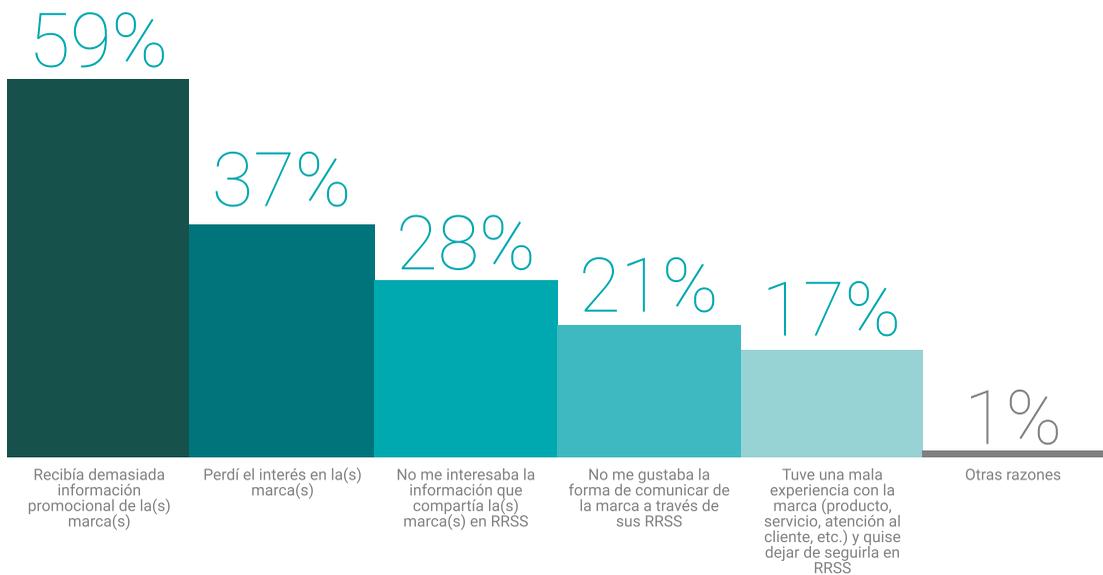
2.1.1 ¿Qué razones te empujaron a seguir a una empresa/marca en redes sociales?



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

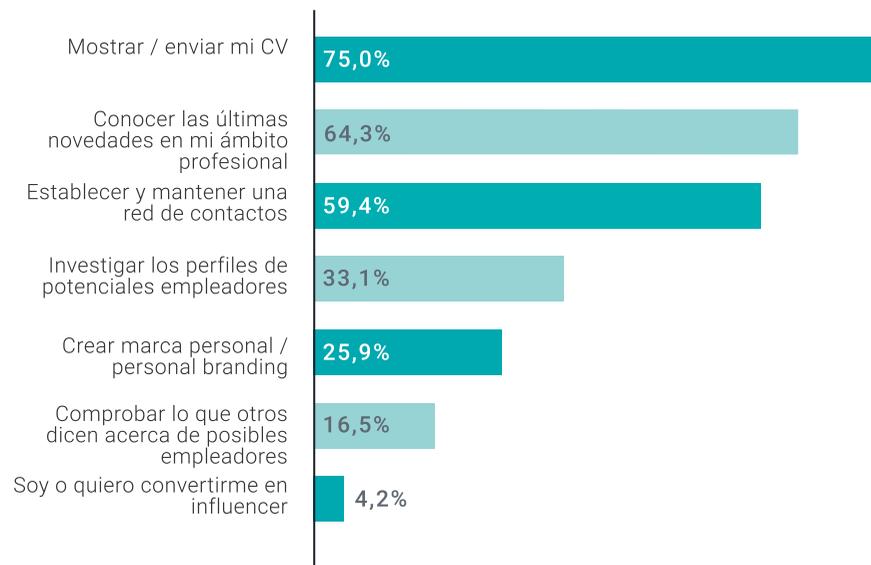


¿Por qué razón dejaste de seguirla/a?⁽¹⁾



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

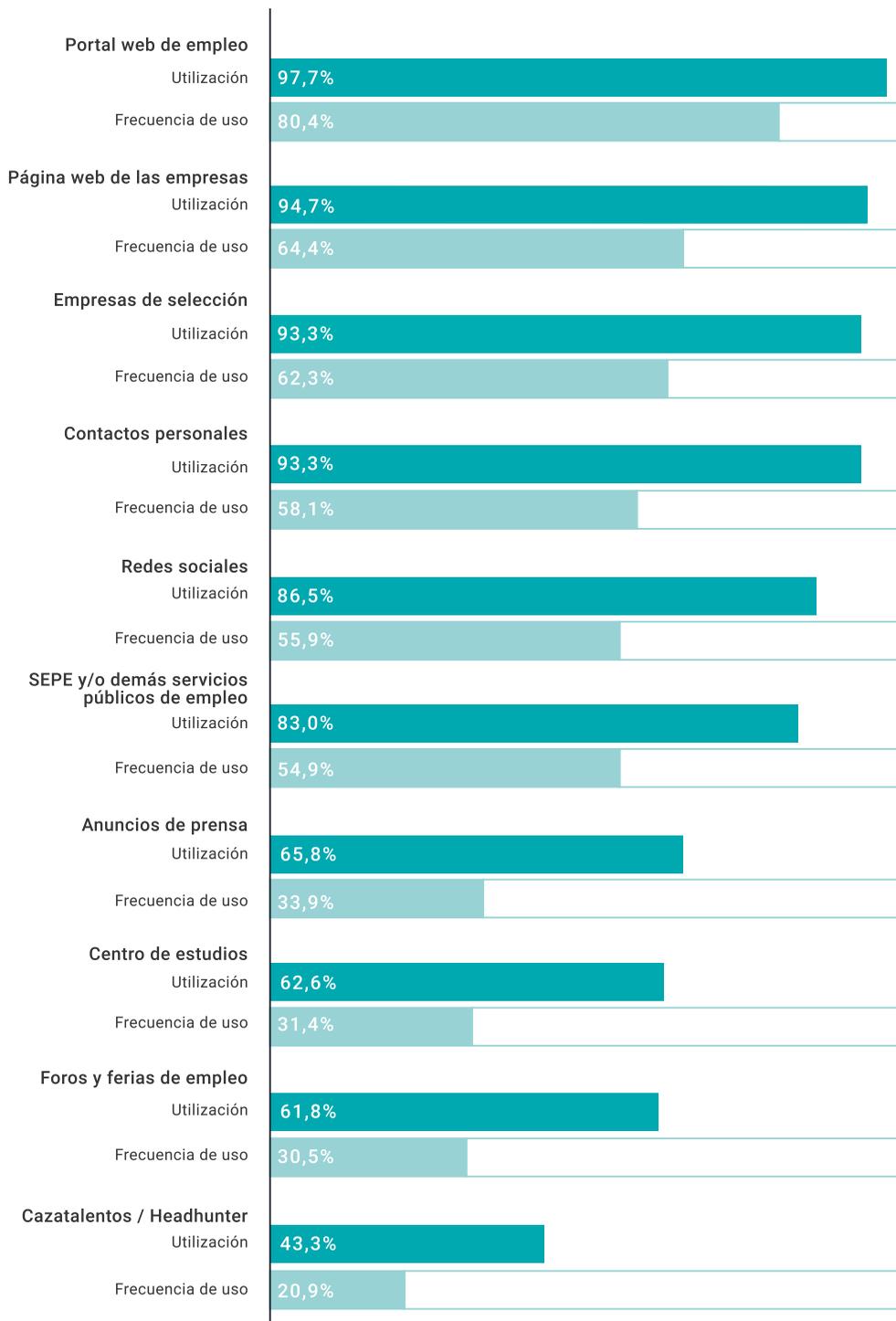
2.2 Entre los siguientes motivos de índole profesional, valora cuáles son más importantes para ti a la hora de usar las redes sociales⁽²⁾:



⁽²⁾ Usuarios que utilizan las redes sociales con fines profesionales

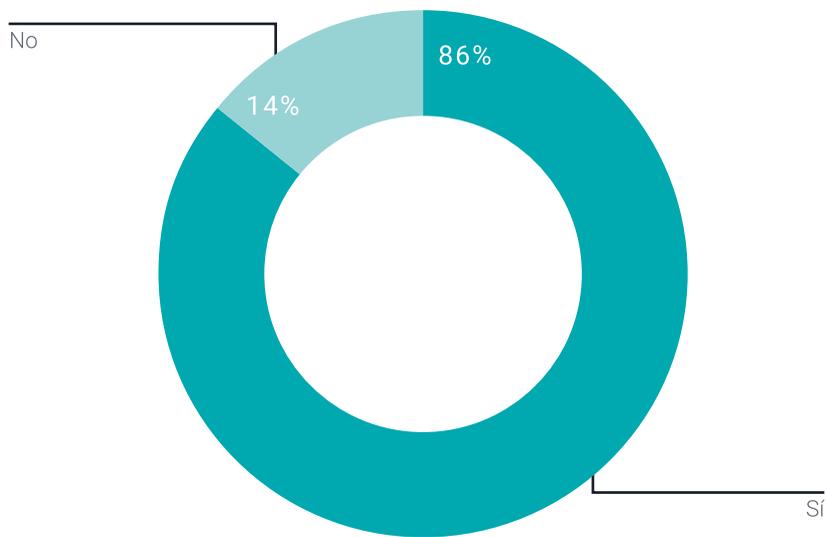
2.3 ¿A qué canales recurre para encontrar ofertas que se ajusten a tu perfil?

Canales de intermediación laboral utilizados y frecuencia de uso

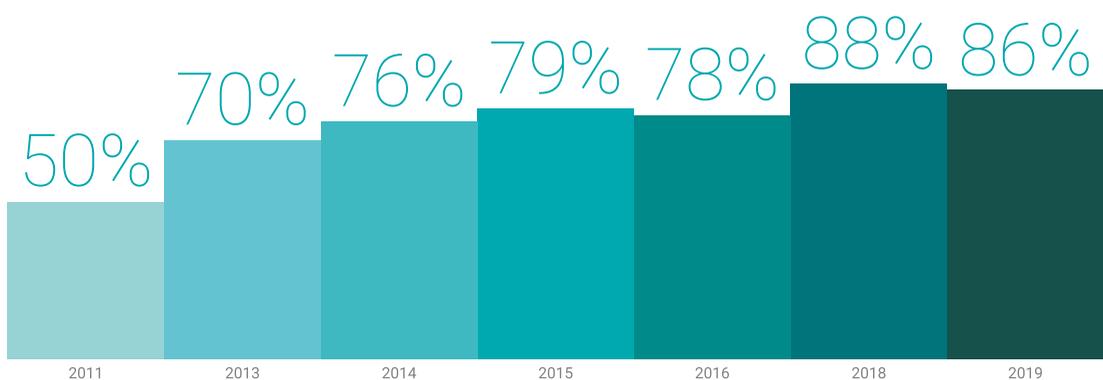


2.4 Candidatos que utilizan las redes sociales para buscar empleo

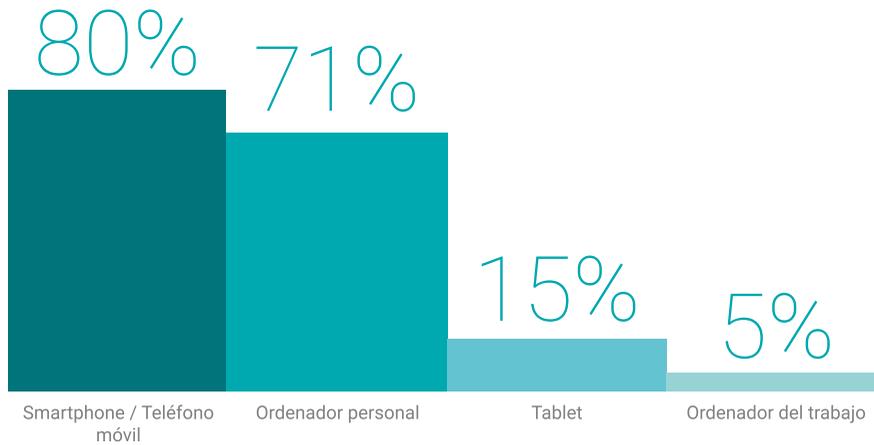
- El **86% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo**, lo que supone una pérdida de dos puntos con respecto a los resultados cosechados en 2018.
- Los usuarios que utilizan las plataformas sociales para buscar trabajo **suelen recurrir a una media de 1,6 redes sociales** con ese fin. **Destaca el protagonismo de dos de ellas: LinkedIn (61%) y Facebook (52%).**
- Solo **uno de cada cuatro usuarios se muestra dispuesto a compartir su búsqueda de empleo a través de redes sociales**. Los perfiles elegidos para hacerlo público serían LinkedIn (61%) y Facebook (51%). **La opción de hacerlo público únicamente para el 15% de los usuarios.**



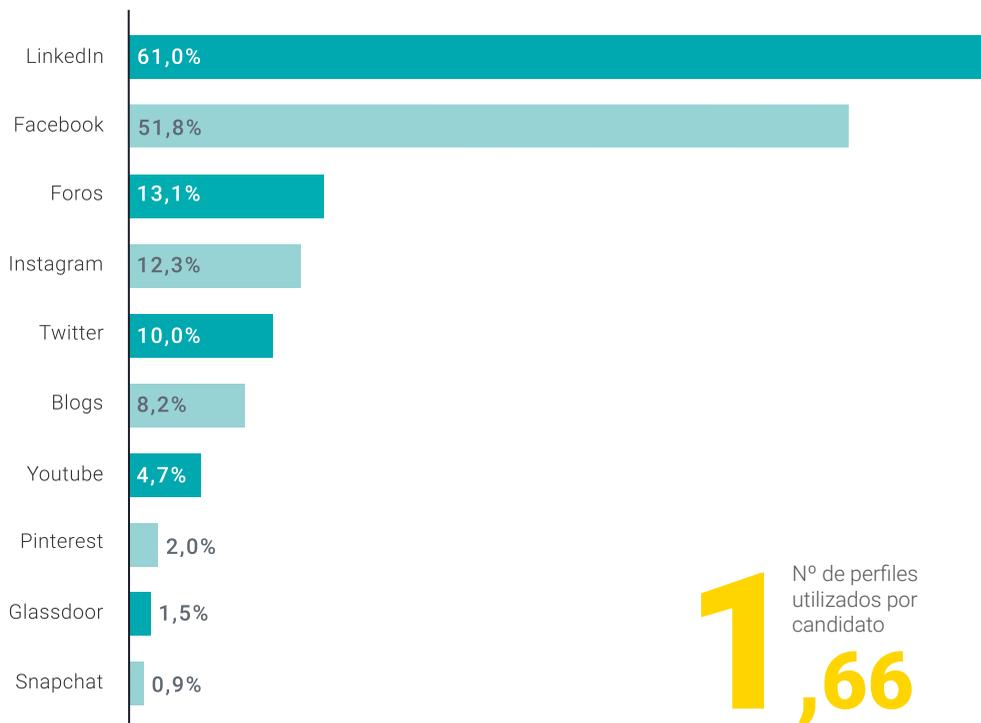
Evolución de la búsqueda de empleo a través de las redes sociales



¿Qué dispositivo/s de los siguientes sueles utilizar para buscar empleo?

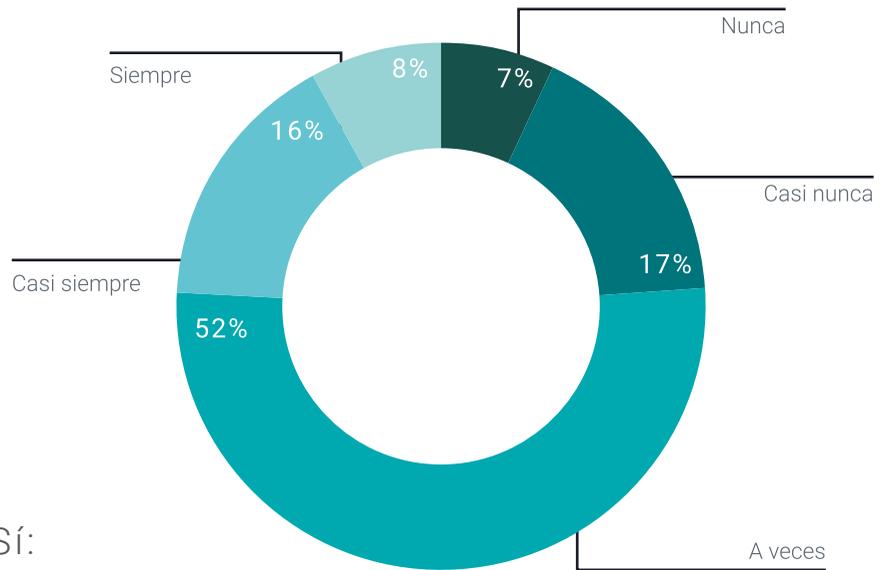


¿Qué redes sociales o comunidades online utilizas o has utilizado en alguna ocasión para buscar empleo?



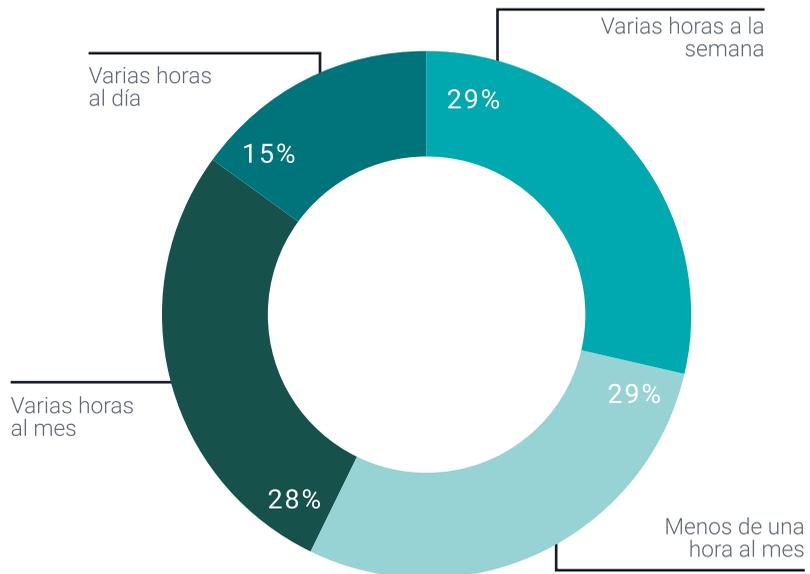
Nº de perfiles utilizados por candidato
1,66

¿Encuentras ofertas en redes sociales acordes a tu perfil?

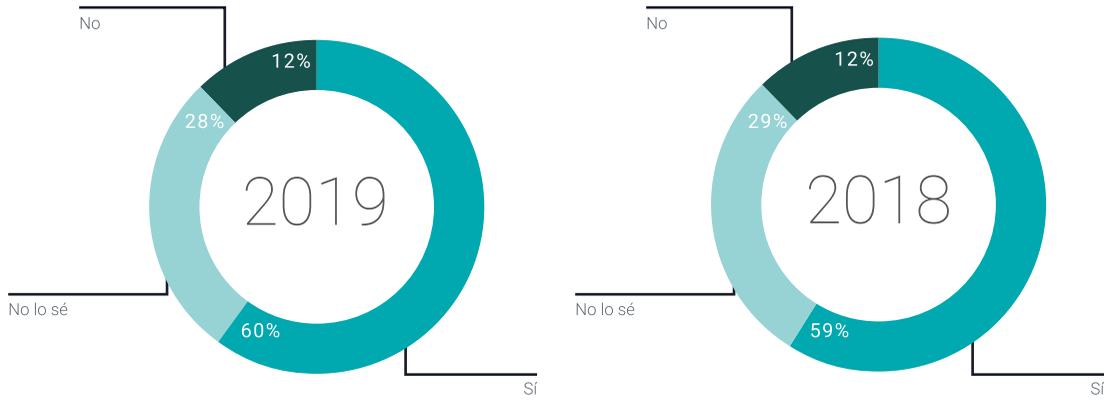


Sí:
50,4%

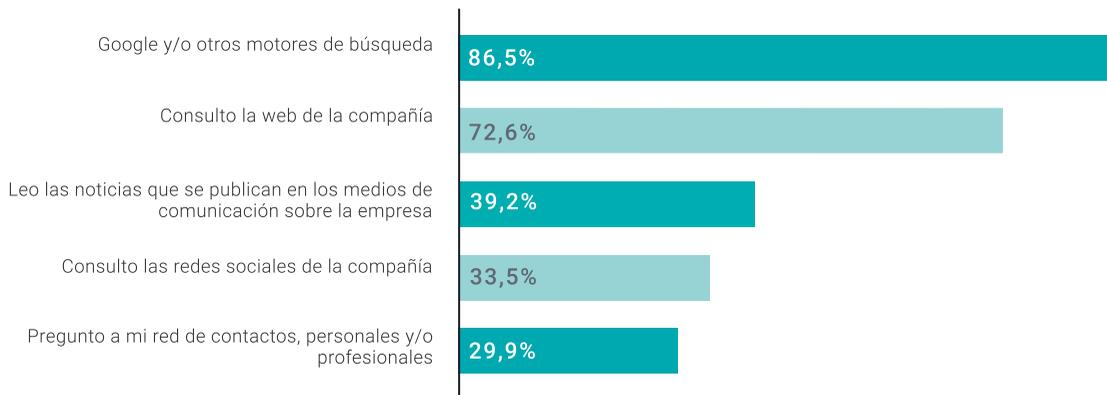
¿Cuánto tiempo dedicas al cuidado de tu marca personal en redes sociales?



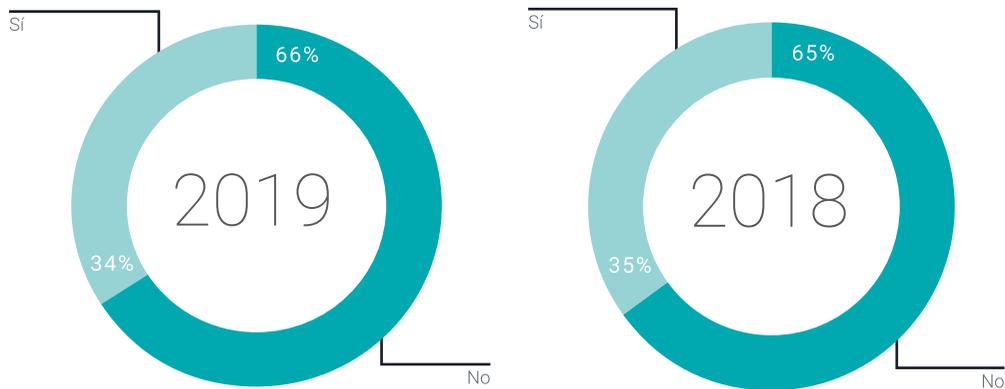
¿Crees que las empresas están utilizando las redes sociales para reclutar talento?



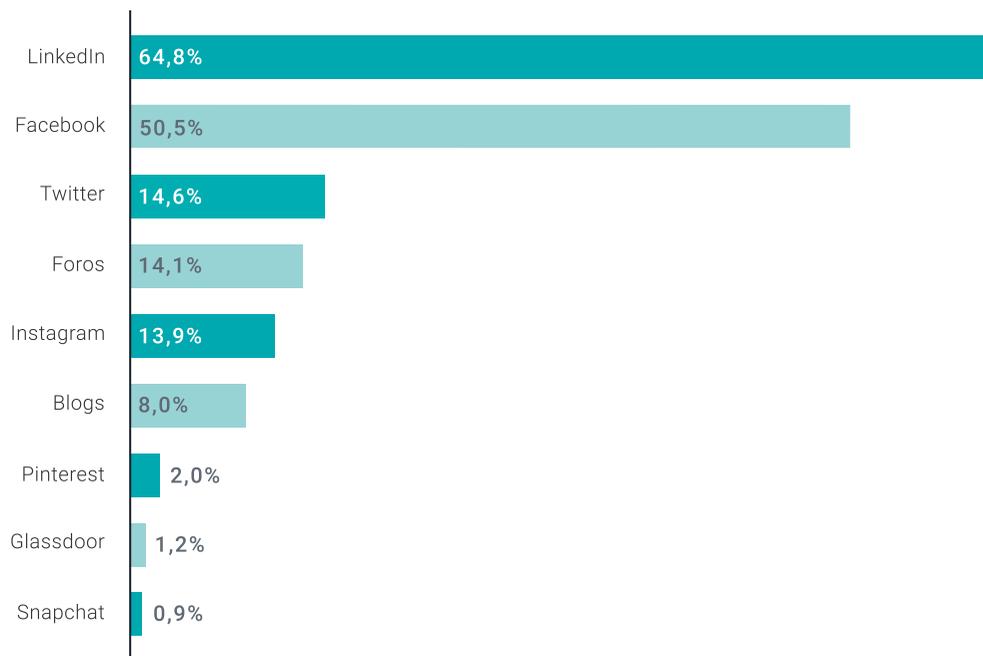
¿Cómo sueles obtener información sobre un posible empleador?



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

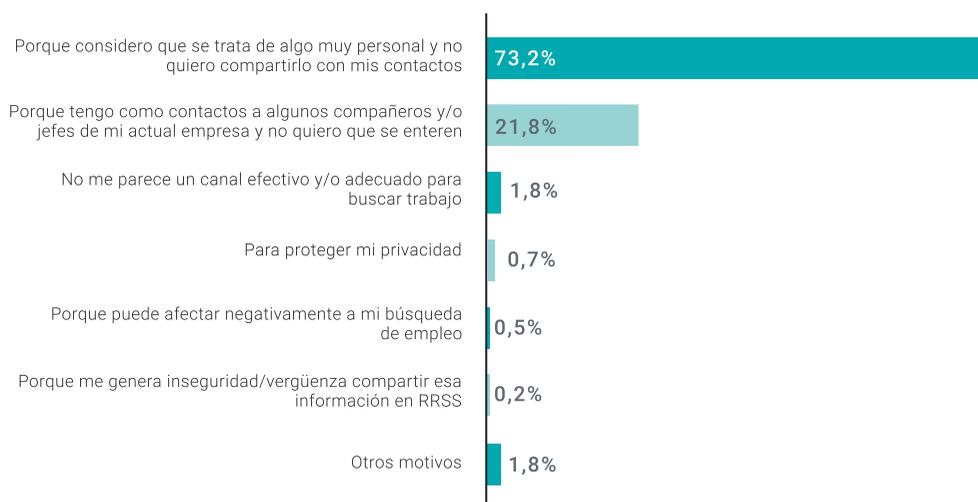


¿En qué redes sociales comunicarías abiertamente que estás buscando empleo? ⁽³⁾



⁽³⁾ Usuarios que comunican su búsqueda de empleo en RRSS

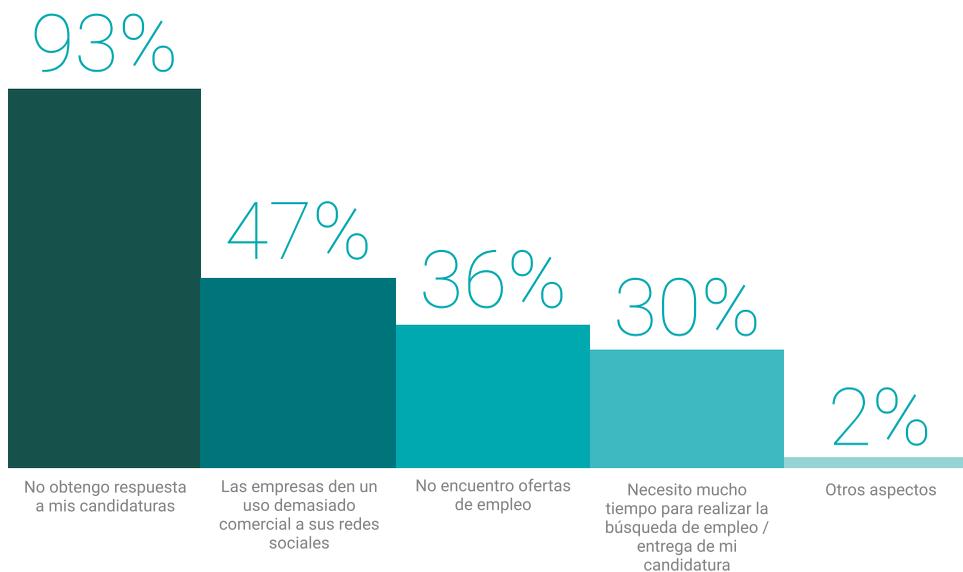
¿Cuáles son los motivos por los que no dirías en redes sociales que buscas empleo?



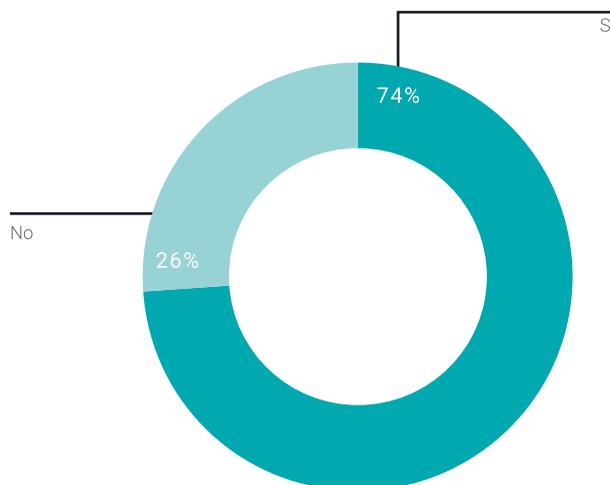
3 Engagement

OBJETIVO: generar un vínculo con el empleador en los procesos de adquisición de talento

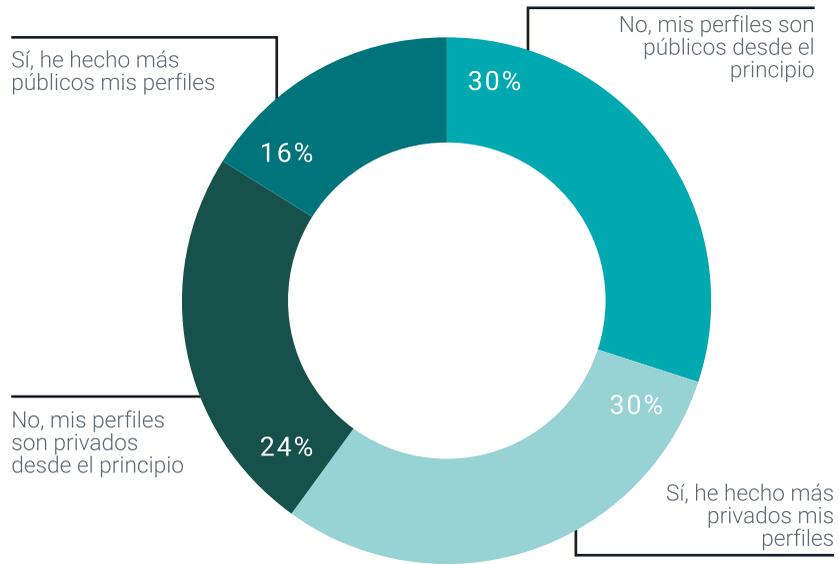
3.1 ¿Qué aspectos negativos te has encontrado al buscar empleo en redes sociales?



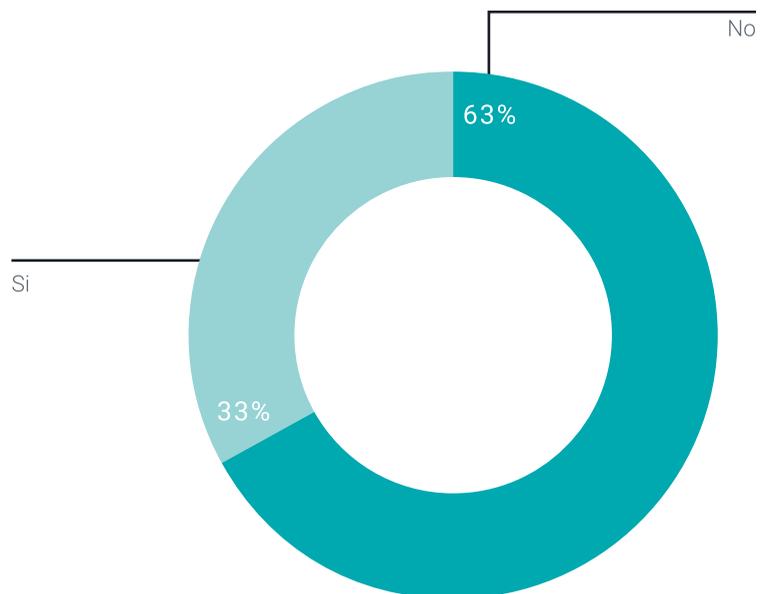
3.2 Cuando publicas contenidos u opiniones en las redes sociales, ¿tienes en mente que alguien pueda evaluar esas información de manera adicional a tu CV?



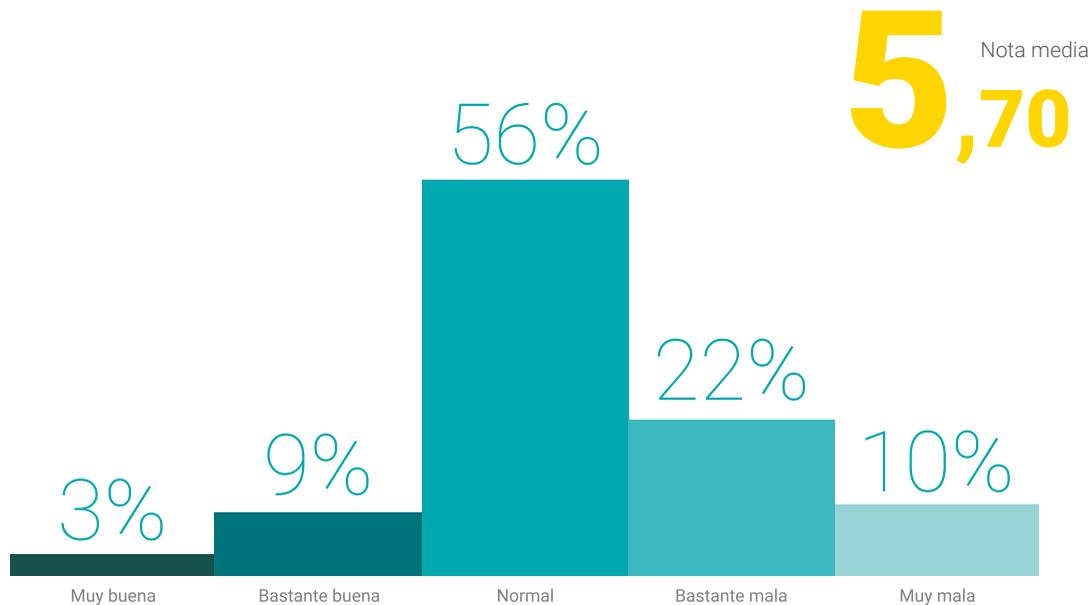
3.3 ¿Has modificado la privacidad de tus redes sociales por motivos profesionales?



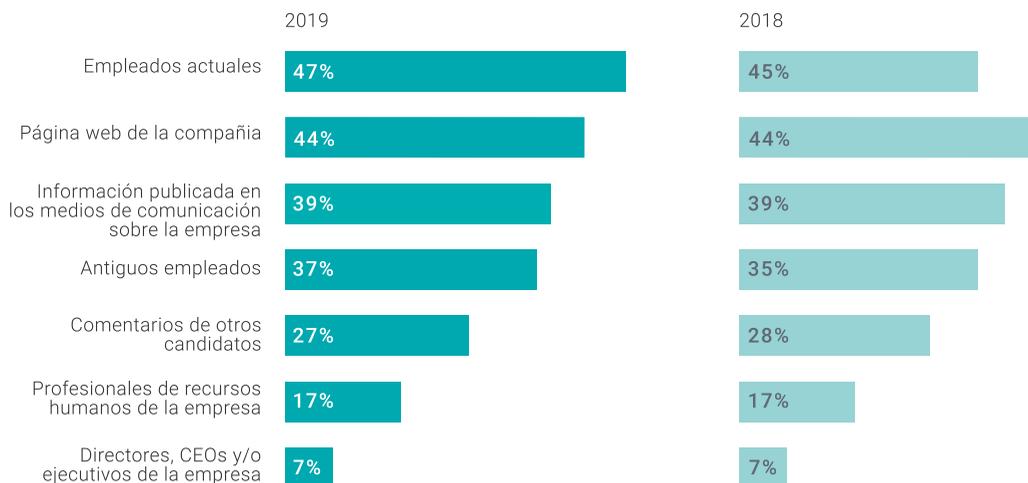
3.4 ¿Has eliminado contenido de tu perfiles pensando en futuras oportunidades laborales?



3.5 Crees que la imagen profesional que proyectas a través de tu redes sociales es...



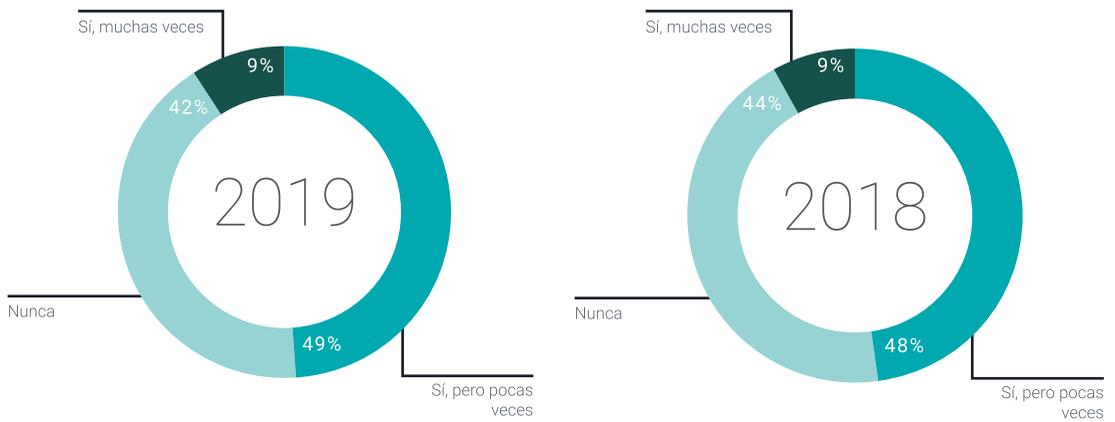
3.6 ¿En quién confías más a la hora de investigar/evaluar a una empresa como posible empleadora?



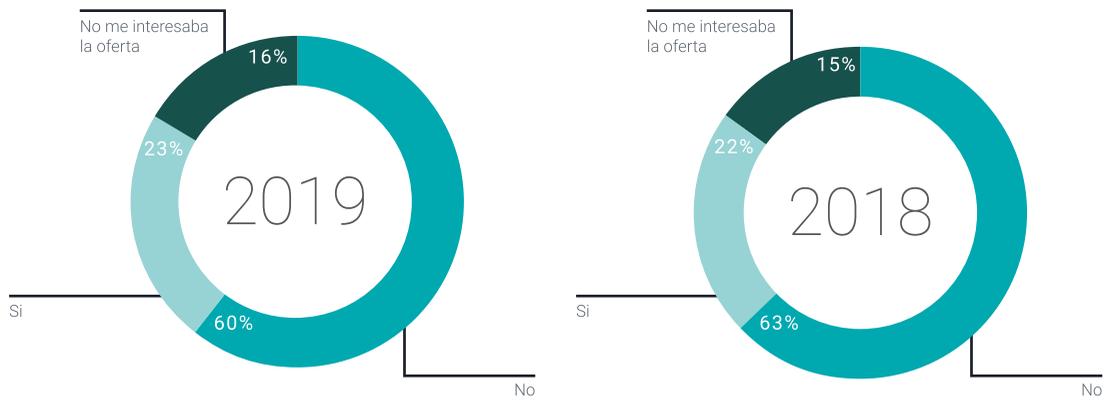
4 Hire

OBJETIVO: conocer la decisión del proceso y ser reconocido por el compromiso mostrado durante el proceso

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



¿Conseguiste finalmente el trabajo?⁽¹⁾



⁽¹⁾ Usuarios que han recibido propuestas laborales a través de sus cuentas en redes sociales

5 Retention

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

- 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 6.62, respectivamente.
- **Los candidatos dan un suspenso a las redes sociales en su rol como canales de búsqueda de empleo**, valorándolas con un **4.73 de media**. Tampoco consiguen aprobar los headhunters, los centros de estudio, las ferias y foros especializados en empleo, los anuncios en medios de comunicación, las candidaturas espontáneas y los servicios públicos de empleo.
- **LinkedIn**, especializada en el ámbito profesional, **es la red social que recibe la mejor puntuación entre los usuarios que la utilizan cuando buscan trabajo** (5.92). Otras plataformas que también consiguen el aprobado, aunque sus ratios de utilización se mueven entre tan solo el 1% y el 13% de los usuarios, son los blogs (5.61), los foros o comunidades online (5.59), Glassdoor (5.48), Instagram (5.26) y Youtube (5.04). **El suspenso más destacado sigue siendo el de SnapChat** (4.15), 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.

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

	2019	2018
Contactos personales	6,69	6,69
Portal web de empleo	6,62	6,67
Empresas de selección	5,94	6,02
Página web de las empresas	5,71	5,76
Redes sociales	4,73	5,01
SEPE y/o demás servicios públicos de empleo	4,63	4,77
Candidatura espontánea	4,62	4,78
Anuncios en medios de comunicación	3,86	4,05
Foros y ferias de empleo	3,44	3,49
Centro de estudios	3,40	3,40
Cazatalentos / Headhunters	3,16	3,11

Puntuación (sobre 10)

⁽¹⁾ Valoración aportada por los candidatos que han reconocido utilizar el canal correspondiente en su búsqueda de empleo

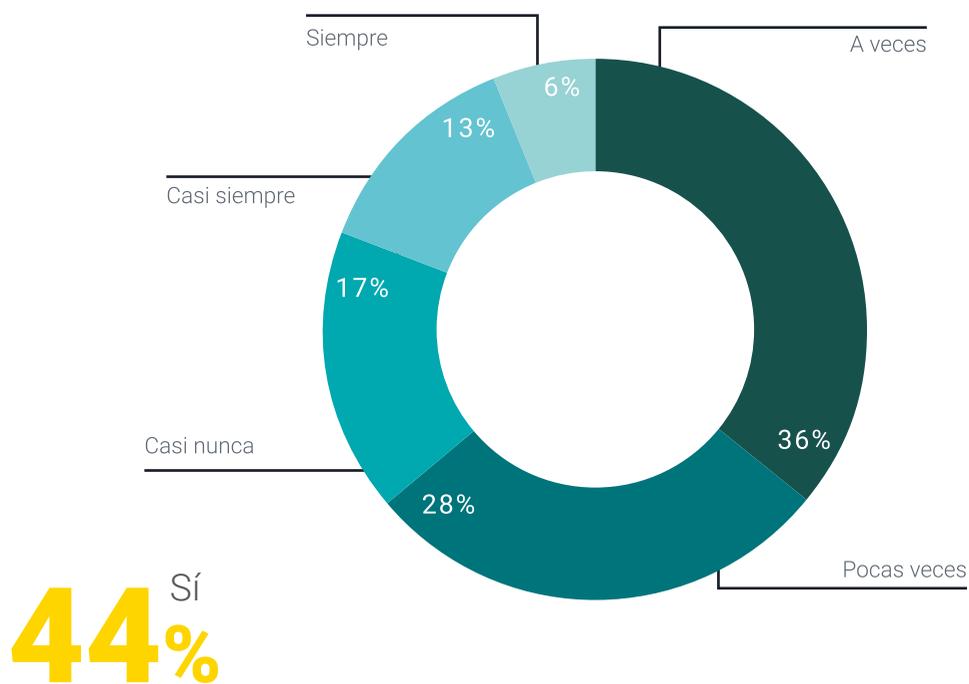
5.2 ¿Cuál es tu grado de satisfacción con las siguientes redes sociales como canal de búsqueda de empleo?⁽²⁾

	2019	2018
LinkedIn	5,92	5,82
Blogs	5,61	5,81
Foros	5,59	5,65
Glassdoor	5,48	5,69
Instagram	5,26	5,75
Youtube	5,04	5,63
Facebook	4,89	5,05
Twitter	4,79	4,99
Pinterest	4,30	4,91
SnapChat	4,15	3,29

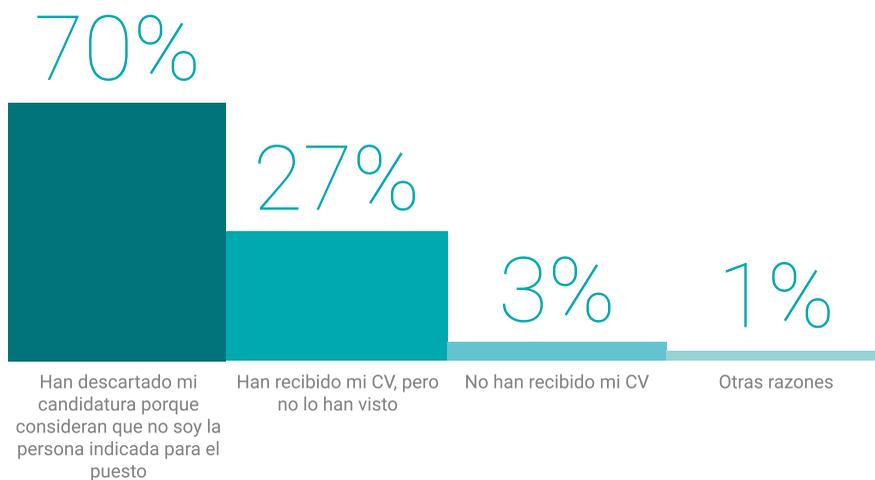
Puntuación (sobre 10)

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

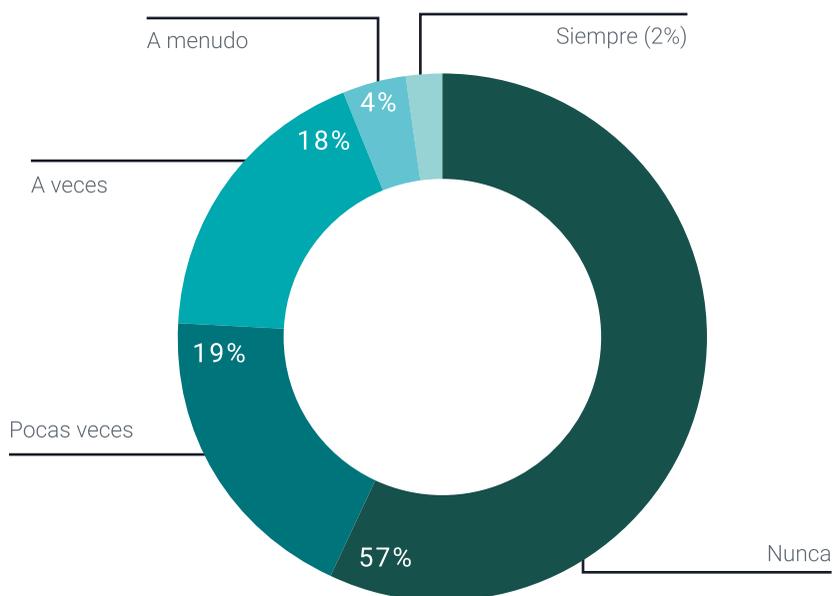
5.3 Una vez realizada tu solicitud de empleo, ¿las empresas te comunican los cambios que se producen en el estado de tu candidatura?



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



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



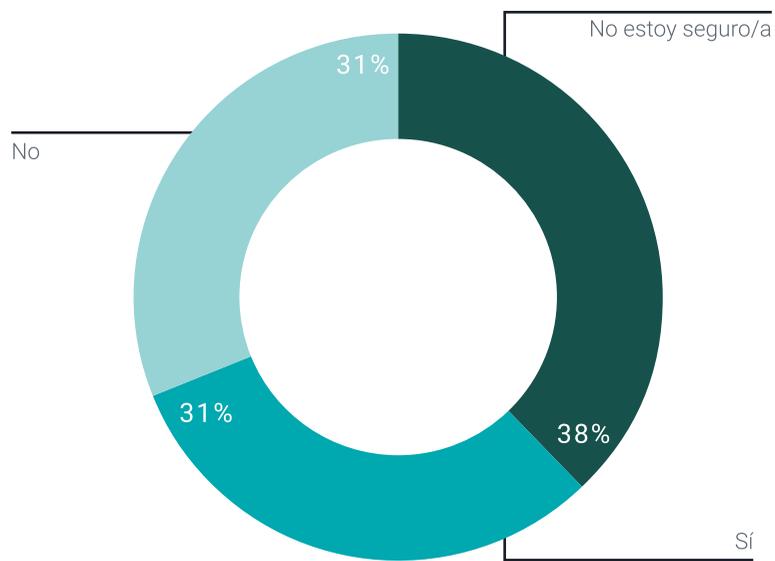
Sí
19%

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

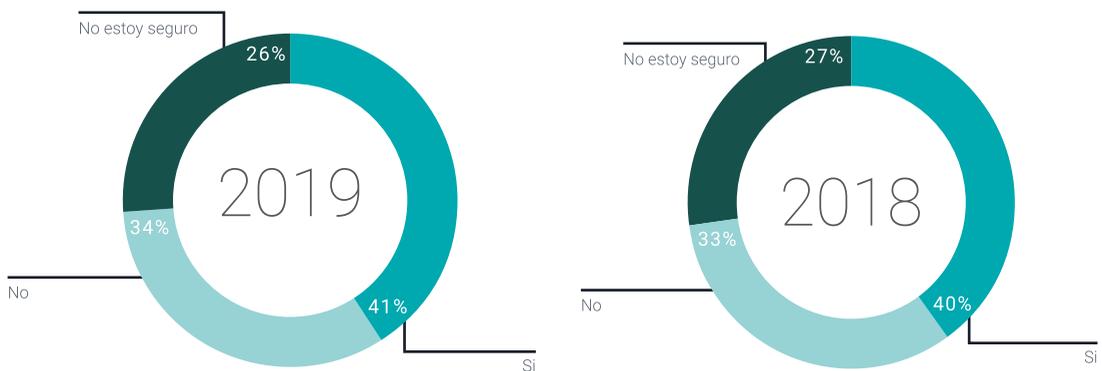
Una mala experiencia durante un proceso de selección suele condicionar la opinión de los candidatos sobre una empresa, tanto en su rol de posible empleadora como en su función de prestadora de servicios o proveedora de productos.

Así, el 31% de los candidatos se muestran reacios a aceptar una propuesta laboral en esa compañía en el supuesto de resultar elegidos; el 41% afirman que sus decisiones de compra se verían influidas por esa mala experiencia.

¿Serías menos propenso/a a aceptar su oferta de empleo en el caso de ser aceptado/s?



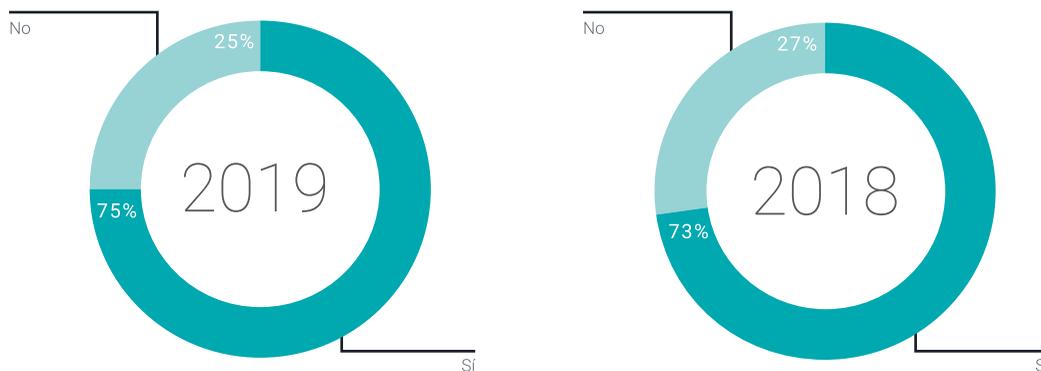
¿Serías menos propenso/a a comprar un producto/servicio de esa empresa?



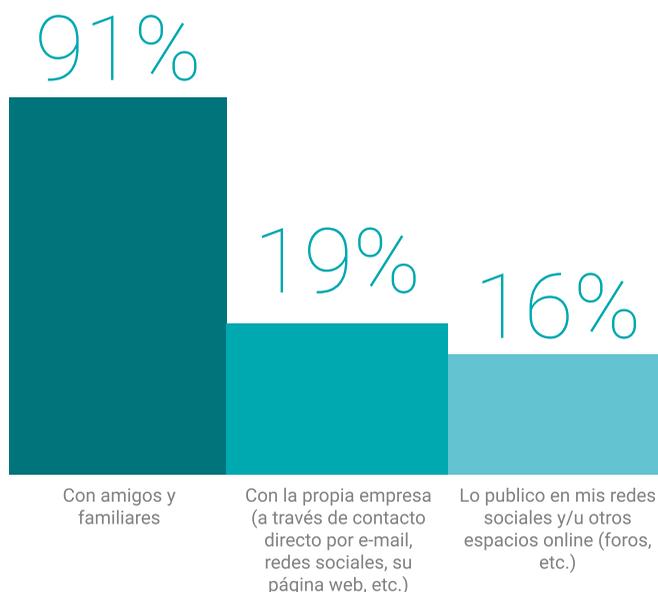
El 75% de los candidatos se muestran partidarios de compartir o difundir las malas impresiones que haya podido causarle una empresa durante un proceso de selección.

Su círculo más cercano (91%), la propia empresa para la que han realizado el proceso (19%) y sus redes sociales o algún otro espacio online (16%) serían los canales elegidos para ello.

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



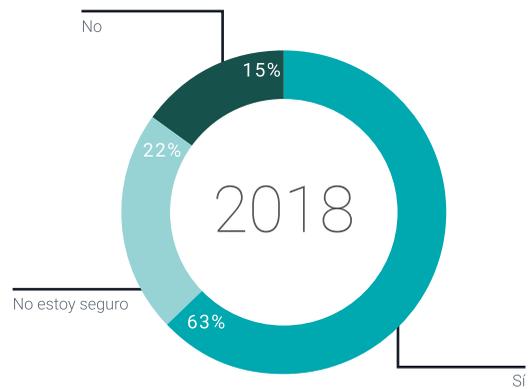
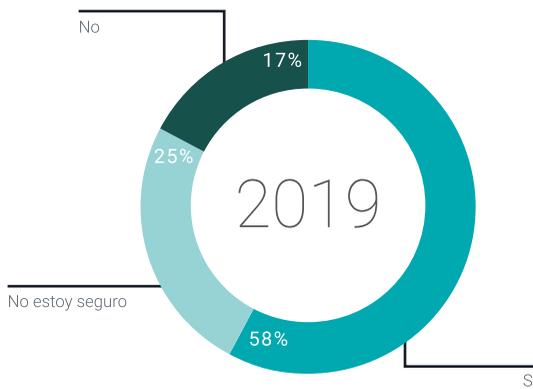
¿Con quién compartirías esa información?



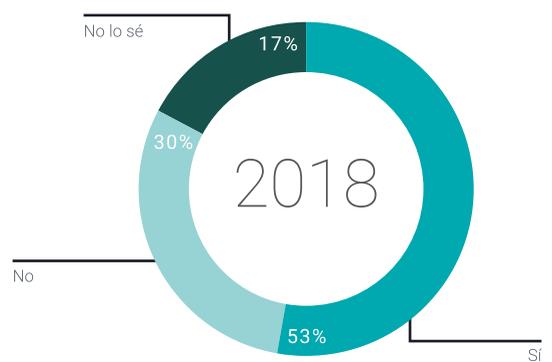
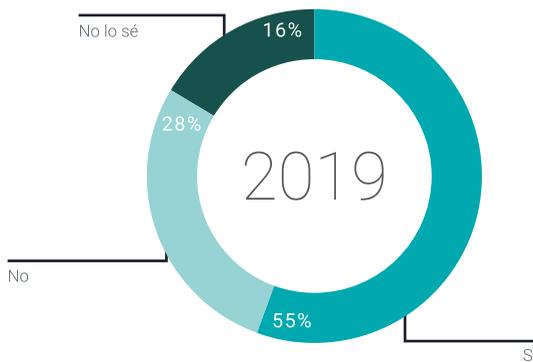
El 17% de los encuestados no volverían a inscribirse en otra oferta de empleo de la compañía en la que han tenido una mala experiencia durante el proceso selectivo, dos puntos más que en 2018.

El 55% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas en el ámbito laboral.

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



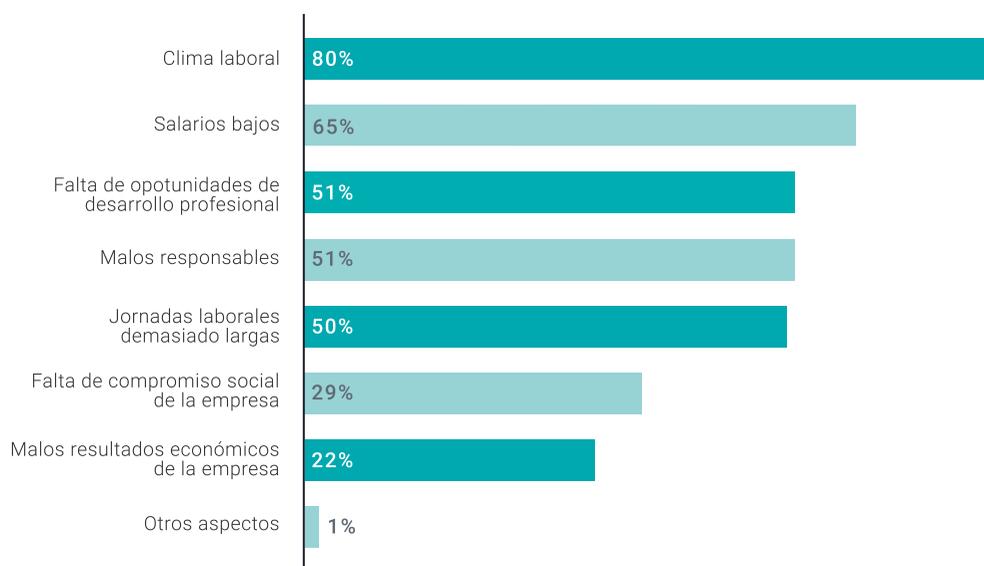
¿Conocer opiniones negativas sobre trabajar en alguna empresa, ¿hace que te replantees solicitar un empleo en ella?



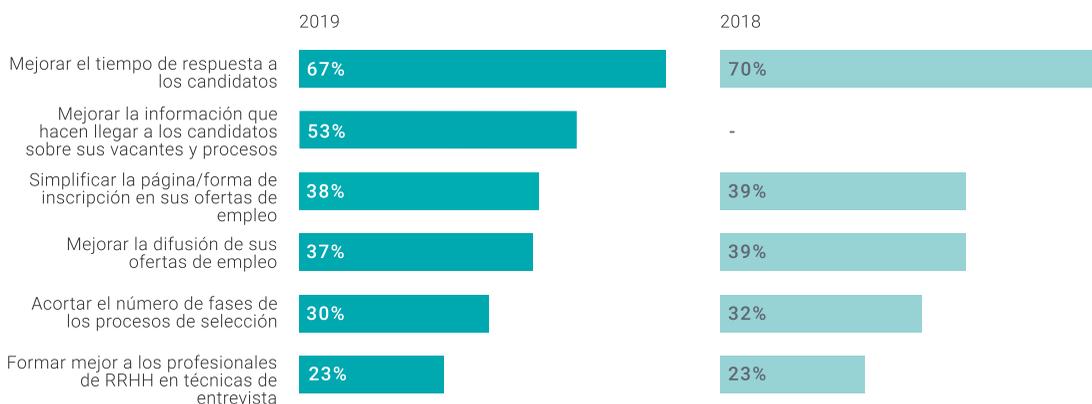
Un mal ambiente laboral (80%), salarios bajos (65%), la falta de oportunidades de desarrollo profesional, responsables cuestionables (51%) o jornadas laborales demasiado largas (50%) son los aspectos que más influyen en los candidatos a la hora de crearse una mala impresión sobre una empresa.

Además, los candidatos creen que **las empresas deberían mejorar de forma sustancial sus procesos de selección**, principalmente, en dos variables: **tiempo de respuesta** (68%) y **tipo de información que ofrecen** a los candidatos sobre vacantes y procesos selectivos (53%).

¿Qué aspectos consideras tú que influyen más a la hora de crearse una mala opinión sobre trabajar en una empresa?



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



ANEXO I

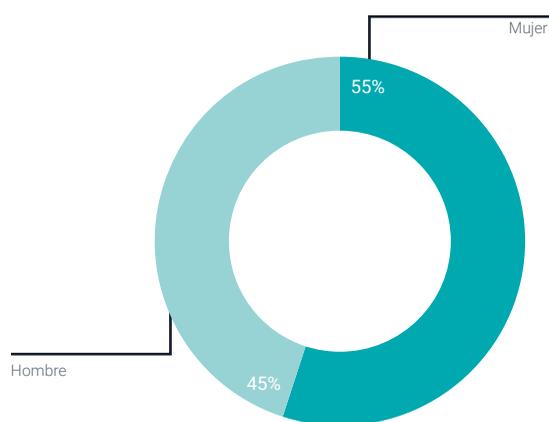
ANÁLISIS DE LA MUESTRA

CANDIDATOS

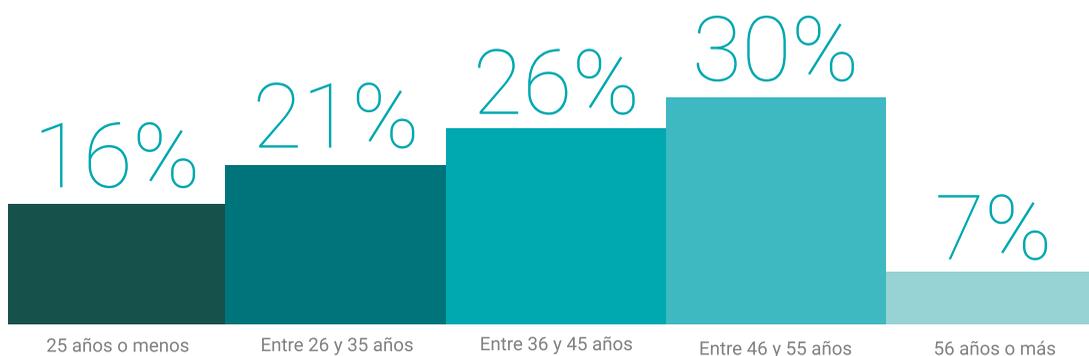
A Perfil sociodemográfico

- **Metodología:** encuesta cuantitativa.
- **Tipo de encuesta:** 100% online.
- **Cuestionario:** totalmente estructurado con preguntas cerradas. Duración aproximada de 15 minutos.
- **Periodo de recogida de respuestas:** entre las 00:00 horas del día 8 de abril de 2019 y las 23:59 horas del día 6 de junio de 2019.
- **Muestra:** 4.537 respuestas válidas de profesionales con empleo, desempleados y trabajadores autónomos y/o freelance.
- **Universo:** individuos residentes en España con edades comprendidas entre los 18 y los 67 años.
- **Ámbito de la encuesta:** España

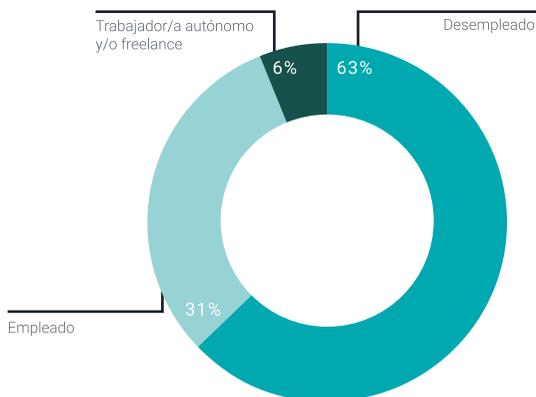
1.1 Sexo



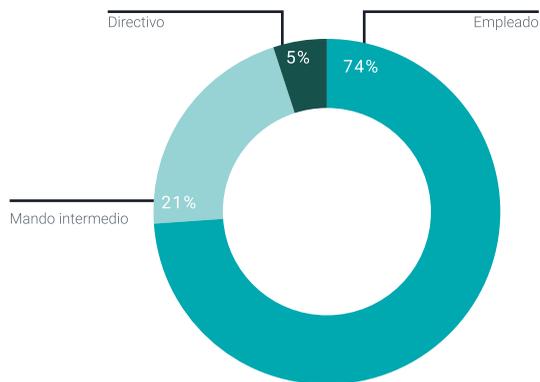
1.2 Rango de edad



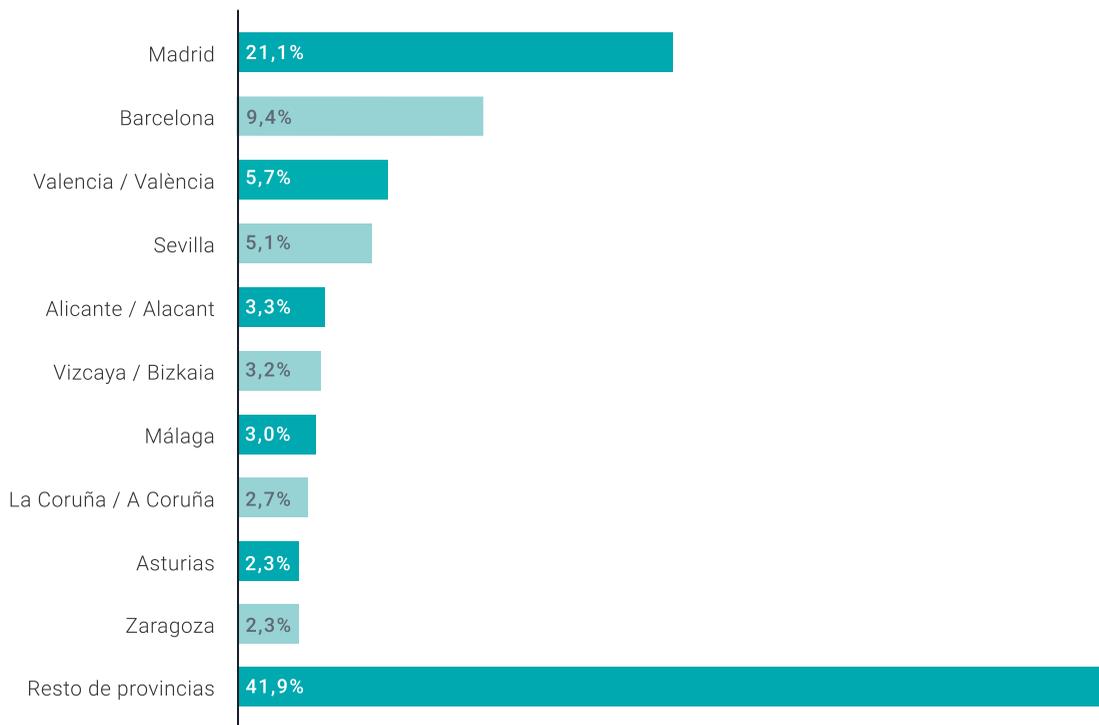
1.3 Situación laboral



1.4 Categoría profesional



1.5 Provincia de residencia







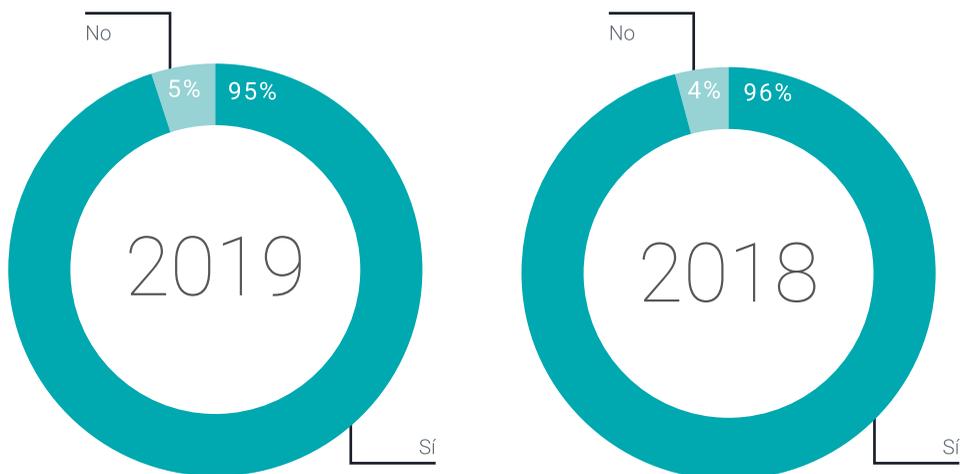
PARTE II EMPRESAS

1 Awareness

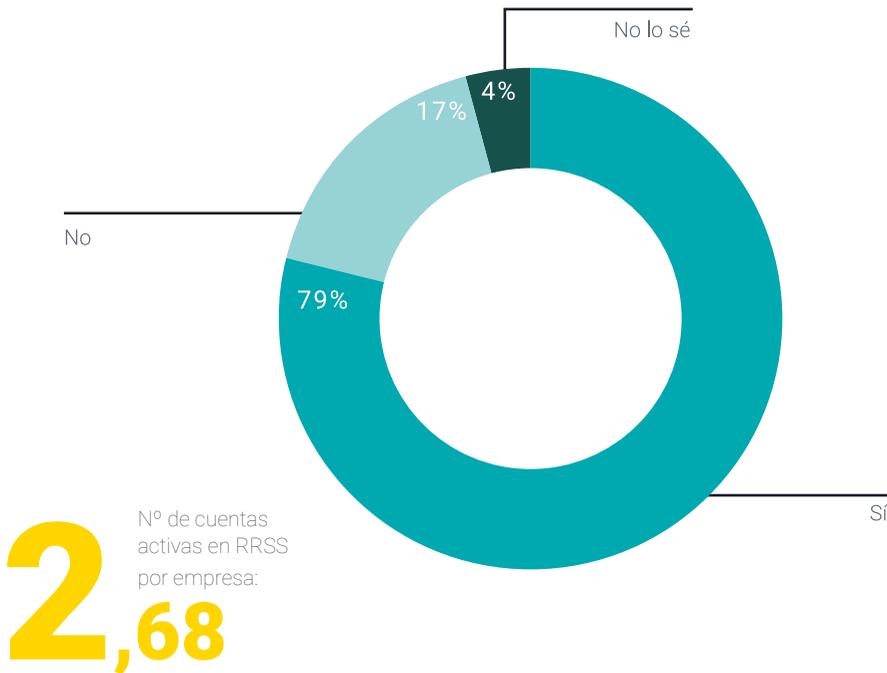
OBJETIVO: posicionar la imagen de la empresa como empleador

- **El 95% de los profesionales de recursos humanos encuestados tienen cuenta personal en, al menos, una red social**, un punto menos que en 2018 (96%).
- **Ocho de cada diez empresas tienen algún tipo de presencia en redes sociales.** De media, el número de cuentas que mantienen activas es de 2,68 por empresa, una cifra ligeramente superior a la registrada en 2018, cuando las organizaciones reconocían estar presentes en 2,47 redes sociales diferentes.
- Un 4% de los profesionales de recursos humanos encuestados desconocen si su empresa tiene algún perfil en redes sociales.
- **Instagram (36%) es la única red social que consigue ganar nuevos adeptos en el ámbito corporativo durante 2019**, aumentando su presencia en cinco puntos con respecto al ejercicio anterior.
- Facebook, a pesar de haber perdido peso en el último año (-3 p.p.), se mantiene como la red social con mayor presencia de empresas (83%).
- En el resto de redes sociales las organizaciones mantienen unos ratios de participación muy similares a los cosechados en el último ejercicio.

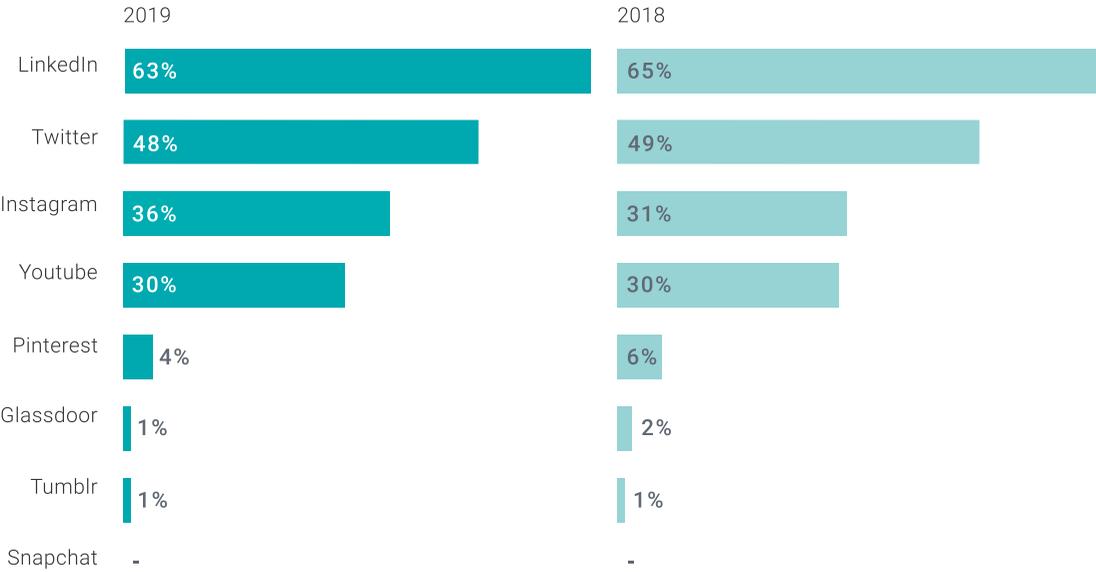
1.1 ¿Tienes cuenta personal en alguna red social?



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



¿En cuáles de las siguientes redes sociales tenéis cuenta corporativa? ⁽¹⁾

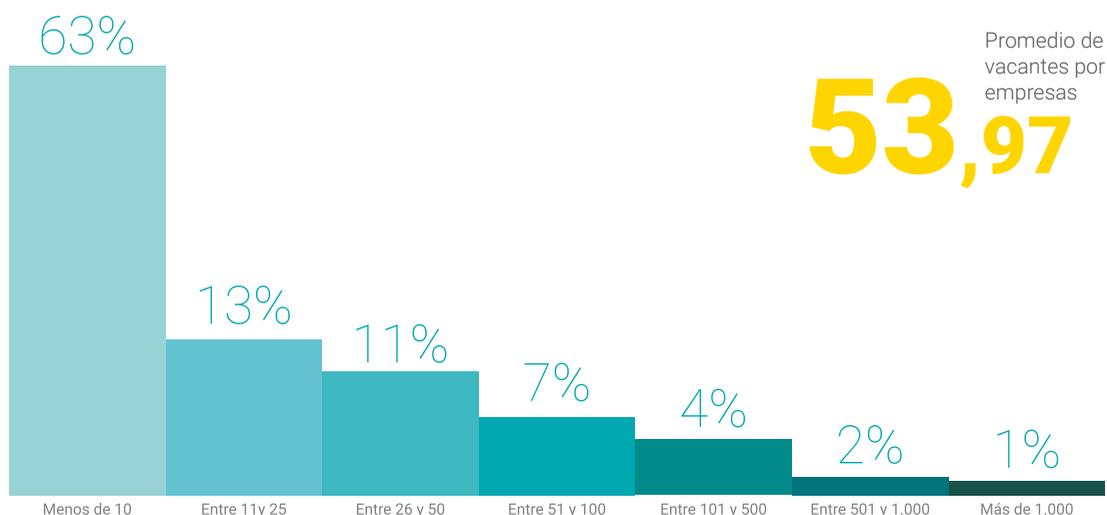


⁽¹⁾ Empresas con presencia en redes sociales

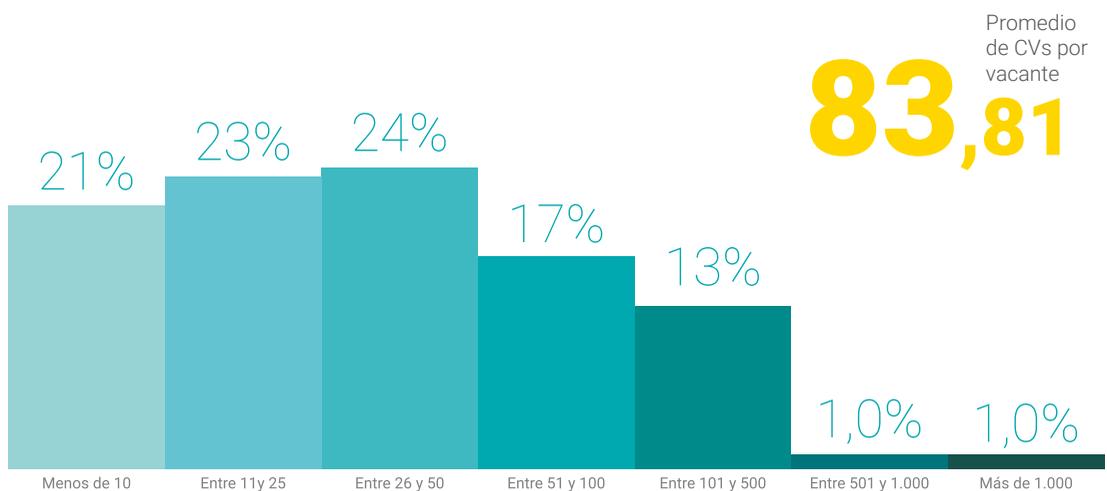
2 Consideration

OBJETIVO: suscitar interés y atraer a profesionales alineados a las necesidades de talento de mi empresa

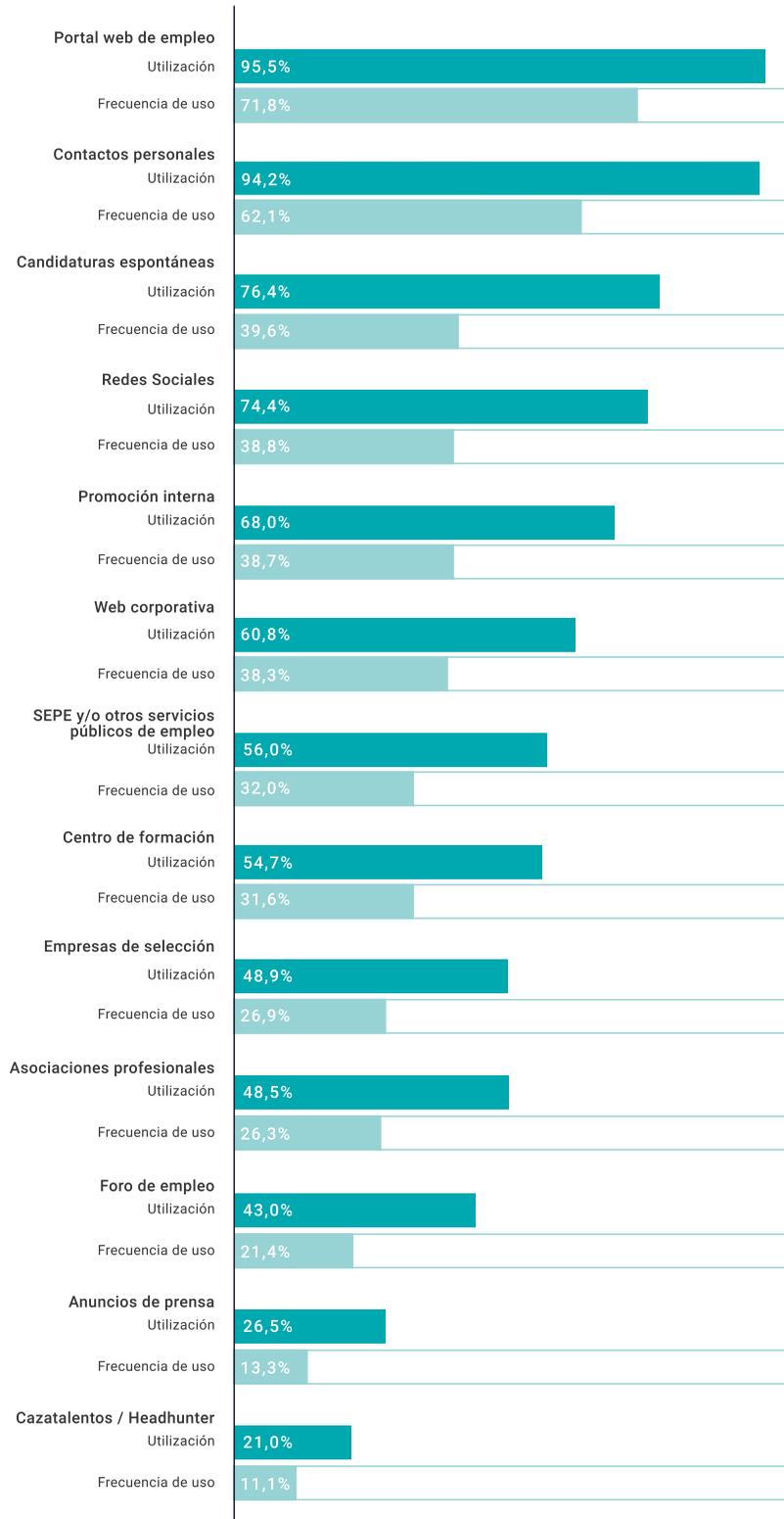
2.1 ¿Para cubrir cuántas vacantes se abrieron procesos de selección en tu empresa durante el año 2018?



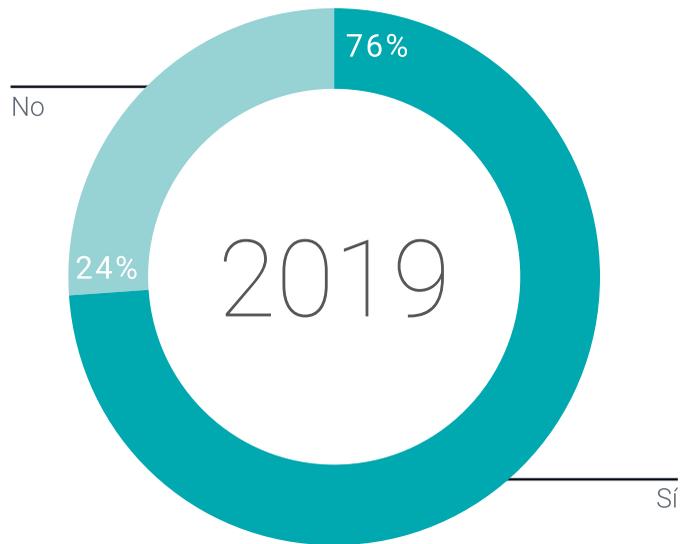
2.2 De media, ¿cuántos CVs recibís por cada oferta empleo?



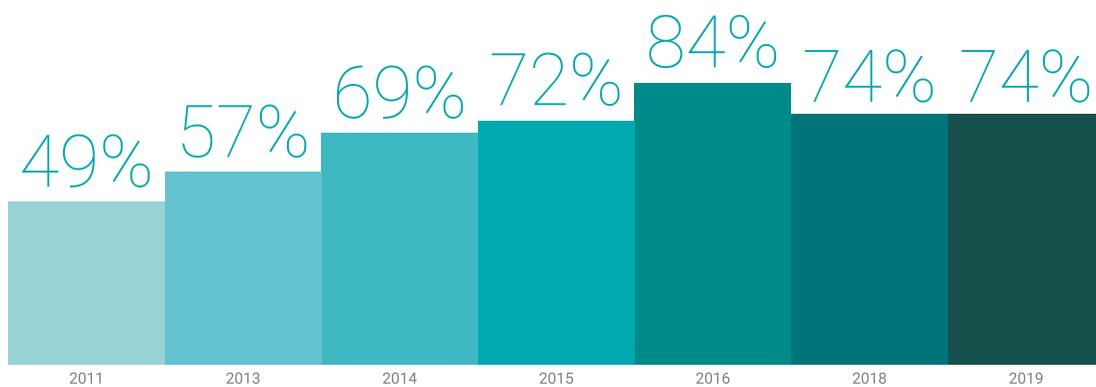
2.3 ¿Qué herramientas de intermediación laboral utilizas/utilizáis para encontrar candidatos?



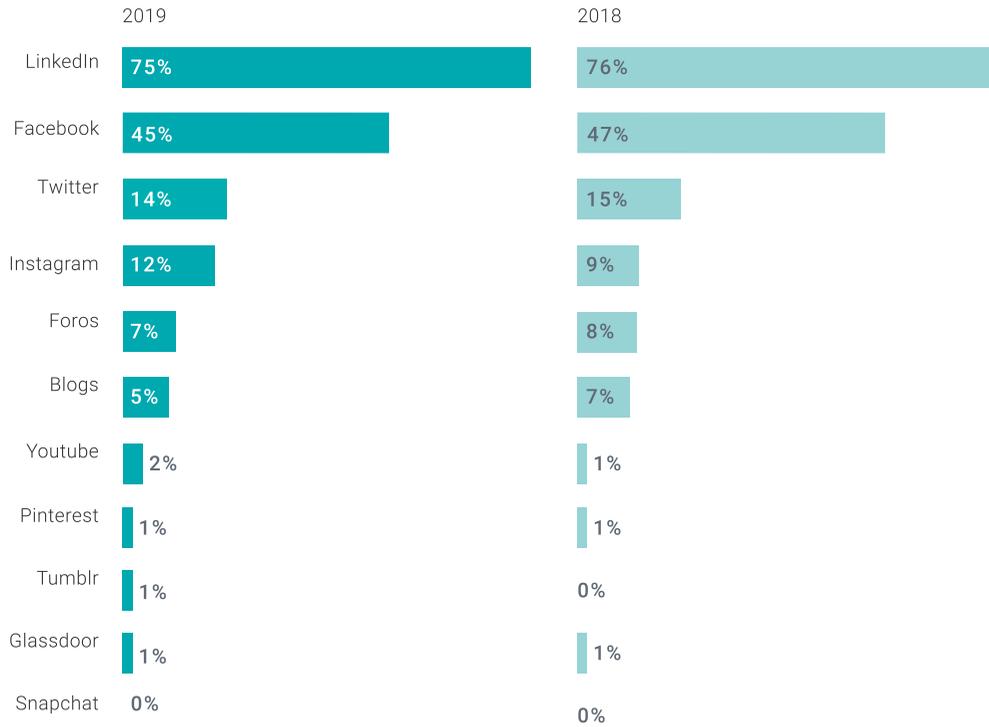
2.4 Profesionales de RRHH que utilizan las redes sociales para buscar candidatos



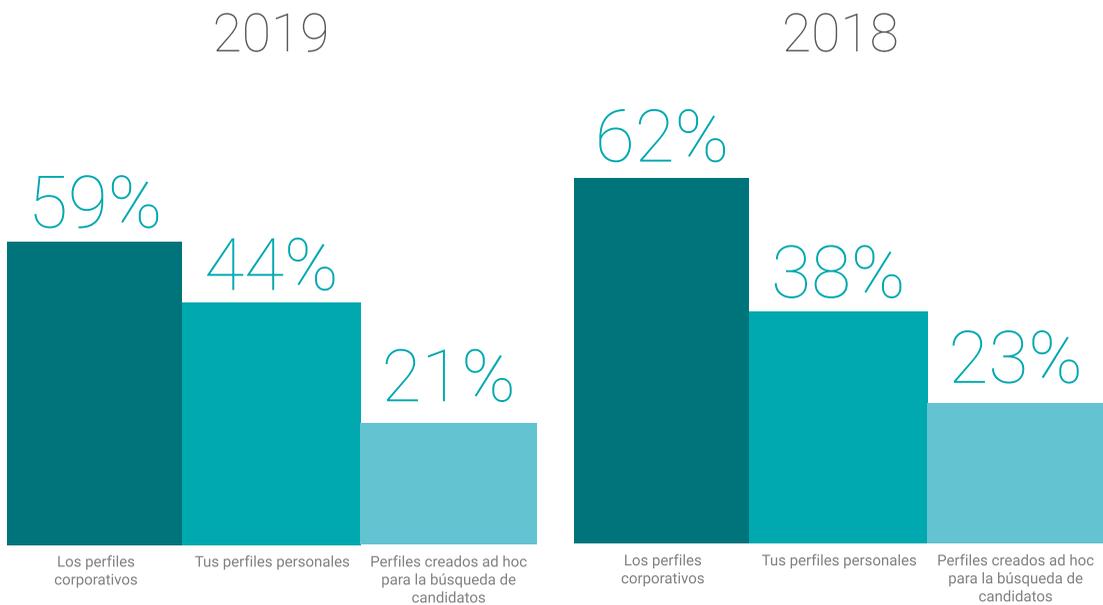
Evolución de la búsqueda de talento a través de las redes sociales



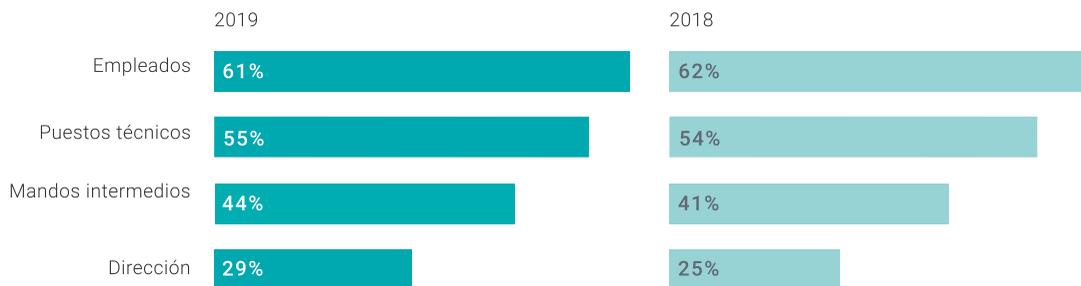
2.5 ¿Qué redes sociales o comunidades online utilizas/utilizáis para buscar candidatos en tu empresa?



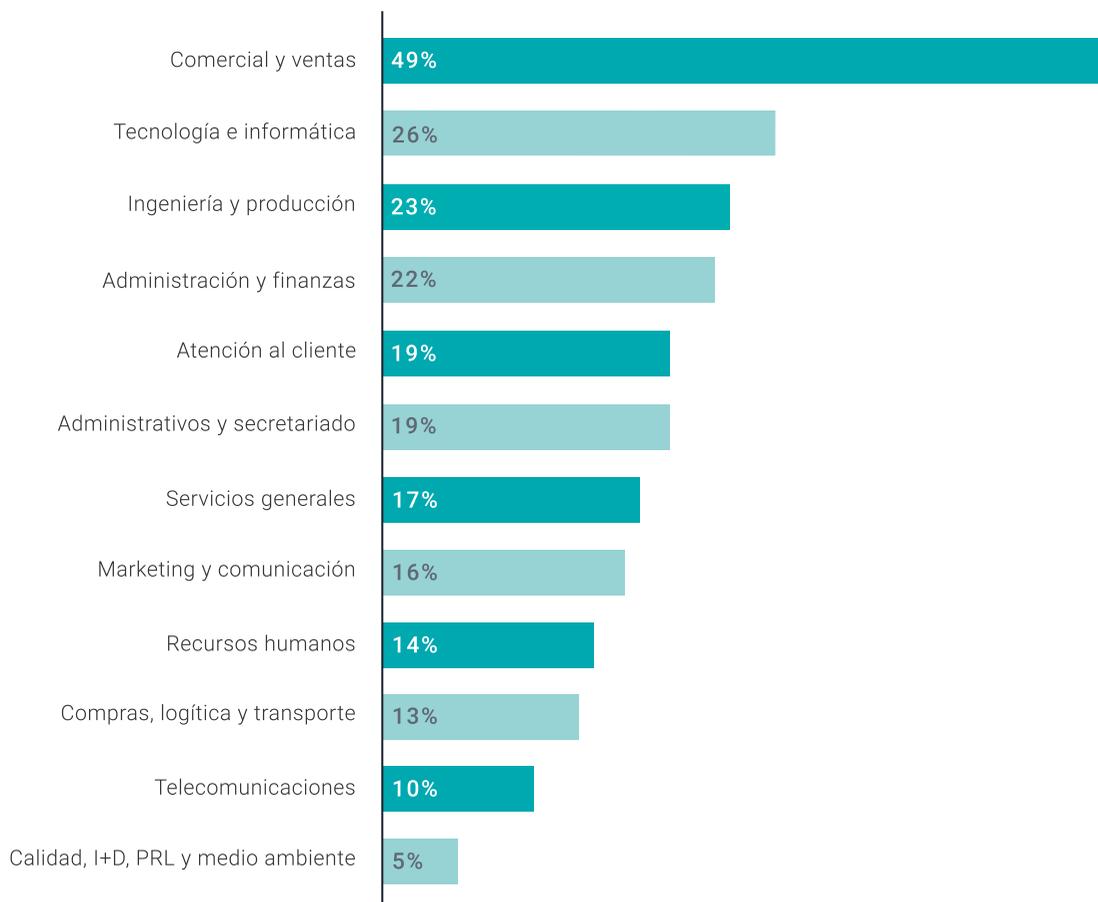
2.6 Para captar talento a traves de redes sociales utilizas...



2.7 ¿Qué tipos de profesionales, según su categoría profesional, buscas a través de redes sociales?



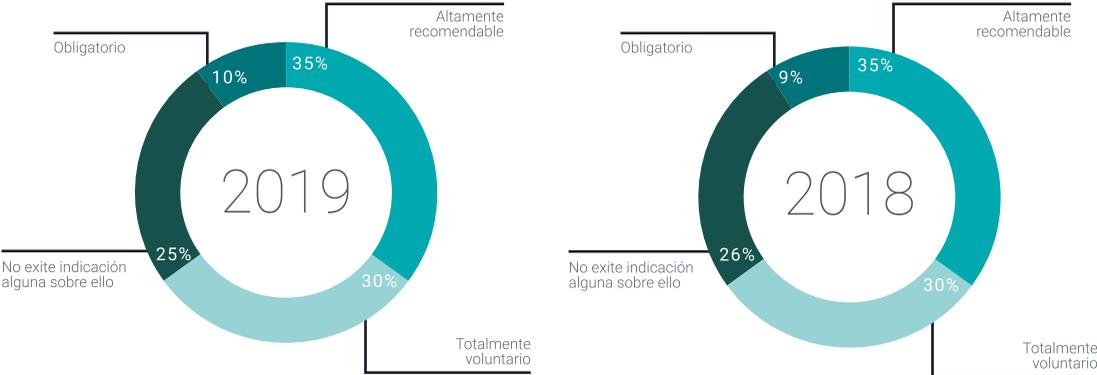
2.8 ¿Para cubrir vacantes de qué áreas las utilizas mayoritariamente?



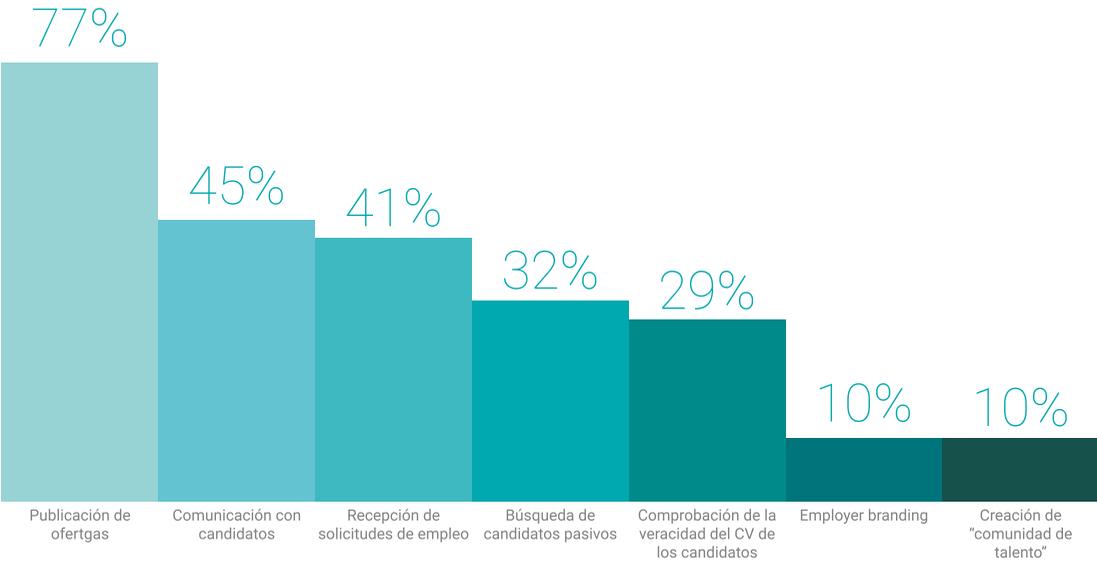
El uso de las redes sociales para captar y atraer talento es obligatorio o altamente recomendable en el 45% de las empresas encuestadas, un punto más que hace un año. Sin embargo, existen todavía un 25% de empresas en las que no hay una política consensuada sobre este aspecto.

Como ejes centrales de la estrategia de reclutamiento que desarrollan las empresas en sus redes sociales se encuentran la publicación de ofertas (77%), la comunicación con candidatos (45%), la recepción de solicitudes de empleo (41%) y la búsqueda de candidatos pasivos (32%).

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



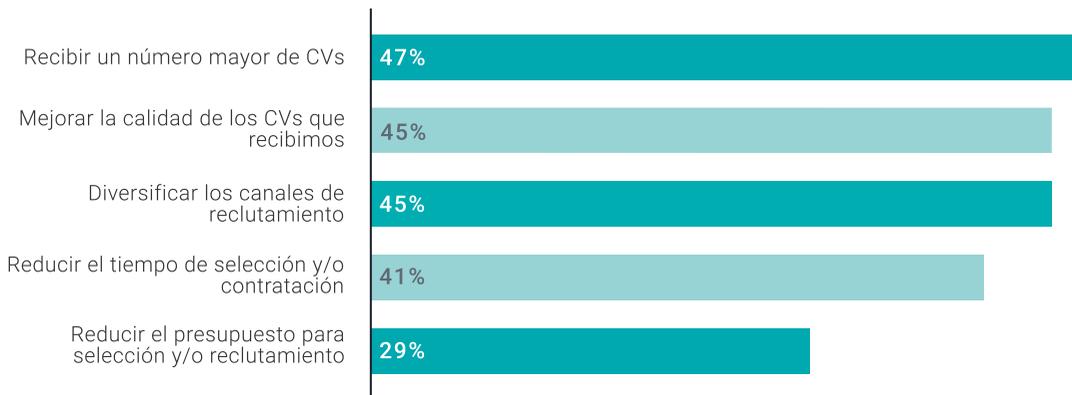
2.10 ¿Qué tipo de estrategia de reclutamiento desarrolla tu empresa en redes sociales?



2.11 ¿Qué objetivos esperas conseguir utilizando las redes sociales como canal de intermediación laboral?

Aumentar el número de CVs que reciben (47%), mejorar su calidad (45%) y diversificar los canales de reclutamiento (45%) son los principales objetivos que esperan conseguir las diferentes compañías

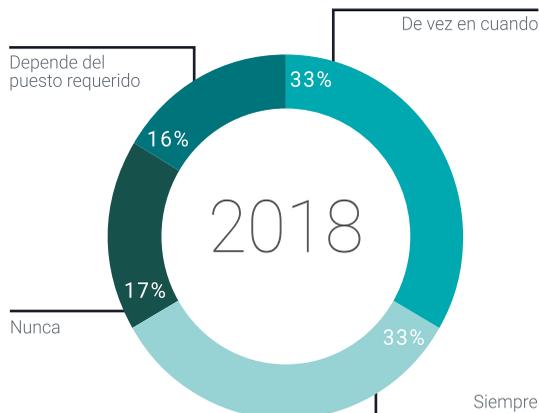
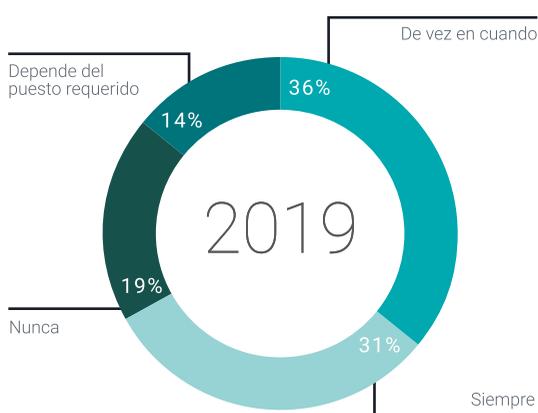
que utilizan las redes sociales para reclutar. Les siguen reducir el tiempo de dedicación a las labores de selección (41%) y abaratar los costes del área (29%).



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

La identidad digital, también conocida como marca personal, aporta más información sobre un candidato que cualquier curriculum vitae. Por esa razón, **el 81% de las organizaciones reconocen**

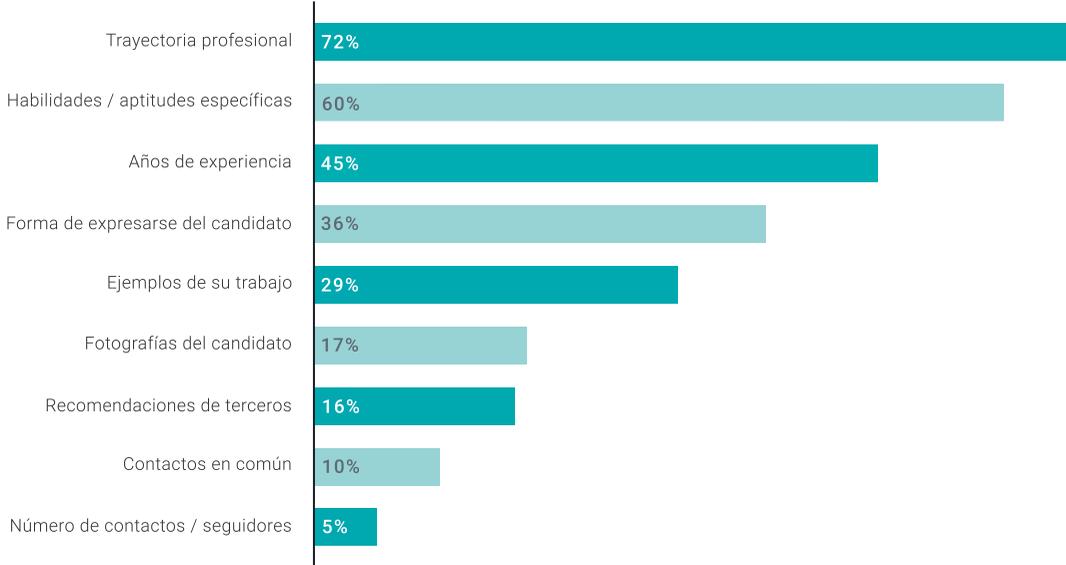
consultar las redes sociales de los profesionales preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación.



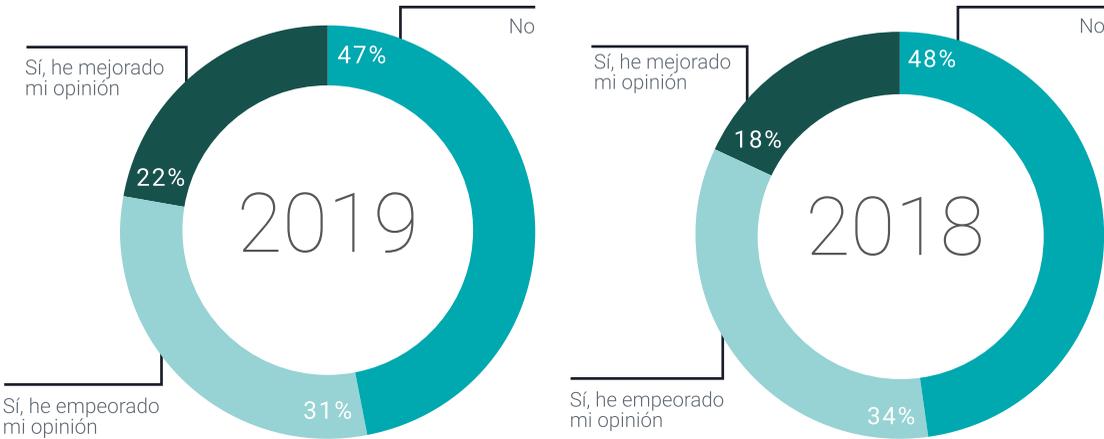
2.13 ¿Qué es lo que más atrae tu atención en los perfiles de los candidatos?

La trayectoria profesional del candidato es el dato en el que se fijan el 72% de los reclutadores cuando consultan los perfiles de los preseleccionados en

redes. Le siguen las habilidades y aptitudes de los postulantes (60%) y sus años de experiencia laboral (45%).



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



Por un lado, dos de cada diez empresas han seleccionado a algún candidato por su actividad en redes sociales.

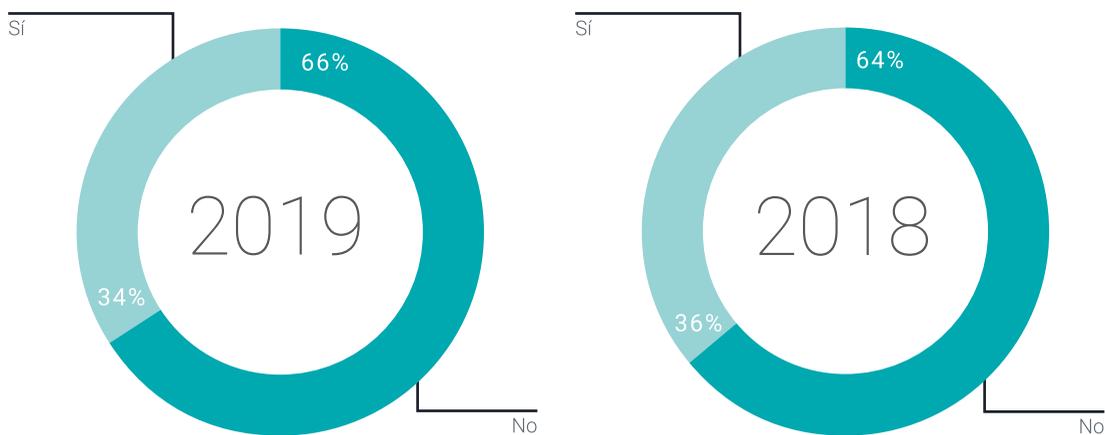
Sin embargo, **un 34% de reclutadores reconocen haber desestimado la candidatura** de algún aspirante a un puesto de trabajo **por la imagen**

que proyectan en alguno de sus perfiles en redes, dos puntos menos que en 2018. Hacer apología de cualquier tipo de violencia o discriminación (72%), promover el consumo de drogas o alcohol (72%) y el uso de imágenes poco apropiadas (69%) son los aspectos que más influirían en un reclutador para rechazar a un postulante.

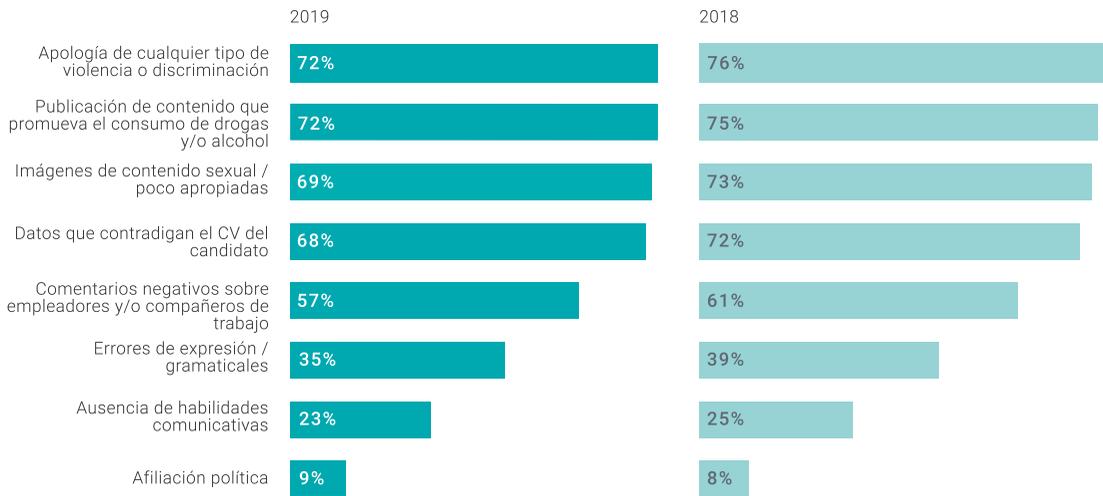
2.15 ¿Alguna vez has SELECCIONADO a un candidato por su actividad en las redes sociales?



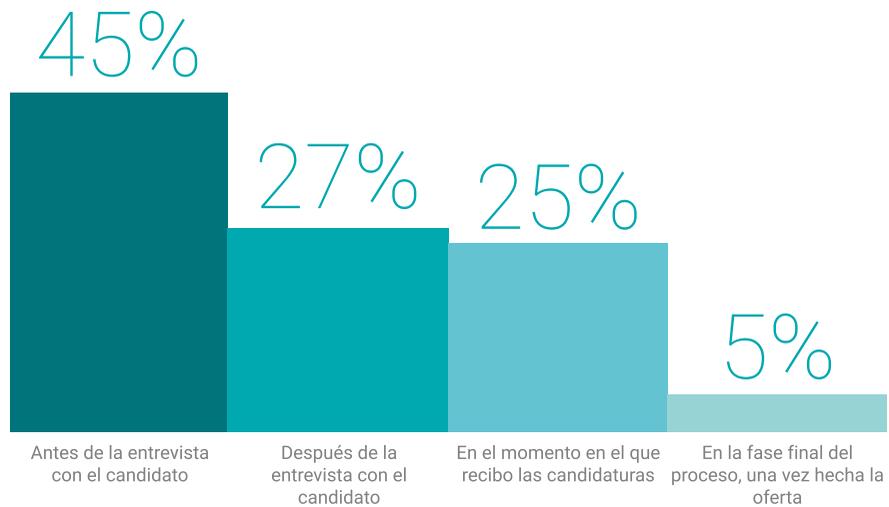
2.16 ¿Alguna vez has RECHAZADO a un candidato por su actividad en las redes sociales?



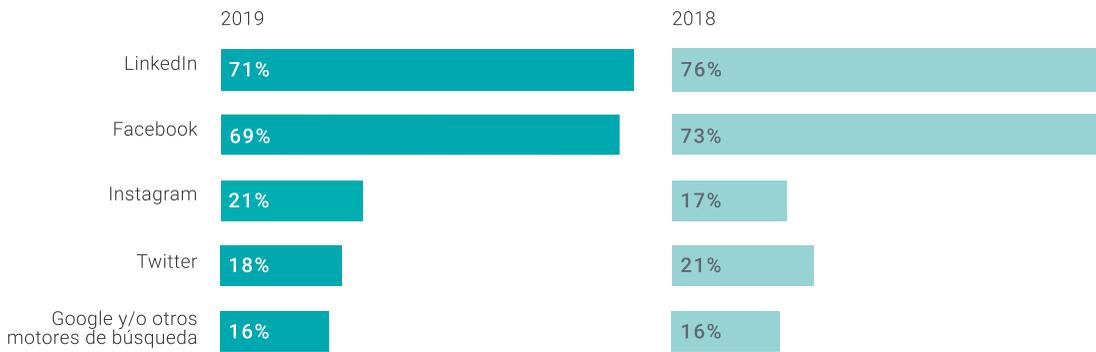
2.17 ¿Cuales de los siguientes aspectos harían que rechazases a un candidato por su actividad en redes sociales?



2.18 ¿En qué momento analizas la actividad y reputación del candidato en las redes sociales?



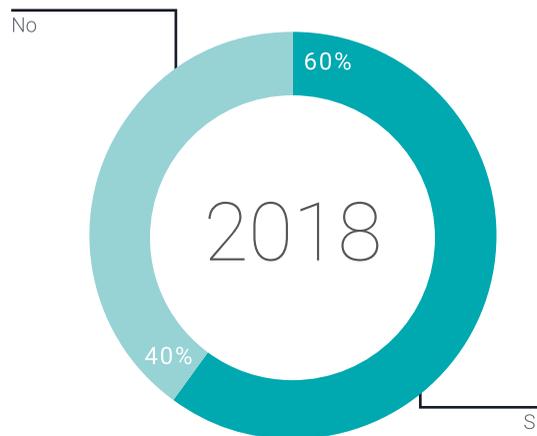
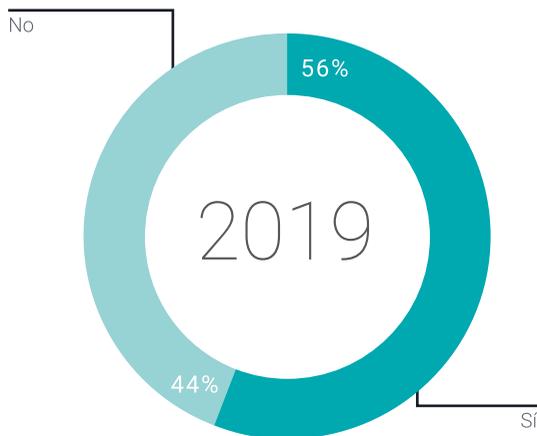
2.19 ¿Qué perfiles del candidato en las redes sociales / herramientas online son los que sueles mirar para obtener información sobre su reputación?



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

El 56% de los reclutadores consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo, lo que supone una caída de cuatro puntos con respecto a 2018. Una consecuencia, quizás, de que los

candidatos mantengan una actitud cada vez más pasiva a la hora de usar sus redes sociales. En 2019, el 64% de los usuarios encuestados reconocen utilizarlas fundamentalmente para leer lo que los demás publican.

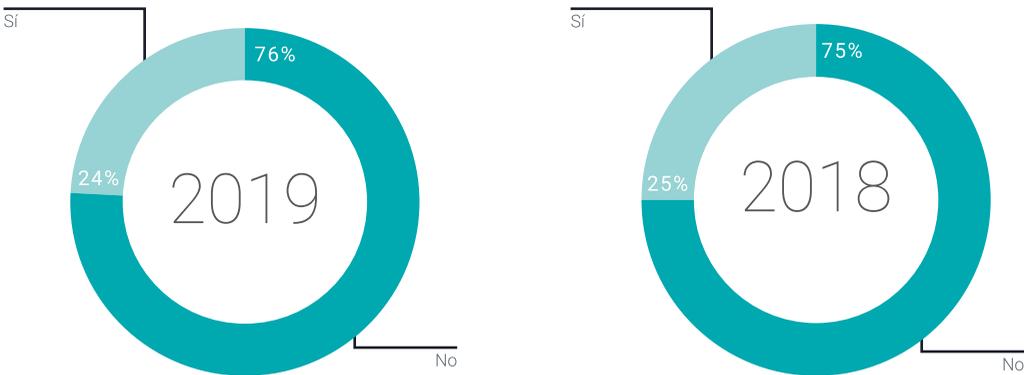


3 Engagement

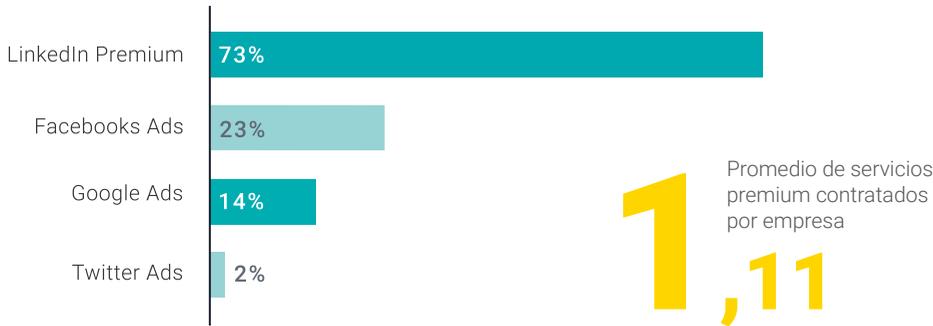
OBJETIVO: involucrar y generar compromiso del candidato hasta la decisión de incorporación y transmitir experiencias positivas al mercado laboral

- Aumenta un punto, hasta **el 76%**, el número de **empresas que no recurren a ninguno de los servicios premium o de pago que ofrecen las redes sociales** para realizar labores de captación de talento. Además, siete de cada diez departamentos de selección descartan aumentar la inversión en cualquier tipo de plataforma social durante 2019.
- **No poder encontrar a los candidatos que necesitan** para sus empresas **es el principal escollo** con el que reconocen haberse encontrado el 44% de los reclutadores en redes sociales.

3.1 ¿Recurre a algún servicio premium o de pago para realizar atracción y captación de talento en redes sociales?

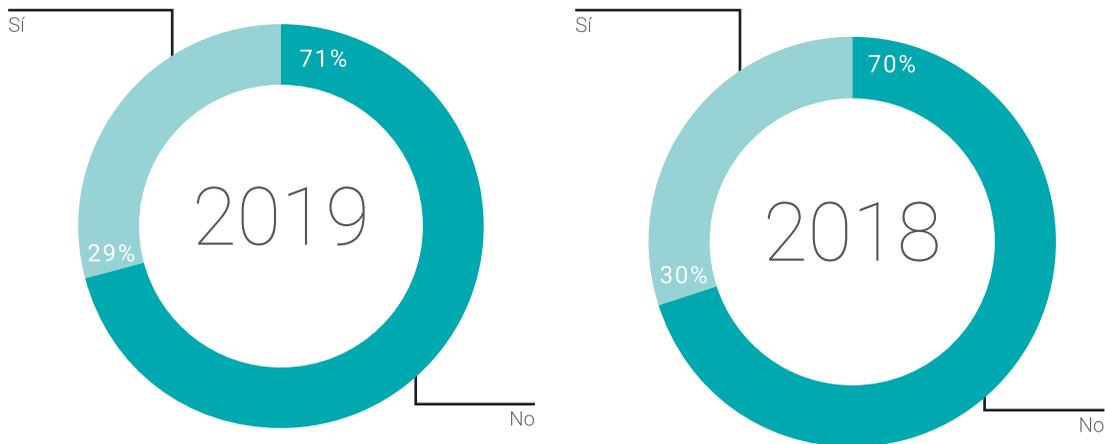


¿En qué redes sociales?⁽¹⁾



⁽¹⁾ Empresas que recurren a servicios premium o de pago en redes sociales

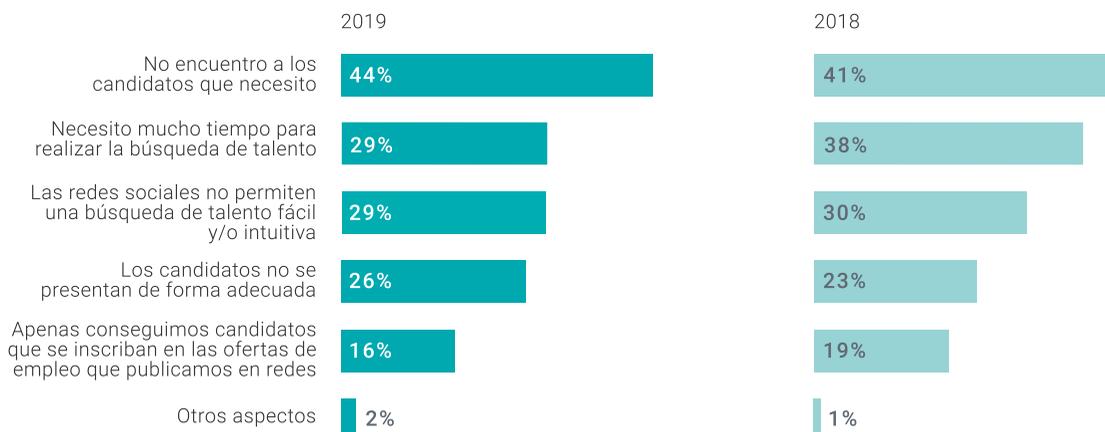
3.3 ¿Tenéis pensado incrementar la inversión en alguna red o plataforma social para reclutar durante el próximo año?



3.4 En tu opinión, ¿qué aspectos negativos te has encontrado al reclutar candidatos a través de redes sociales?

El principal aspecto negativo con el que se han encontrado los profesionales de recursos humanos a la hora de descubrir nuevo talento en las redes sociales es la **imposibilidad de encontrar a los candidatos que necesitan para sus empresas (44%)**.

También se quejan del tiempo excesivo que necesitan invertir para realizar la búsqueda de talento (29%), de un sistema de búsqueda poco fácil y/o intuitivo (29%) y de la forma poco adecuada en que se presentan los candidatos en sus perfiles (26%).



3.5 Tendencias en el reclutamiento...

El reclutamiento a través de redes sociales supone una mayor afinidad de los candidatos al perfil buscado por la empresa



El reclutamiento en redes sociales eliminará cualquier otra forma de reclutamiento



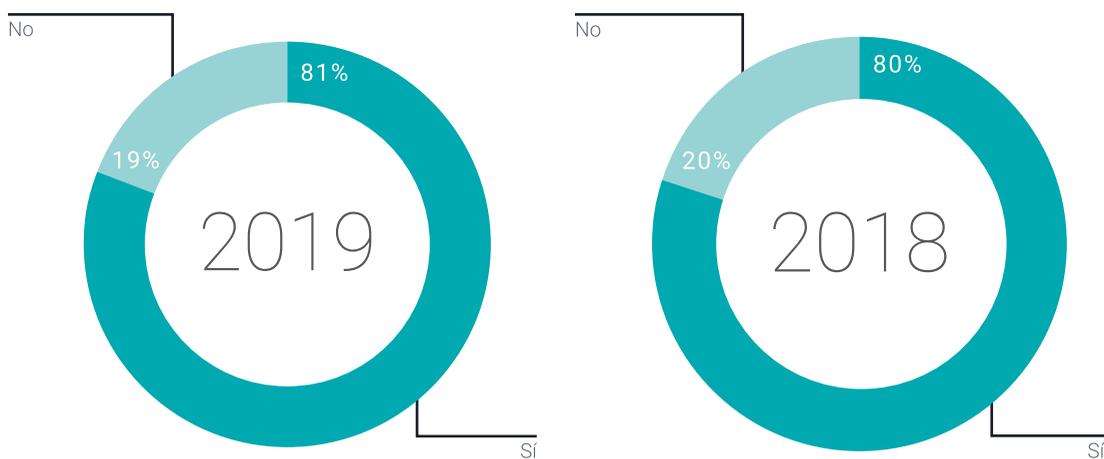
3.6 ¿Mantienes a los candidatos informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud de empleo?



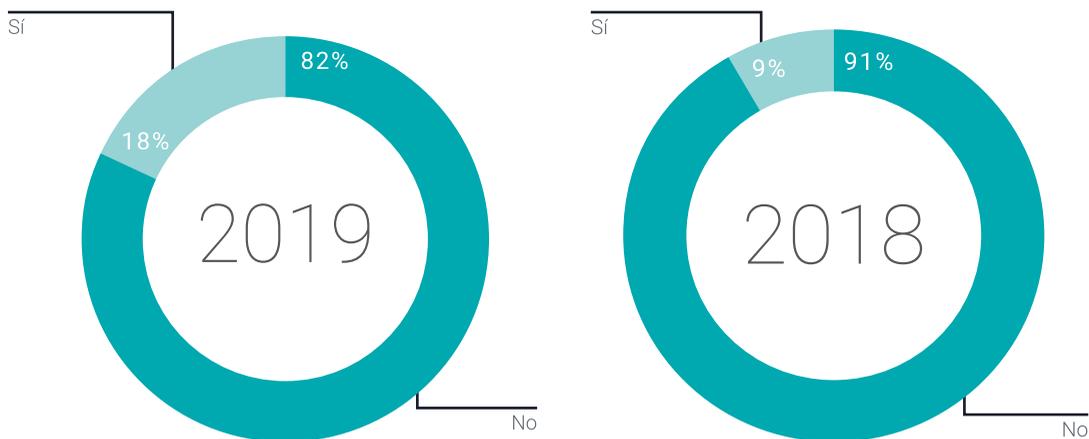
El 71% de las empresas declaran mantener informados a todos los candidatos sobre el estado de su solicitud de empleo, y **el 81% afirman, además, evaluar de alguna forma la experiencia que tiene el candidato** durante sus procesos de selección.

Por otro lado, **el 18% de las empresas han detectado alguna opinión negativa sobre sus procesos** de selección en Internet (redes sociales, foros, medios de comunicación...) durante 2019, el doble que hace un año.

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



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

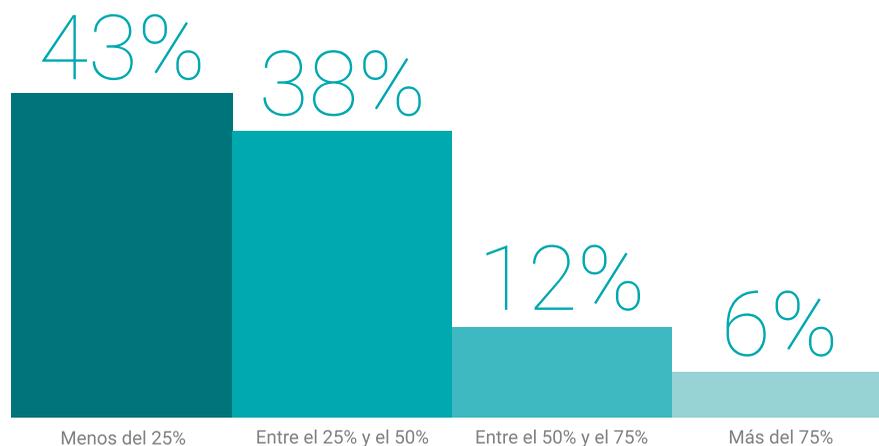


4 Hire

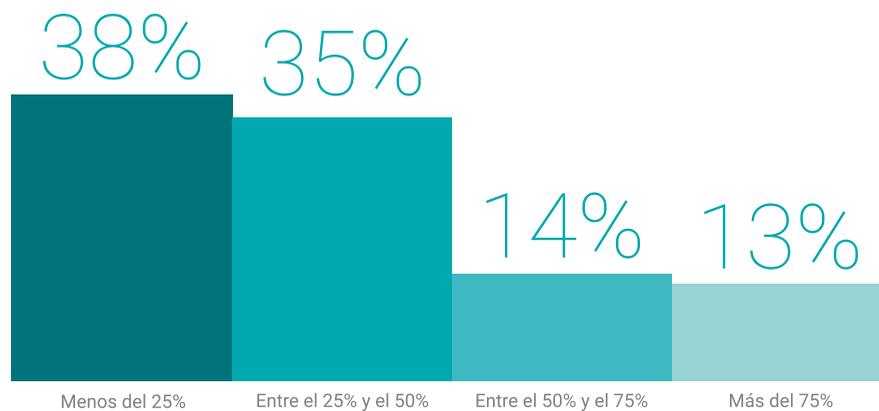
OBJETIVO: informar acerca de la decisión a los candidatos y generar un impacto positivo a todos los participantes del proceso

- El 81% de los departamentos de RRHH reciben menos de la mitad de los CVs a través de sus cuentas en redes sociales.
- Solo una de cada diez empresas ha podido encontrar a un porcentaje elevado de incorporaciones en redes sociales (>75%).

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



4.2 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?

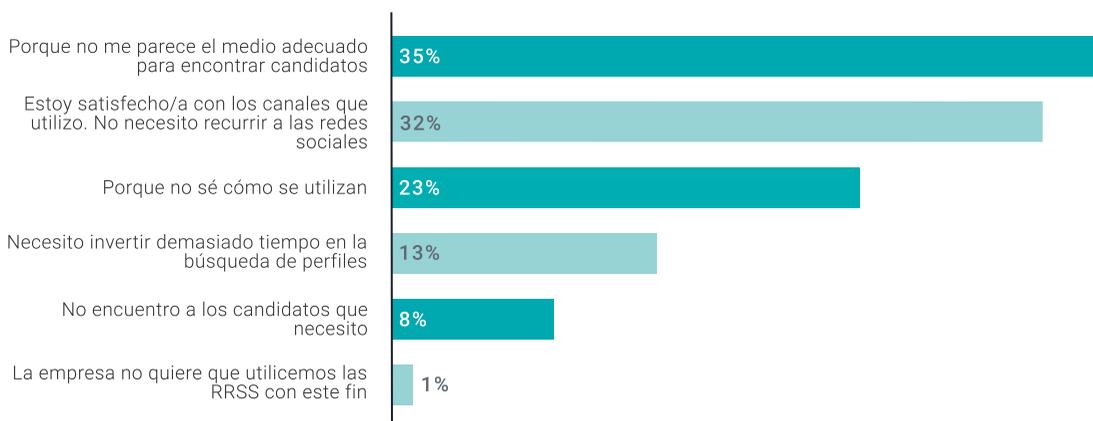


5 Retention

OBJETIVO: desarrollar una red de promotores que ayuden a mejorar nuestra marca de empleador

- **Las razones que más influyen en la negativa de los reclutadores a utilizar las redes sociales** pasan por **no considerarlo el medio adecuado para ello** (35%), su satisfacción con los otros canales de intermediación que ya utilizan (32%) y el desconocimiento (23%).
- **La promoción interna, los portales web de empleo y los contactos personales son las herramientas de intermediación laboral mejor valoradas** por las empresas, todas ellas con puntuaciones superiores a 6. En el lado contrario se encuentran los servicios públicos de empleo, que repiten suspenso y se mantienen como la herramienta menos efectiva para los reclutadores.
- **Las redes sociales, con una nota de 5.4, bajan del quinto al séptimo lugar del ranking de canales de adquisición de talento mejor valorados** por los departamentos de recursos humanos. Glassdoor vuelve a ser la plataforma que mejor puntuación obtiene, pero lo hace perdiendo más de tres puntos, hasta el 6.67.
- **El 79% de los profesionales de selección opinan que los candidatos no trabajan de forma adecuada su marca personal** en redes sociales. Un dato que, aunque elevado, supone una mejora considerable con respecto a 2018, cuando el número de empresas que reconocían su descontento con los perfiles de los candidatos era del 90%.
- **Los reclutadores valoran con una nota media de 5.18 sobre 10 los perfiles que se encuentran** durante su búsqueda de candidatos en redes sociales.
- 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 (91%) y las webs corporativas (89%).
- **El 96% de las empresas creen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento**, un punto más que hace un año.

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



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

5.2 Puntúa, en función de su efectividad para encontrar talento, las siguientes herramientas de intermediación laboral⁽²⁾:

	2019	2018
Promoción interna	6,36	6,64
Portal web de empleo	6,16	6,13
Contactos personales	6,06	6,51
Cazatalentos / Headhunter	5,85	6,12
Empresas de selección	5,53	5,45
Web corporativa	5,44	5,46
Redes sociales	5,40	5,52
Centros de formación	5,19	5,15
Anuncios de prensa	4,94	4,87
Asociaciones profesionales	4,87	4,72
Candidaturas espontáneas	4,78	5,00
Asociaciones profesionales	4,58	4,31
Candidaturas espontáneas	4,00	3,81

Puntuación (sobre 10)

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

	2019	2018
Glassdoor	6,67	10,00
LinkedIn	6,41	6,78
Foros	6,00	7,31
Pinterest	5,83	8,00
Blogs	5,21	6,42
Instagram	5,20	4,23
Youtube	5,00	3,75
Tumblr	4,17	-
Facebook	4,00	4,01
Twitter	3,75	3,85
SnapChat	0,00	-

Puntuación (sobre 10)

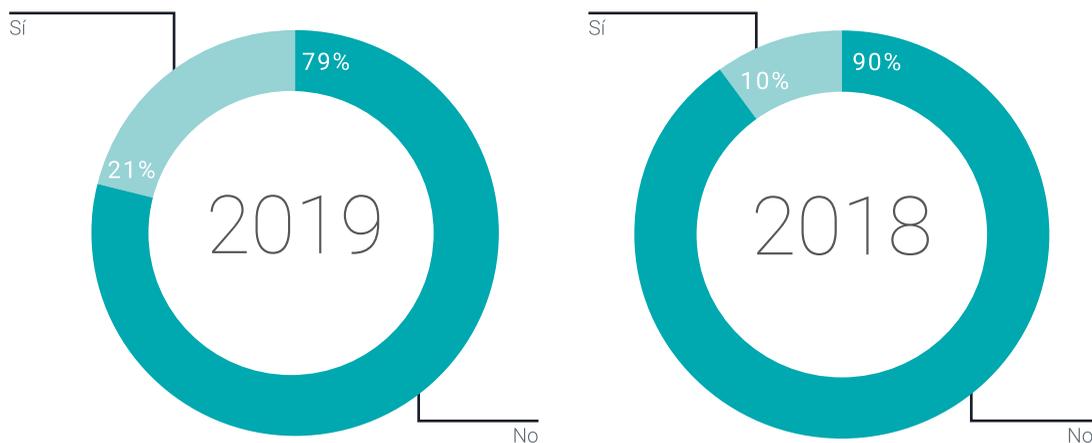
⁽²⁾ Valoración de los profesionales que reconocen hacer uso de cada herramienta y/o red social

El 79% de los profesionales de selección opinan que los candidatos no trabajan de forma adecuada su marca personal en redes sociales. Un dato que, aunque elevado, supone una mejora considerable con respecto a 2018, cuando el número de empresas

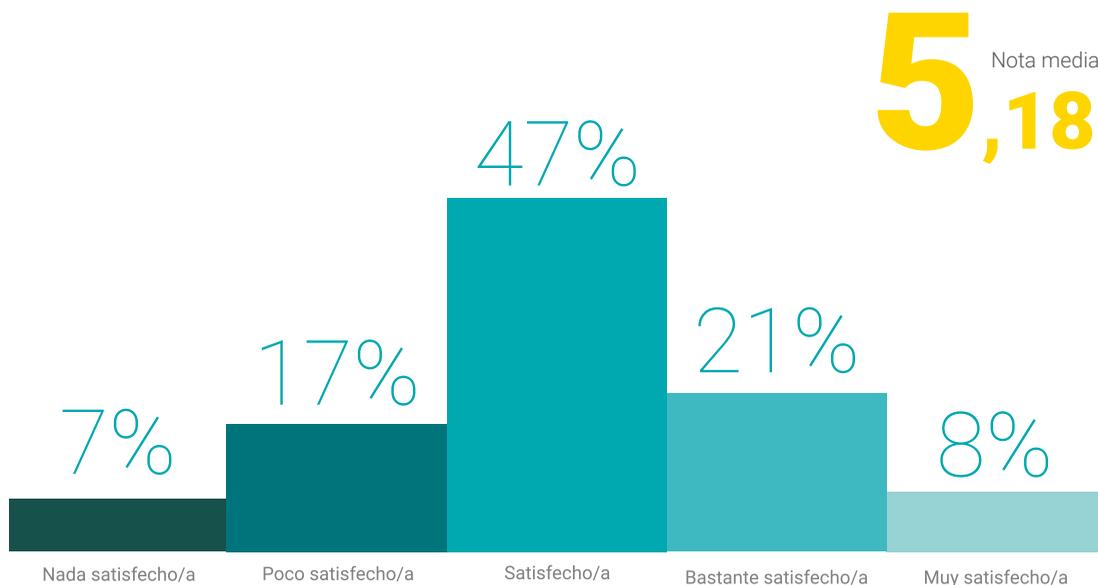
que reconocían su descontento con los perfiles de los candidatos era del 90%.

La nota media con la que valoran los perfiles que se encuentran de los candidatos es de 5.18 sobre 10.

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



5.5 ¿Cuál es tu grado de satisfacción con los perfiles de candidatos que has encontrado en tus búsquedas?



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



5.7 ¿Qué medios consideras que vas a utilizar dentro de dos años para buscar candidatos?

En el plazo de dos años, **los mecanismos de intermediación laboral más utilizados por las empresas serán los portales web de empleo (97%), los contactos personales (96%), las redes sociales (91%),** seguidos muy de cerca las webs corporativas (89%) y las candidaturas espontáneas (85%).

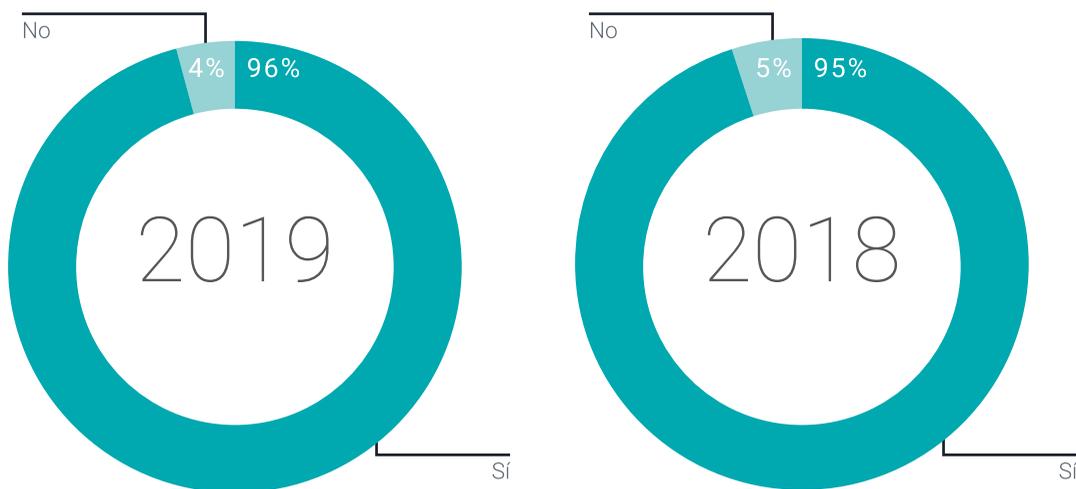
Los anuncios en medios de comunicación serán el canal al que el 61% de las empresas renunciarán en un futuro próximo. Los servicios públicos de empleo (33%), las empresas de selección (33%) y las asociaciones profesionales (27%) tampoco consiguen entrar en las quinielas para 2021.

	Probablemente	Seguro que no
Portales de empleo en Internet	97%	3%
Contactos personales	96%	4%
Redes Sociales	91%	9%
Web corporativa	89%	11%
Promoción interna	87%	13%
Candidaturas espontáneas	85%	15%
Centros de formación	76%	24%
Asociaciones Profesionales	73%	27%
Empresas de selección	67%	33%
SEPE y/o demás servicios públicos de empleo	67%	33%
Anuncios en medios de comunicación	39%	61%

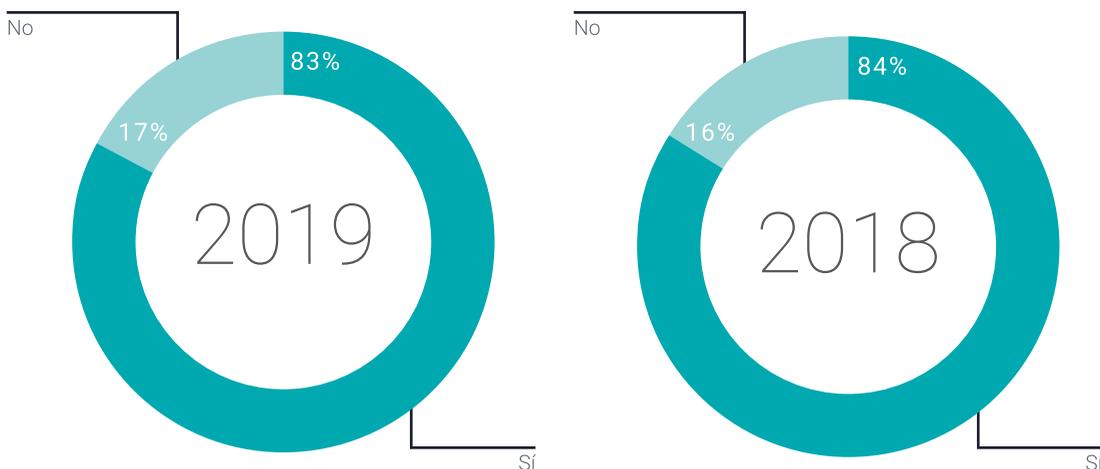
El 96% de las organizaciones reconocen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento, un punto más que hace un año.

Ocho de cada diez son conscientes, además, 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.

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



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



ANEXO II

ANÁLISIS DE LA MUESTRA

EMPRESAS

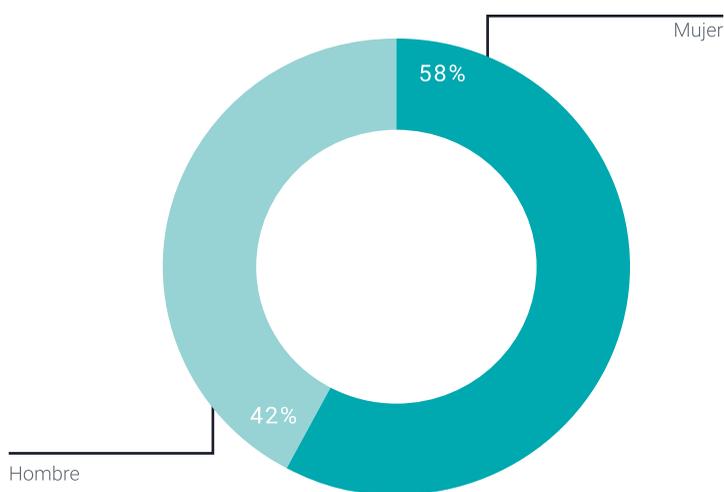
A Perfil sociodemográfico

- **Metodología:** encuesta cuantitativa.
- **Tipo de encuesta:** 100% online.
- **Cuestionario:** totalmente estructurado con preguntas cerradas. Duración aproximada de 15 minutos.
- **Periodo de recogida de respuestas:** entre las

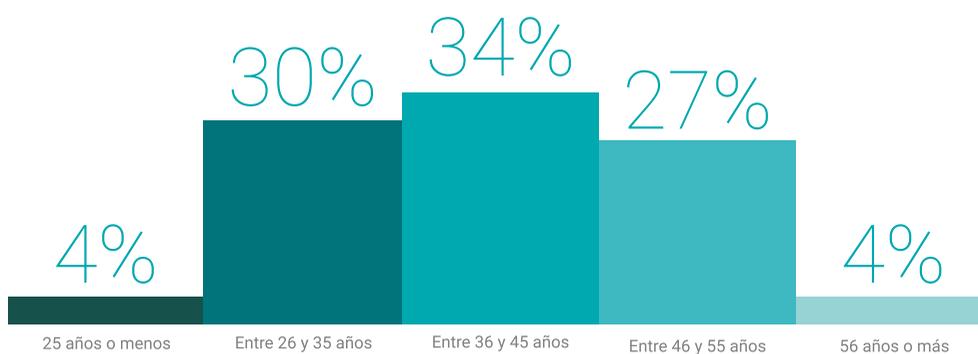
00:00 horas del día 8 de abril de 2019 y las 23:59 horas del día 6 de junio de 2019.

- **Muestra:** 291 empresas representadas por cargos directivos y/o profesionales del departamento de RRHH que pertenecen a diferentes categorías profesionales. La composición se desgrena a continuación:

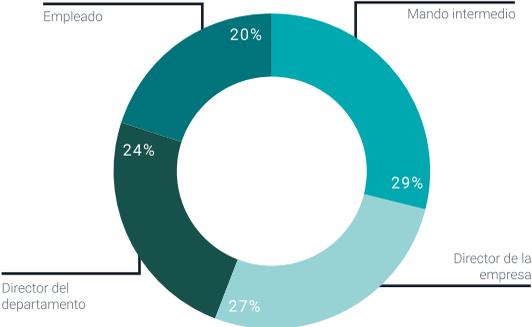
1.1 Sexo



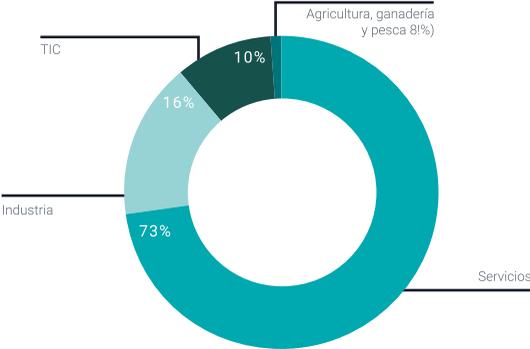
1.2 Rango de edad



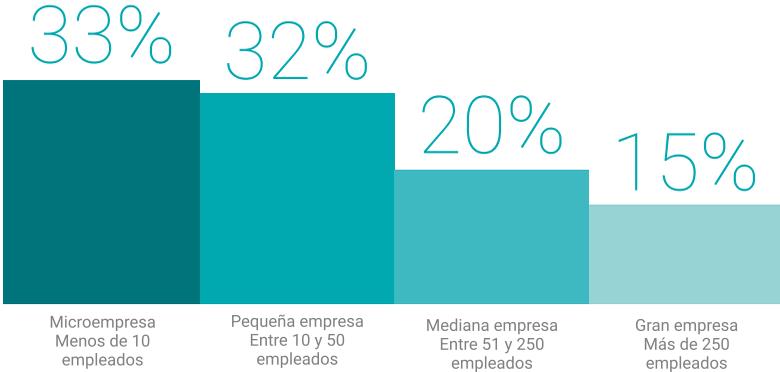
1.3 Cargo en la empresa



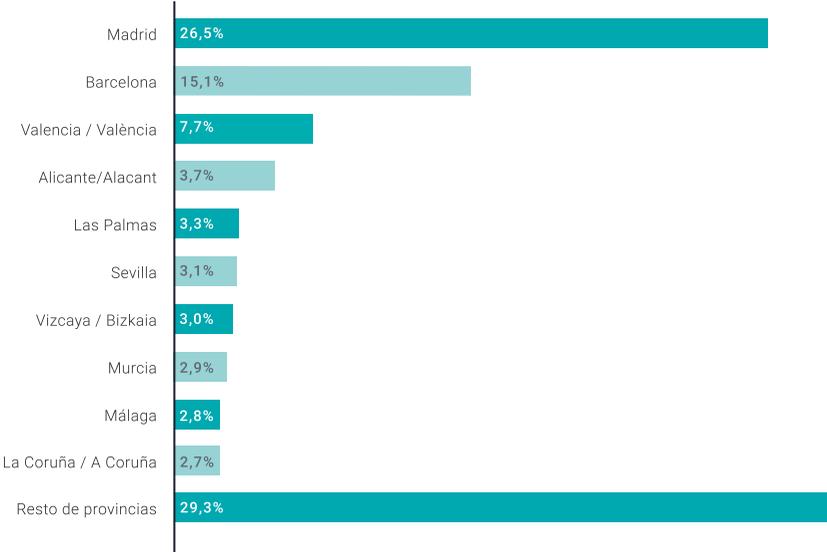
1.4 Sector de actividad



1.5 Tamaño de la empresa



1.5 Provincia







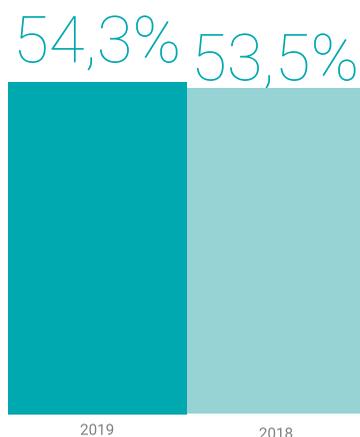
PARTES III TENDENCIAS DIGITALES

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? A la vista de los datos que podrás descubrir a continuación, el grado de digitalización del proceso de selección en las empresas se sitúa en España en el 54,3% de media, ocho décimas más que en 2018. 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, si de lo que hablamos es de adopción de nuevas tecnologías digitales como realidad virtual, gamificación, chatbots o inteligencia artificial, entre otras, las tasas de conocimiento y adopción son llamativamente inferiores. Para arrojar un poco de luz sobre este tipo de herramientas, incluimos 10 'case studies' de grandes empresas españolas en los que se profundiza, de la mano de los responsables del área de talento de BBVA, EY, Grupo Antolin, Iberdrola, ING, Mahou San Miguel, MAPFRE, Procter & Gamble, Telefónica y Viesgo, en las diferentes estrategias, fortalezas y debilidades que han detectado a lo largo de las diferentes fases y estadios que han ido superando en los últimos años en torno a la transformación digital de Recursos Humanos.

1 Digitalización del proceso de selección

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 **54,3% de media**, ocho décimas más que en 2018. 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 (10%) digitalizado.**

1.2 ¿Qué porcentaje de vuestro proceso está digitalizado?

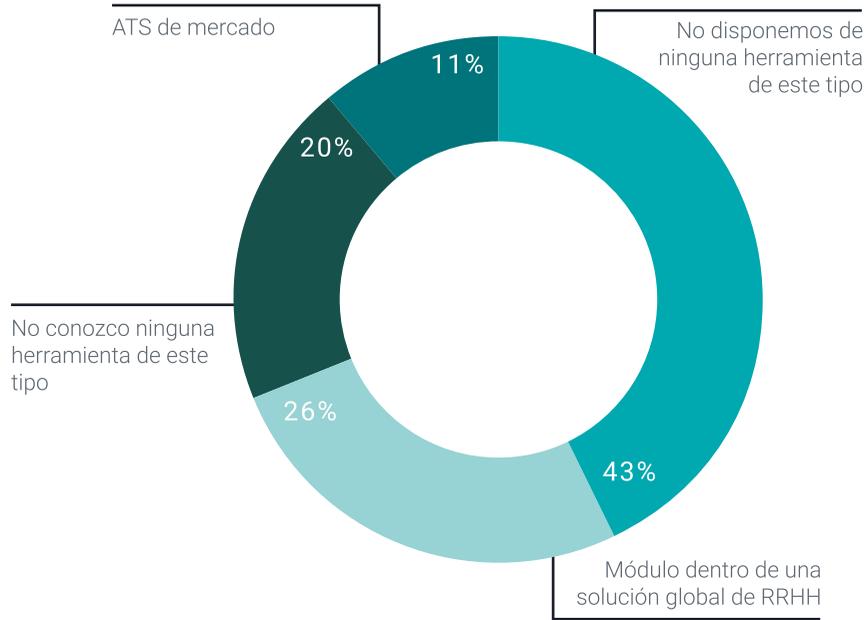


En relación con la incorporación de soluciones digitales a los procesos selectivos, las empresas de nuestro país no terminan de confiar en su uso. **El 43% de las compañías no disponen de ningún tipo de software para este fin, y un 20% no conocen ninguna herramienta de este tipo.**

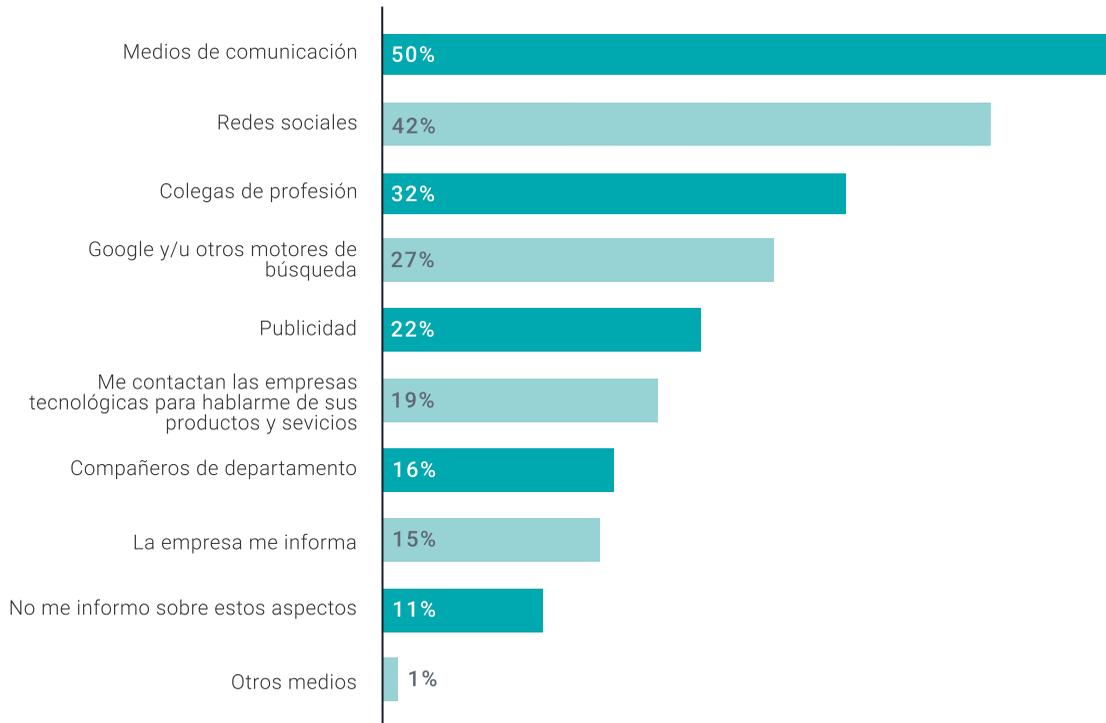
Las empresas que sí cuentan con tecnología digital para el reclutamiento ascienden al 37% en 2019, cuatro

puntos más que en el ejercicio anterior. El 26% lo hacen porque disponen de un módulo específico para la captación y selección de empleados dentro de una solución global de RRHH; el 11% restante utilizan 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?



1.4 ¿Cómo te mantienes informado/a sobre las nuevas tendencias y avances tecnológicos que se producen en RRHH?



GRAN DESCONOCIMIENTO GENERAL ACERCA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DIGITALES EN RECLUTAMIENTO

Así como nadie puede conocer en profundidad un hecho leyendo solo los titulares, una vida profesional no se puede resumir en una página. 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.

1.5 De las 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.

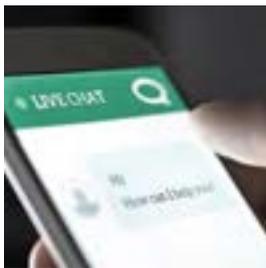
	2019	2018
Test de aptitudes en formato digital	58%	60%
Cuestionario de competencias en formato digital	52%	53%
Videoentrevista	50%	49%
Mobile recruiting / App de selección	52%	46%
Simulación de trabajo en entorno digital	29%	33%
Gamificación / Ludificación	12%	9%
HR analytics	9%	8%
Crowdsourcing	7%	6%
Realidad Virtual	6%	5%
Inteligencia Artificial y machine learning	4%	5%
Chatbot / Asistente virtual	5%	5%
Hackathon	2%	4%
RPA (Robotic Process Automation)	2%	3%

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 la gráfica a continuación:

	2019	2018	Evolución
Cuestionario de competencia en formato digital	27,1%	27,9%	Estable
Vídeo entrevista	24,9%	23,1%	Aumento
Test de aptitud en formato digital	24,2%	24,7%	Estable
Mobile recruiting / App de selección	19,9%	15,9%	Aumento
Simulación de trabajo en entorno digital	14,9%	17,3%	Disminución
Gamificación/Ludificación	4,3%	3,1%	Aumento
HR analytics	4,3%	3,1%	Aumento
Realidad virtual	2,3%	1,7%	Aumento
Plataforma de crowdsourcing	1,7%	2,0%	Estable
Chatbot	1,4%	1,3%	Estable
Inteligencia artificial y machine learning	1,2%	1,0%	Estable
Hackathon	0,6%	1,0%	Estable
RPA (Robotic Process Automation)	0,5%	1,3%	Estable

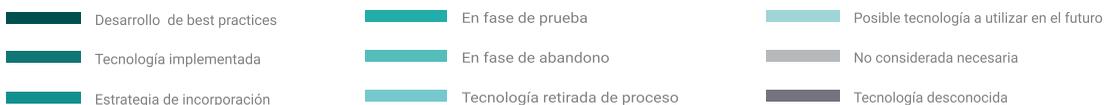
¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE...?



Chatbot

El momento en el que el proceso de selección se convierte en un agujero negro para el candidato es uno de esos puntos críticos en los que la experiencia del candidato se convierte en negativa, y tiene repercusiones a futuro [Ver Capítulo I, Epígrafe 5]. 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, pueden realizar otras 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.

A pesar de todas las ventajas mencionadas, el nivel de desconocimiento de esta herramienta supera el 95% en el global de los departamentos de RRHH.



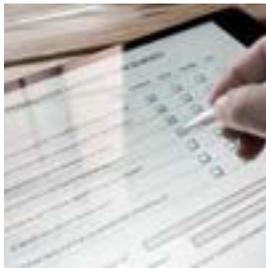


Crowdsourcing

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*.

Su nivel de desconocimiento entre los profesionales de RRHH llega al 93,5%.



Cuestionario de 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.

Es una de las herramientas digitales con mayor presencia en los procesos de selección de las empresas españolas, llegando a estar presente en el 27,1% de las áreas de atracción y captación de talento.



Gamificación

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 o toma de decisiones, entre otros).

Su nivel de adopción se sitúa en el 4,3%, un punto porcentual más que en el último ejercicio (3%).



- Desarrollo de best practices
- Tecnología implementada
- Estrategia de incorporación

- En fase de prueba
- En fase de abandono
- Tecnología retirada de proceso
- Posible tecnología a utilizar en el futuro
- No considerada necesaria
- Tecnología desconocida



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 grandes empresas tecnológicas, su generalización durante los últimos años también ha llegado a otros ámbitos profesionales, como los de marketing, estrategia de negocio, consultoría y diseño y UX/UI, entre otros.

Este tipo de herramienta es una de las menos utilizadas como vía para acceder a nuevo talento entre las empresas, registrando una tasa de desconocimiento que roza el 98% entre los reclutadores.

97,7%



HR Analytics

Cribar los CVs 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 2019, y aunque la cifra varía mucho en función del tamaño de las compañías, se generaron un promedio de 54 puestos vacantes por empresa. El número de candidaturas que recibieron para cubrir cada una de esas vacantes alcanzó los 83,1 CVs de media, dando como resultado un volumen total de solicitudes de empleo que superaba las 4.500 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.

En España, a pesar de que solo el 4,3% de las empresas han adoptado esta tecnología, el comportamiento durante el último año ha sido muy positivo, llegando a doblar el número de empresas que la utilizaban en un solo ejercicio.

91,2%

- Desarrollo de best practices
- Tecnología implementada
- Estrategia de incorporación

- En fase de prueba
- En fase de abandono
- Tecnología retirada de proceso

- Posible tecnología a utilizar en el futuro
- No considerada necesaria
- Tecnología desconocida



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 ofrecer una visión 360 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

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

Las empresas recrean diferentes ambientes a través de simulaciones 3D con las que evalúan las habilidades de los candidatos, especialmente las soft skills. 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. Su grado de adopción aumenta seis décimas durante el último año, llegando a estar presentes en el 2,3% de las áreas de talento.



- Desarrollo de best practices
- Tecnología implementada
- Estrategia de incorporación

- En fase de prueba
- En fase de abandono
- Tecnología retirada de proceso
- Posible tecnología a utilizar en el futuro
- No considerada necesaria
- Tecnología desconocida



RPA (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. Además, también se utiliza para optimizar otras partes del proceso de selección, como la captación y *screening* de candidatos

Esta es la tecnología que menos se ha integrado en los departamentos de RRHH españoles, siendo la gran desconocida en el 98% de los casos.



Simulaciones del 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.



Test de aptitudes en formato digital

Conocidos también como "psicotécnicos", son una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de habilidades en los procesos de selección. El cambio a un soporte digital le ha dado a los dispositivos *tablet* un gran protagonismo.



Videoentrevistas

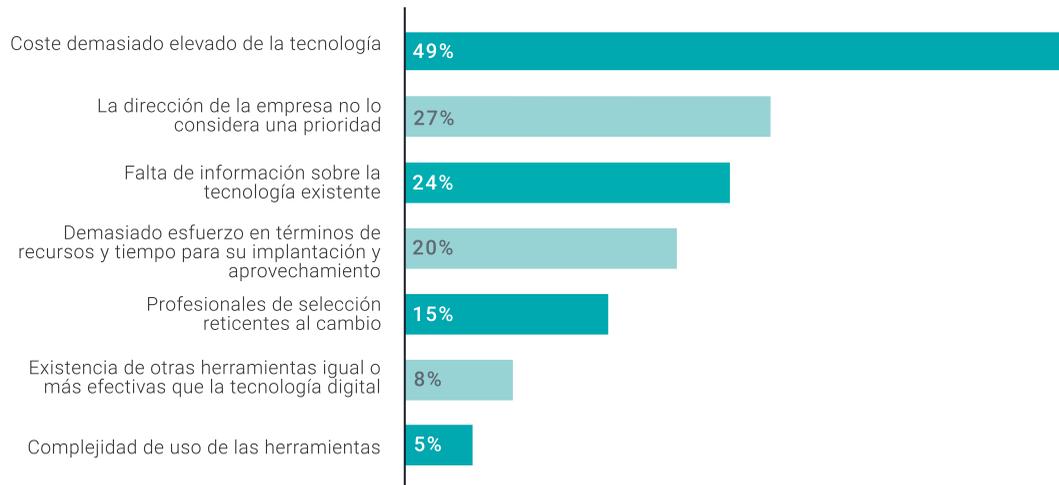
Su nombre es fiel a la utilidad de la herramienta. Se trata de las entrevistas de selección habituales, pero en formato vídeo en lugar de en persona o a través del teléfono. Pueden ser grabadas o en tiempo real, lo que elimina los impedimentos geográficos en ambos casos, y temporales en el primero. Permiten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



- Desarrollo de best practices
- Tecnología implementada
- Estrategia de incorporación

- En fase de prueba
- En fase de abandono
- Tecnología retirada de proceso
- No considerada necesaria
- Tecnología desconocida
- Posible tecnología a utilizar en el futuro

1.6 ¿Cuales crees que son los principales obstáculos a los que se enfrenta la digitalización del proceso de selección en tu empresa?



Existen ciertas barreras que influyen de forma decisiva en las tasas de adopción tecnológica tan bajas que tienen los departamentos de RRHH en España. Entre las principales estarían:

- **Coste elevado:** 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 el área tampoco se contempla como prioritaria en sus presupuestos.
- **Falta de información:** el 24% de las empresas consideran que no existe información suficiente sobre las diferentes opciones tecnológicas que existen en el mercado para Recursos Humanos.
- **Retorno de la inversión:** la implantación de tecnología digital es, en muchos casos, muy costosa en términos de recursos económicos y de tiempo, razón por la cual ver un retorno de la inversión a corto plazo es complicado.

- **Aceptación:** la reticencia al cambio por parte de los propios profesionales encargados de la selección de talento es otra de las razones que se interponen en el camino de la digitalización.
- **Competencia:** el 8% de las empresas afirman que existen otras herramientas en el mercado igual o más efectivas que la tecnología digital.
- **Complejidad:** el clima de cambio constante que han traído los avances tecnológicos al ámbito corporativo -y a la sociedad en general- exige mantener una actitud de aprendizaje continuo que fuerza a los profesionales de cualquier área y sector a salir de su zona de confort y trabajar con herramientas que, en muchos casos, plantean gran complejidad técnica.

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.

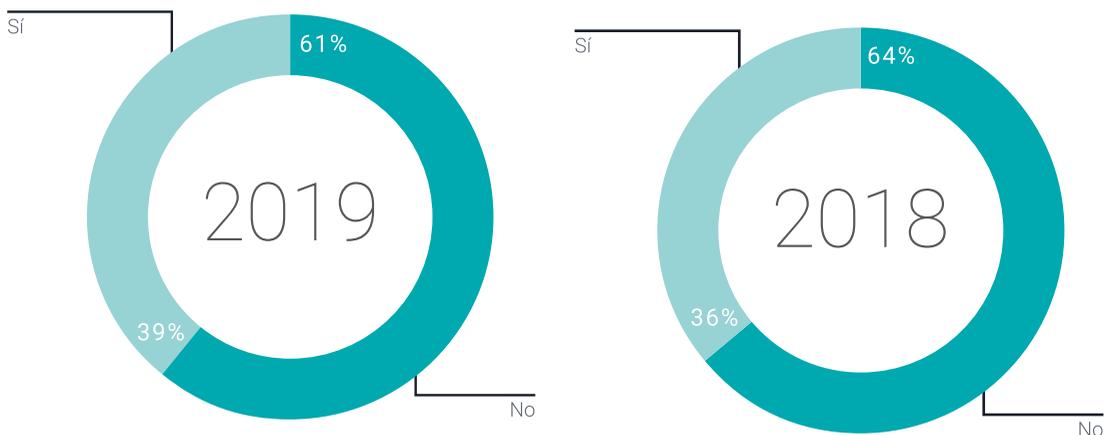
2 Experiencia de candidato

El 61% de los profesionales encuestados no han participado nunca en un proceso de selección en el que se utilice tecnología digital. El 39% restante (+3 p.p.) 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 (57%) o tests aptitudinales (50%) y

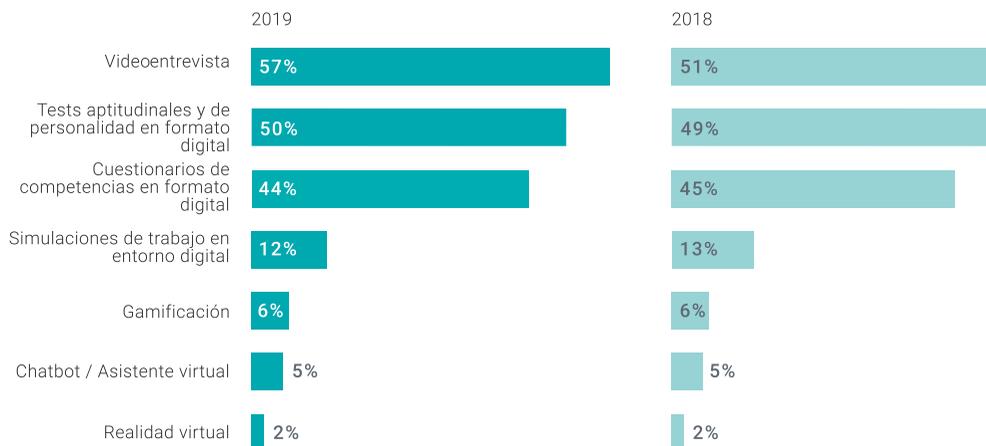
cuestionarios de competencias (44%) en formato digital.

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 93,4% de los profesionales.

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



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



2.3 ¿Cómo valorarías tu experiencia en los procesos de selección con...?⁽¹⁾

	2019	2018
Realidad virtual	6,52	6,05
Tests aptitudinales y de personalidad en formato digital	6,11	6,17
Videoentrevistas	6,11	6,19
Cuestionarios de competencias en formato digital	6,06	6,09
Simulaciones de trabajo en entorno digital	6,06	5,93
Gamificación	5,94	5,71
Chatbot conversacional (asistente virtual)	5,55	5,90

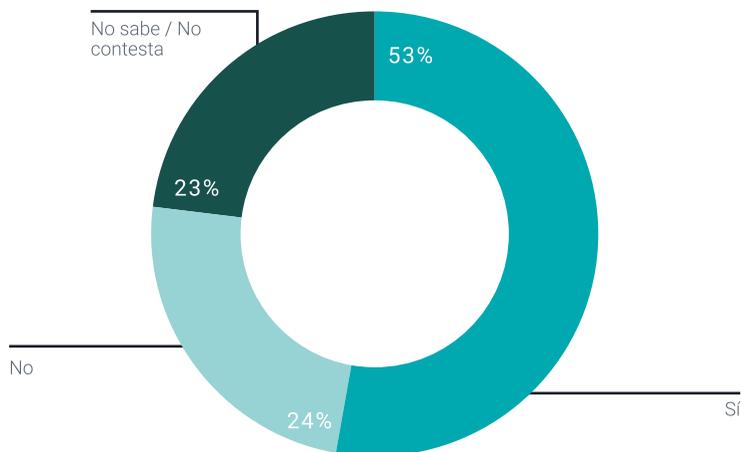
Puntuación (sobre 10)

⁽¹⁾ Puntuación aportada por los candidatos que han participado en procesos de selección en los que se utiliza la tecnología digital valorada

2.4 ¿Qué formatos de entrevista de selección prefieres?



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





CASE STUDIES



Enrique González
Director de Cultura y Comunicación a Empleados de **BBVA**



José Luis Risco
Director de Recursos Humanos de **EY España**



Javier Blanco
Director Corporativo de Recursos Humanos de **Grupo Antolin**



Javier Azorín
Responsable de Desarrollo, Selección y Formación de **Iberdrola España**



Andrés Ortega
Head of Talent, Recruitment & Learning de **ING**



Jesús Domingo
Director General de Personas & Organización de **Mahou San Miguel**



Juan Carlos Rondeau
Director Corporativo de Organización, Talento y Movilidad de **MAPFRE**



Manuel Alejandro
Director de Recursos Humanos de **Procter & Gamble España**



Dante Cacciatore
Director de Cultura, Talento y Comunicación Interna de **Telefónica España**



Javier Temboury
Director General de Organización y Recursos Humanos de **Viesgo**



The BBVA logo, consisting of the letters 'BBVA' in a bold, blue, sans-serif font. The 'V' is stylized with a triangular shape at its top right corner.

Enrique González
Director de Cultura y Comunicación a
Empleados de BBVA

BBVA es una de las entidades financieras líderes en transformación digital en el mundo, y sus procesos de selección no iban a ser una excepción. Enrique González, director de Cultura y Comunicación a Empleados de BBVA, 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 ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en BBVA?

Los cambios que está sufriendo la industria bancaria tienen su reflejo en la forma en que las entidades trabajamos el talento. La gestión de capital humano es clave en este nuevo entorno. En el modelo anterior, la gestión del talento era muy predecible y las expectativas de desarrollo profesional estaban muy marcadas. Esta situación ha cambiado radicalmente y ante este nuevo paradigma la gestión del talento tiene que enfocarse en preparar a nuestros empleados para las nuevas capacidades a las que se enfrenta.

En nuestro caso, la introducción de las metodologías ágiles ha contribuido a esta transformación. Lo que antes podías planificar anualmente, ahora ya no funciona. Pasar de ciclos de planificación rígidos a una agenda viva de proyectos e iniciativas, que podemos reorientar y reconducir ha supuesto un cambio radical en la manera de trabajar el banco.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en esta transformación?

En absoluto. De hecho, la unidad de Talento & Cultura a nivel global comenzó en 2017 un proceso de transformación a la nueva organización *agile*, de modo que actualmente somos más de 2.000 personas (33.0000 en toda la entidad) en 10 países bajo este modelo organizativo. Esta experiencia nos ha servido para extender el proyecto al resto de la organización. Además, Talento & Cultura participa, como un departamento más, en el proyecto de generación de capacidades analíticas que se está implantando en todo el Grupo, y dispone ya de su propia unidad de Data Scientist que crea las herramientas necesarias para el área.

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

La velocidad a la que se están produciendo los acontecimientos. Ahora, el entorno cambia muy rápido y las carreras profesionales tradicionales, basadas en el progreso de una jerarquía definida, van desapareciendo mientras se generan muchas nuevas oportunidades. Es por ello que le pedimos al empleado que asuma la responsabilidad de su propia carrera profesional, que aprenda y se renueve, y que se prepare para capturar esas oportunidades. Para

“**Hemos creado una moneda virtual, el B-Token, con la que los empleados pueden “comprar” formación**”

ayudarles en esta transformación les dotamos de las herramientas necesarias para darles apoyo en esa toma de decisiones de forma transparente y objetiva.

¿Considera que los empleados de su departamento están capacitados para afrontar este cambio?

Nuestros empleados y sus capacidades son el mayor activo que posee BBVA, y por ello fomentamos una cultura de aprendizaje continuo. Innovamos en nuestros modelos formativos, donde el empleado ya no espera a ser invitado a una acción formativa, sino que tiene los medios para decidir su itinerario de aprendizaje. Para ello, nos hemos inspirado en la filosofía *blockchain* de descentralización. Hemos creado una moneda virtual, el B-Token, con la que los empleados pueden “comprar” formación. Les damos, además, la posibilidad de ganar B-Tokens si van completando cursos y si ponen su conocimiento a disposición de los demás, convirtiéndose en formadores. Desde que implantamos el modelo de B-Token en España, más de un 90% de los empleados está usándolo y se han incrementado en más de un 10% las horas de formación por persona. Al darle ese poder al empleado, se toma con mayor interés su formación.

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

Lo tenemos digitalizado de punta a punta, y esto a nivel Global desde hace dos años, a través de un único ATS. Además, contamos con un cuadro de mando con analítica avanzada que nos arroja datos e *insights* sobre la movilidad interna dentro de Grupo.

¿Qué valor añadido aporta la tecnología al proceso?

Nos ha permitido homologar el proceso de selección y que los candidatos vivan una experiencia similar sin importar el área o la geografía donde se encuentren. Asimismo, contamos con un único banco de candidatos que nos permite tener una única base para realizar búsquedas proactivas de candidatos.

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

Los procesos de selección tienen casuísticas locales que tuvimos que tener en cuenta a la hora de parametrizar la herramienta. El mayor reto fue poder determinar si estas particularidades impactaban en el modelo o podían convivir en él.



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

Tanto en los procesos de transformación cultural como los proyectos de transformación digital son escalados en Mínimo Producto Viables (MVPs, por sus siglas en inglés), de modo que hacemos pequeños pilotos de todas las implantaciones. Trabajar con MVP nos ayuda a ir corrigiendo posibles desviaciones durante el proceso, sin esperar a tener un producto completamente terminado. Además, disponemos de empleados con el rol de 'Agile Coaches' que nos acompañan durante todo el proceso y son una parte esencial de la transformación.

¿Cómo se encuentra el equilibrio entre la tecnología y las personas en un departamento de RRHH? ¿Y entre el candidato y la compañía?

Si el equilibrio se pudiese medir a través de la dependencia que tenemos diariamente con la tecnología para llevar a cabo todas nuestras tareas y procesos, hemos alcanzado el objetivo. Sin embargo, la tecnología y su uso tienen varios niveles, y el siguiente paso lógico es incluir herramientas de automatización que nos permitan optimizar la toma de decisión.

Con respecto a los candidatos, estamos trabajando para mejorar su experiencia digital y emular esa experiencia a la misma que tienen nuestros clientes cuando interactúan con nosotros.

¿En qué ha hecho más fácil el trabajo de un profesional de selección la tecnología? ¿Y más complicado?

BBVA atrae anualmente a más de 200.000 candidatos, por lo que es fundamental para los equipos de selección tener un único punto de acceso para gestionar a los candidatos que están interesados en trabajar con nosotros. El reto que tenemos es cómo podríamos acercarnos de manera más personalizada a ellos.

¿Cuál suele ser la reacción de los candidatos al utilizar las herramientas digitales en sus procesos de selección?

Todos los procesos de evaluación de candidatos son digitalizados y recientemente hemos incluido plataformas que nos permiten, por ejemplo, evaluar las *skills* técnicas de programación. También hemos incluido experiencias de dinámicas de grupo o resolución de retos en equipo; si bien no están ligados a una interacción digital, hemos recibido por parte de los candidatos un *feedback* muy positivo.



José Luis Risco
 Director de Recursos Humanos de
 EY España

EY es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, con presencia en más de 150 países. En España, la gestión de sus más de 4 100 empleados le ha servido para convertirse en prescriptor de buenas prácticas en torno al uso de tecnología digital y automatización de tareas y procesos en el área de recursos humanos. José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY España, comparte con nosotros algunas de las claves que permiten culminar con éxito un proceso de transformación digital.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

La transformación digital es una realidad en la gestión de RRHH en nuestra Firma, y se puede observar en las diferentes iniciativas que tenemos en marcha. La primera sería el desarrollo que se está llevando a cabo de *Successfactor*, una herramienta para la gestión de personas. A pesar de que aún faltan módulos por implantar, facilita y hace más dinámicos los procesos de selección, formación y desarrollo.

Otro de los ejemplos consiste en la aplicación de tecnología (robotización, OCR y *HR Analytics*) en los procesos de captación de talento, *onboarding* y retención.

También hemos desarrollado una plataforma de formación basada en Realidad Virtual y *Analytics as a Service*, que aplicamos en procesos formativos sobre comportamientos, evaluación de desempeño o liderazgo, entre otros.

Otra de las muestras de ese esfuerzo transformador la encontraríamos en la plataforma de *learning*

que se ha puesto a disposición de los empleados. Se trata de una plataforma online conectada con *Successfactor*, a través de la cual uno puede acceder a un catálogo que cuenta con una gran cantidad de cursos de las temáticas más diversas. Esto facilita a quien esté interesado que pueda acceder al curso desde cualquier sitio y en cualquier momento.

El último ejemplo a destacar, en el camino hacia la transformación digital en RRHH, es el caso de *Discover*, la plataforma online interna de puesta en común de conocimiento de la que disponemos. Este sistema de gestión del conocimiento hace uso de las nuevas tecnologías para poder generar sinergias a través de la conexión global de todos los empleados de la compañía.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

La clara apuesta de la Firma por la Transformación Digital nos ha permitido que la inversión dedicada en los últimos años haya dado un empuje realmente relevante a su implantación en el departamento de RRHH, colocándonos al mismo nivel que otros departamentos más enfocados al negocio directo.

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

Los retos principales son la automatización de los procesos de menor valor añadido, la explotación del dato y la implantación de tecnologías que de verdad supongan un cambio en la experiencia de empleado (desde el primer contacto al último).

Eso se traduce en la facilitación de todos los procesos administrativos, es decir, que con un clic se pueda realizar cualquier trámite; en la correcta interpretación de los datos de los empleados para que se transformen en medidas concretas y útiles; y en la progresiva implantación de realidad virtual, IA, etc., que realmente supongan una mejora de esa experiencia del empleado.

¿Considera que los empleados integrantes de su departamento están capacitados para afrontar dicha transformación?

Lo primero que hicimos fue identificar a los profesionales con mayor facilidad al cambio para formarles en nuevas herramientas y tecnología, siendo ahora ellos los impulsores del cambio dentro del equipo.

La ubicación en las oficinas de Madrid de nuestro *Wavespace*, el Centro Mundial de Inteligencia Artificial y Análisis de Datos de EY, junto con nuestras áreas de negocio de tecnología y de datos, nos ha permitido ser muy rápidos a la hora de afrontar los cambios.

¿Cuál sería la principal barrera?

La principal barrera es que la "Transformación" implica un cambio continuo, por lo que necesitamos gente proactiva, dinámica y con alta capacidad de aprendizaje y adaptación.

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

Nuestro plan de digitalización es dinámico, nos vamos ajustando a las necesidades que surgen diariamente, a la vez que vamos implantando el plan marcado por la Firma a medio y largo plazo.

El último cambio que hemos llevado a cabo ha sido la incorporación de realidad aumentada en las dinámicas de grupo y ya estamos analizando otras posibles opciones que complementen la misma.

El plan a futuro es seguir aumentando las posibilidades de automatizar y mejorar la experiencia de los candidatos.

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

La captación ha cambiado mucho en los últimos tiempos. Las acciones son más *on line* y menos *off line*. Lanzamos anualmente diferentes *challenges*, simulaciones de negocio y hackatones, entre otros, y muchos de ellos con un componente internacional importante donde mostramos que somos una Firma global.

Asimismo, la diversificación de canales por la que llegamos a los candidatos también ha evolucionado bastante, siendo ahora mismo las RRSS nuestro principal escaparate.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades a las que han tenido que enfrentarse?

Lo más complicado siempre en un proceso de gestión del cambio es ser capaz de cuestionarse todo aquello que tenemos interiorizado hace tiempo. El hábito y la costumbre tienen que romperse para



“ El hábito y la costumbre tienen que romperse para poder avanzar

poder avanzar. Si no cambia la mentalidad de aquellos que componen los equipos, de poco sirve que tengas la mejor tecnología.

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

Siempre se aprende de las experiencias y, lógicamente, hay cosas que plantearíamos de forma diferente o simplemente hubiéramos hecho más despacio para ir asegurando cada uno de los cambios. De momento todo lo implantado está funcionando, y algunas cosas son tan recientes que todavía no hemos tenido tiempo de evaluar.

¿En qué ha hecho más fácil el trabajo de un profesional de selección la tecnología?

Nos ha permitido transformarnos a nosotros mismos, formarnos y ampliar nuestro conocimiento

en aspectos en los que antes no llegábamos. Eso repercute en un mayor compromiso y motivación.

Pero además, también nos ha permitido cambiar el tipo de actividad, reduciendo mucho la carga administrativa y aumentando nuestra dedicación a proyectos innovadores o a ayudar a nuestros negocios en la definición y búsqueda del mejor talento.

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

Tener el apoyo y el *sponsor* del *Management* de la Firma. Sin su respaldo no sería posible, ya que se necesita inversión tanto en forma de dinero como en recursos.

Y, unido a ello, tener perfiles mixtos Tech-HR que se complementen; equipos abiertos al cambio y con actitud de querer estar a la vanguardia.



Javier Blanco
Director Corporativo de Recursos Humanos de Grupo Antolin

Grupo Antolin emplea de forma directa a más de 30.000 personas repartidas entre los 26 países en los que tienen presencia, un gran reto para el área de selección, que necesita prácticas y metodologías de atracción de talento muy ágiles y eficaces. Hablamos con Javier Blanco, director corporativo de Recursos Humanos de Grupo Antolin, sobre cómo está siendo la transición del proceso de selección de la multinacional industrial hacia entornos más digitales.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

El desarrollo de nuevas competencias en tecnologías de la información es un factor competitivo fundamental, que desde la perspectiva de recursos humanos supone contar con unos sistemas de información consistentes que permitan procesos de decisión basados en los grandes datos.

En el caso de Grupo Antolin, yo pondría un notable alto al proceso de digitalización de RRHH. Dentro del sector de la automoción, la transformación digital es imprescindible para ser competitivo. Tenemos una conciencia temprana de la inevitabilidad de este cambio y de que, por tanto, hay que poner el foco y el esfuerzo en hacer una inversión que facilite la transformación digital de la organización. La innovación es una seña de identidad del Grupo Antolin, por lo que está en nuestra genética el afrontar, gestionar y tratar de estar a la vanguardia de los cambios.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

La transformación digital siempre ha estado muy presente en el área de Recursos Humanos. Cuando pensamos en la digitalización, no nos centramos solo en los procesos productivos; no olvidamos nunca a las personas y cómo las gestionamos. En ese sentido, la Dirección de Recursos Humanos ha liderado en muchos casos la transformación digital promoviendo, por ejemplo, el uso del móvil para llevar a cabo determinadas gestiones o la firma electrónica para agilizar la realización de tareas administrativas.

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

Cuando hablamos de una gestión eficiente de los recursos humanos tenemos que pensar en la integración de sus procesos. Lo más frecuente, cuando te enfrentas a la transformación digital, es que no sea viable llevar a cabo un cambio integral, sino que se opte por algo progresivo. Esto implica un gran esfuerzo, ya que, a veces, el sistema antiguo y el nuevo tienen que convivir y es necesario que exista una interfaz de comunicación entre ellos o que se realicen paralelos en dos sistemas, con lo que esto supone en volumen de trabajo. Otro gran reto es la gestión del cambio en los profesionales que están acostumbrados a una "forma de hacer" y, *a priori*, cuesta que interioricen la "nueva forma de hacer".

¿Considera que los empleados integrantes de su departamento están capacitados para afrontar dicha transformación?

Están bien cualificados, poseen capacidad de aprendizaje del nuevo sistema y son conscientes de que vivimos en un cambio permanente, pero no rápido. Es más bien un proceso en el que las ventajas a la hora de trabajar con sistemas *iCloud*, por poner un ejemplo, no se ven de forma inmediata. Los profesionales del equipo de Recursos Humanos tienen que ser, en muchos casos, correa de transmisión del cambio al resto de las personas de la organización, por lo que necesitan apasionarse con el proyecto para abanderarlo. El reto en ese sentido es grande, ya que no supone solo un cambio de sistema o de proceso, sino de índole superior, una transformación en la forma de hacer; es decir, un cambio de mentalidad.

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

Desde la Dirección de Recursos Humanos promovemos un enfoque digital y de vanguardia

en todos nuestros proyectos para, entre otras cuestiones, difundir la marca empleadora de la organización. Contamos con un proyecto de *Employer Branding* que lanzamos hace ya dos años junto con la Dirección de Comunicación y en el que se reforzó nuestra presencia en redes sociales. Y el año pasado se realizó un proyecto para el rediseño del *site* de empleo de la web corporativa, creándose un nuevo portal con el objetivo de ser más atractivos y accesibles para el talento que queremos captar.

Para llevar la mayor eficiencia a determinados procesos clave, como por ejemplo la selección, está también en marcha la implantación de *SAP -Success Factors Recruiting*, que permiten gestionar la selección con mayor eficiencia y obtener información relevante en tiempo real, favoreciendo una gestión al detalle y un análisis realista de las situaciones.

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

En una empresa de nuestras características, con gran dispersión geográfica y en la que hay que abordar los proyectos con una fórmula 'glocal' teniendo en cuenta perspectivas culturales, políticas y socioeconómicas, era imprescindible contar con un sistema de captación del talento, una base de datos centralizada de CVs, que nos permitiera tener visibilidad tanto de las vacantes que se generan globalmente como de los perfiles que se interesan por la organización o de los candidatos que valoramos en los diferentes procesos de selección.

¿Qué valor añadido aporta la tecnología al proceso?

El retorno de la inversión en *SFSF recruiting* se puede clasificar en dos dimensiones: intangible y tangible. Según la primera, es un proyecto clave dentro de la línea de digitalización de procesos del plan estratégico de RR.HH. Logra una mejora en la calidad y eficiencia del proceso de reclutamiento general en el ámbito global con *reporting* en tiempo real.

En lo relativo a elementos tangibles, se consigue una reducción del tiempo medio de selección y la posibilidad de eliminar cuellos de botella que, en algunos casos, se producen durante el proceso.

Por último, el poder llevar una gestión centralizada de los procesos de selección permite detectar y, por tanto, gestionar antes los problemas desarrollando planes de acción *ad hoc* en los lugares donde puedan ser requeridos.



“ En cualquier proyecto de transformación digital, la clave está en las personas

¿Cuáles han sido las mayores dificultades a las que han tenido que enfrentarse?

Lo más complejo ha sido implantar una solución global a la vez en todas las geografías, teniendo en cuenta el contexto particular de cada país. En el corto plazo, no todas las filiales han acogido de igual manera la solución *iCloud* centralizada para la gestión de sus procesos, el portal de empleo corporativo como único punto de entrada del CV o las redes sociales como principal fuente de talento.

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

La tecnología ha funcionado adecuadamente, pero una de las lecciones aprendidas de este proyecto es que es muy importante estar acompañado de un socio con solvencia en la tecnología que estás desarrollando para que sirva de guía en el proceso y la implantación se lleve a cabo de forma exitosa.

También es importante no perder de vista que la transformación digital está íntimamente relacionada con la gestión del cambio; lo uno no se da sin lo otro. Y, quizá, sea en este punto de involucración y formación a los usuarios donde se pueda poner mayor atención para que la transición sea más suave y la experiencia del usuario final sea más positiva en este tipo de proyectos.

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

En cualquier proyecto de transformación, y más cuando parte del área de Recursos Humanos, la clave son las personas. Estamos hablando, como comentaba anteriormente, de cambiar “formas de hacer”, del día a día de los profesionales de la organización, de los procesos, sistemas, entornos y de las relaciones entre los empleados. Otro punto fundamental es contar con el apoyo de la dirección para que impulse los procesos de digitalización.



Javier Azorín
Responsable de Desarrollo, Selección y Formación de Iberdrola España

Javier Azorín, responsable de Desarrollo, Selección y Formación de Iberdrola en España, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional energética ante el cambio de escenario al que nos aboca la digitalización de los procesos, incluidos los de atracción y captación de talento, y nos cuenta cómo es el día a día de un departamento de RRHH que convive de forma normalizada con la tecnología.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

La digitalización en Iberdrola se ha enfocado como un proceso de adaptación de las herramientas de trabajo, haciéndolas más ágiles, sencillas y capaces de aportar información que permita tomar decisiones de forma más rápida y eficiente. En este proceso, es necesario trabajar también en un cambio cultural, que favorezca la evolución y en el que el departamento de RRHH, por su orientación hacia las personas, ha tratado de ser un referente.

Los profesionales de Recursos Humanos debemos adaptarnos a los cambios que se van produciendo cada vez a mayor velocidad y complejidad tecnológica. Tanto en el campo de la selección y gestión de talento como en el de la formación y el desarrollo, nuestro Campus Iberdrola de San Agustín del Guadalix (Madrid) es un ejemplo de innovación, digitalización y utilización de las más modernas herramientas.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

No lo creo. En la actualidad, RRHH se sitúa en los primeros puestos de los departamentos de la compañía en cuanto al proceso de digitalización. Uno de los pilares básicos de ésta consiste en proporcionar o facilitar mayor eficiencia y sencillez en los procesos y, para ello, se hace necesario que en RRHH seamos los primeros en apostar y promover esa innovación. Todos los procesos de mejora que desarrollamos están centrados en la experiencia tanto de los candidatos externos e internos como de los técnicos de selección, y esto nos hace estar en una búsqueda de mejora constante que no nos permite quedarnos atrás con respecto al resto de los departamentos de la compañía.

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

Conseguir que la tecnología que va surgiendo -con una evolución exponencial-, constituya realmente una mejora en los procesos de RRHH. La tecnología tiene que servir para simplificar procesos en los que una persona no aporta valor añadido; lo que requiere gestión y valoración personal se realiza a través de los profesionales de RRHH.

No hay que perder el foco. Hay que asegurarse de que toda la tecnología que se aplica a los procesos de RRHH tiene que obedecer a una necesidad real para que el resultado sea medible y atienda a unos resultados. No debemos correr el riesgo de que se convierta en todo lo contrario a los objetivos para los que decidimos incorporarla en nuestros procesos. Y es responsabilidad, también de los responsables de RRHH, el ser capaces de discriminar entre lo que aporta y es diferencial y lo que no.

¿Considera que los empleados integrantes de su departamento están capacitados para afrontar dicha transformación?

Si. Por orientación al cambio y flexibilidad se encuentran plenamente cualificados. Las únicas barreras que pueden surgir son las propias de carácter meramente temporal hasta el aprendizaje de una nueva tecnología o herramienta.

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

Dentro del proceso de selección de talento, nos encontramos en una fase avanzada de digitalización. Llevamos años trabajando en ello, generando muy

poco papel en el proceso y contando en todas las fases del proceso con entornos digitales.

Como eje central de la atracción del talento se encuentra el Canal de Empleo de Iberdrola con tecnología SSFF, una plataforma en la nube, multidispositivo y cuya configuración permite que en dos minutos los candidatos puedan darse de alta.

En la parte de selección de candidatos, la herramienta nos permite seleccionar aquellos perfiles que más encaje tienen en la posición en base a campos parametrizados. También podemos gestionar a los candidatos desde la propia herramienta, de tal forma que no sale información fuera del sistema.

¿Puede contarnos un poco más en detalle cómo interviene la tecnología en las diferentes pruebas de selección?

En estos momentos, podríamos decir que nos encontramos en un nivel de 7-8 sobre 10 en el proceso de digitalización. Utilizamos:

- Pruebas psicotécnicas y de idiomas, todas ellas propias de Iberdrola, que se realizan utilizando *tablets*. Se monitorizan en tiempo real y los datos posteriormente se descargan en el sistema.

“
La tecnología tiene que servir para simplificar procesos en los que una persona no aporta valor añadido

- Prueba de personalidad y competencias, para las que se utiliza un sistema en la nube externo que permite su realización multidispositivo (ordenador, tablet y móvil).
- Para las dinámicas de grupo, que se realizan de forma presencial en nuestras instalaciones, utilizamos también *tablets*. Los participantes tienen que interactuar al mismo tiempo entre ellos y las diferentes funciones del sistema en la tablet. A su vez, los observadores monitorizan y anotan las acciones de los participantes sin necesidad de utilizar papel.
- Como elemento adicional al proceso de selección, y sin sustituir a las entrevistas presenciales, contamos con entrevistas grabadas (multidispositivo) que permiten que los candidatos contesten una serie de preguntas en vídeo diseñadas para cada proceso en concreto.
- Todas las evaluaciones se vuelcan en el sistema, con acceso restringido a los perfiles evaluadores. La información, de esta manera, está securizada constantemente.
- El proceso de *onboarding* se realiza a través de la herramienta SSFF, garantizando que toda la información y los documentos que tiene que entregar el candidato seleccionado para su incorporación sea digital. De esta forma, contamos con un repositorio automatizado que permite que, una vez lo ha cargado el nuevo empleado, se informe de manera inmediata a administración de personal para su gestión e incorporación.

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

Conforme se va avanzando en el proceso de digitalización, hay un punto de no retorno que permite que se vayan implementando mejoras de manera exponencial, al menos desde nuestra experiencia.

Lo deseable es conseguir esas mejoras en el menor tiempo posible, pero la realidad indica que hay cambios que llevan su tiempo y requieren de un proceso de integración en los procesos. Hay cambios que pueden afectar a varios elementos y estos pueden llevar más tiempo que otros que son más sencillos o tienen menor impacto.

¿La tecnología ha hecho más fácil el trabajo de un profesional de selección o lo ha dificultado?

Más sencillo. Actualmente se puede gestionar gran cantidad de información de manera sencilla, rápida y precisa.

Es más, el uso de la tecnología es un elemento positivo en sí mismo. El reto estriba en la aplicación que se haga de esta tecnología. No toda es óptima para cada perfil de empresa y, en ocasiones, habrá productos estándar que no consiguen adaptarse a las necesidades de un proceso concreto. Hay que partir de la premisa de que la herramienta se tiene que adaptar al proceso y no al revés, aunque en ocasiones el propio análisis de una herramienta pueda llevar a replantearte algunas partes del proceso.







Andrés Ortega
Head of Talent, Recruitment & Learning ING

La tecnología forma parte del ADN de ING, una entidad financiera que no solo ha llevado la transformación digital a su negocio de banca online, sino al conjunto de la organización, incluyendo el área de reclutamiento y atracción de talento. Andrés Ortega, head of Talent, Recruitment & Learning de ING, comparte con nosotros la experiencia de la multinacional holandesa en este camino de cambio constante al que nos aboca la Era Digital.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en ING?

La transformación digital para ING es una realidad desde hace años. El modelo de negocio digital en el que trabajamos para nuestros clientes ha supuesto desde hace mucho tiempo el punto de partida para trabajar en la evolución del banco desde una perspectiva digital. Esto significa que no entendemos la digitalización como una mera utilización de sistemas y herramientas digitales sino, lo más complicado, como una mentalidad caracterizada por la apertura, la curiosidad, el retar la manera tradicional de hacer las cosas y la permanente colaboración entre todos los profesionales.

En este sentido, la digitalización de la función de RRHH tiene dos derivadas, como área que apoya la evolución y transformación de esa mentalidad donde nuestro "grado de digitalización" es muy alto, y la incorporación de herramientas digitales a los diferentes procesos del área donde ya hemos avanzado considerablemente.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en esta transformación?

Una pregunta complicada sobre la que es difícil generalizar. Creo que se ha consolidado la tendencia por la que la función de RRHH se ha convertido (o está en proceso) de adoptar el rol de socio o aliado de la transformación digital, si entendemos esta como un cambio de mentalidad para generar valor hacia el cliente evolucionando la cultura y las prácticas dentro de ella. Nosotros hemos adoptado ese rol desde hace tiempo.

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

El principal reto no es tanto la digitalización de un proceso de selección, de incorporación o cualquier otro, sino la adopción del formato de plataforma “self-service” que implica la digitalización de cualquier proceso. La autonomía por parte del usuario asociada a la digitalización de un proceso es crítica, y es en este aspecto donde más retos se presentan en el presente y en el futuro. Históricamente la función de RRHH ha dado soporte directamente a los profesionales, quienes ahora deben de ser mucho más autónomos en su participación en diferentes procesos de RRHH, en los que la incorporación de la tecnología ha cambiado drásticamente.

“
La tecnología es solo el vehículo, nosotros lideramos el cambio desde la adopción de nuevos comportamientos

¿Considera que los empleados de su departamento están capacitados para afrontar este cambio?

Sin duda, sobre todo porque todos los profesionales que formamos parte del área de RRHH compartimos esos atributos necesarios para ayudar al banco a evolucionar y transformarse. Son personas inquietas, curiosas, dispuestas a ayudar a otros en la incorporación de comportamientos que permitan construir, cooperar, compartir para crecer.

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

El proceso de adquisición de talento es probablemente uno de los más avanzados en cuanto a la adopción de tecnología dentro del mismo. La digitalización del proceso de selección, y también el de incorporación, viene produciéndose desde hace tres años aproximadamente. Hemos desarrollado la experiencia de candidato entendiendo que esta experiencia es uno de los primeros “momentos de la verdad” en la relación de un profesional con la organización. Desde esa perspectiva hemos construido una experiencia vía App que permite al candidato conocer todos los detalles de su proceso incluso antes de convertirse en empleado.

En la misma línea, el proceso de incorporación también está muy avanzado “digitalmente”. Desde la misma App existe todo un camino para que cada profesional viva digitalmente su proceso de incorporación, pudiendo acceder a información sobre la organización, interactuar con personas de otras áreas que se han incorporado recientemente e incluso “retarse” en el conocimiento del banco.

¿Qué valor añadido aporta la tecnología al proceso?

La digitalización está permitiendo que el proceso sea más colaborativo. Cada vez son más personas las que se implican en el proceso de búsqueda y colaboran conectando al banco con su red de influencia. El incremento de la colaboración permite el alineamiento de todos aquellos que participan en el proceso y que el margen de error para valorar el encaje cultural sea menor.

Para el profesional que participa en el proceso el valor añadido reside en la experiencia digital del mismo, y también en el ahorro de tiempos cuando se aplican tecnologías en las fases de pre-selección, pruebas o entrevista.



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

No ha habido ninguna dificultad reseñable. Quizás una de las áreas de mejora sea, en el caso de la formación, la adaptación de los contenidos a un formato virtual. Muchos contenidos de aprendizaje están diseñados para un consumo "presencial" y el esfuerzo que se requiere para prepararlos para un consumo digital o virtual es muy elevado. Creo que cada vez hay más sensibilidad en este sentido y la mayoría de los contenidos son concebidos de inicio para un consumo digital.

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

La retrospectiva es uno de los eventos que forman parte de nuestras rutinas de trabajo bajo metodologías Agile. Mirar hacia atrás en cada periodo de entrega de valor (sprint), identificar aprendizajes, localizar dónde han estado los impedimentos para alcanzar los resultados forma parte de nuestras dinámicas de trabajo, y también lo ha sido del proceso de transformación o evolución digital.

En términos de digitalización cultural, la involucración de todos los profesionales del banco fue y es uno de los grandes pilares del proceso. En este sentido, quizás compartir más momentos de aprendizaje de forma estructurada sea un elemento de mejora.

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

La clave para llevar al éxito cualquier proceso son las personas. Trabajar en el cambio cultural, en la adaptación y la evolución, venciendo nuestros miedos y barreras personales, es vital para avanzar. Una de las claves para avanzar en la transformación digital de RRHH es la autocrítica y la resiliencia para hacer frente a nuestra propia resistencia al cambio como profesionales.

La tecnología es solo el vehículo, nosotros lideramos el cambio desde la adopción de nuevos comportamientos.

Si la función de RRHH es capaz de avanzar en su propio proceso de transformación "digital", será capaz de contribuir a la transformación de la organización. Y, en este sentido, creo que el éxito radica en un conjunto de claves que se conectan entre sí.

La primera sería entender que RRHH es solo una parte del proceso de transformación; una parte muy importante del proceso, pero solo una. Otra de las claves pasaría por dar protagonismo y transferir la responsabilidad de la digitalización, sea cultural o de adopción de tecnologías, a toda la organización.

Aceptar que un proceso de transformación tiene un inicio, pero no un final en el calendario sería la última, porque se sabe su inicio, pero se ha de aceptar que no podrá saberse su fin. Es un proceso constante.



Jesús Domingo
Director General de Personas &
Organización de Mahou San Miguel

Rozando los 130 años de historia, la cervecera Mahou San Miguel tiene más que entrenada su capacidad de adaptación al cambio. De esta nueva Era Digital lo que de verdad les preocupa es que la implantación de la tecnología vaya de la mano de un cambio cultural en los profesionales que forman la compañía. Hablamos con Jesús Domingo, director general de Personas & Organización de Mahou San Miguel, sobre cómo se está haciendo esa integración del binomio tecnología-persona en la empresa española.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del ámbito laboral en Mahou San Miguel?

En Mahou San Miguel somos conscientes de que nuestra seña distintiva, nuestra ventaja competitiva, son nuestros profesionales. Sin ellos no podríamos ser líderes del sector en nuestro país, ya que son el impulso que nos permite mantenernos cerca de la sociedad. De ahí que pongamos en marcha proyectos e iniciativas que fomenten el desarrollo y crecimiento de nuestros profesionales, situándolos en el centro de nuestra estrategia.

En este escenario, la digitalización y la aplicación de tecnología con sentido y propósito son fundamentales. Hemos dotado a la digitalización de un rol estratégico que vamos ajustando en función de las necesidades de la compañía y de los aprendizajes que vamos consiguiendo en este campo. Por este motivo, aunque estamos comenzando a explorar todas las oportunidades que nos ofrece la digitalización, estamos avanzando día a día.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en esta transformación?

Por supuesto que no. En muchos sentidos, todavía nos queda trabajo por hacer, pero lo cierto es que estamos avanzando por el buen camino, haciendo las cosas de forma distinta, formando a nuestros profesionales, ayudándoles a adaptarse e impulsando una transformación cultural clave para entender la importancia que tiene la digitalización para afrontar los retos de negocio.

Lo cierto es que las tecnologías juegan un papel fundamental en el manejo del factor humano, pero para que estas sean realmente efectivas deben estar guiadas y orientadas hacia la evolución cultural y de comportamientos. El objetivo es buscar la transversalidad, el talento y la diversidad, que, sin duda, nos van a ayudar en el largo plazo a adaptar nuestro modelo organizativo y a transformar nuestras capacidades y cultura de trabajo. Todo eso comienza y continuará con las personas.

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

Las herramientas digitales ya no son sólo una ventaja competitiva, sino una necesidad. A estas alturas, uno de los principales retos es saber salir de nuestra

zona de confort e implementar la digitalización, lo que nos obliga a aprender, a hacer las cosas de manera diferente y compartir una misma filosofía y posicionamiento que nos permita avanzar juntos.

Por ello, desde el equipo de Personas & Organización debemos encontrar nuevas formas de desarrollar nuestras funciones, en las que prevalezca la capacidad de trabajo en equipo y la generosidad por encima de las jerarquías. Esto se convierte a su vez en una oportunidad y ventaja competitiva, ya que vamos a poder fomentar nuevos procesos de toma de decisiones más ágiles y basados en datos. Asimismo, debemos ser conscientes de que esto es un proceso constante de transformación que no cesa y sigue acelerándose, donde el error se convierte en una de las principales fuentes de aprendizaje.

Por último, me gustaría destacar que otro de los desafíos principales es la mejora de la experiencia del profesional, una tarea en la que la digitalización tiene un rol fundamental por cómo ayuda a su desarrollo.

¿Considera que los empleados de su departamento están capacitados para afrontar este cambio?

Precisamente, en Mahou San Miguel nos preocupamos por que todos nuestros profesionales estén preparados para esta transformación cultural y dispongan de las herramientas adecuadas. La digitalización va mucho más allá de las herramientas o los avances tecnológicos. Lo fundamental son las personas, que deben estar en el centro y ser parte activa de esta transformación.

Evidentemente, existen ciertas barreras definidas en ocasiones por la propia resistencia al cambio. Sin embargo, gracias a la formación y el compromiso de la compañía con nuestro equipo, estamos desarrollando entornos de trabajo basados en la apertura y en la agilidad. Estamos dispuestos a retar el *statu quo* y ser aún más disruptivos, fomentando esta actitud entre nuestra plantilla para así alcanzar esa meta de transformación global.

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

Todas las fases del proceso de selección se encuentran digitalizadas, a excepción, por supuesto, de las entrevistas presenciales y el proceso de *onboarding*. La incorporación de la tecnología nos está permitiendo, además, analizar de forma

“
La digitalización y la aplicación de tecnología con sentido y propósito son fundamentales



estructurada las competencias transversales de los candidatos y su alineamiento con nuestra cultura corporativa, uno de los elementos diferenciales de Mahou San Miguel.

¿Qué valor añadido aporta la tecnología al proceso?

Nos permite desarrollar procesos de trabajo más ágiles y flexibles, lo que a su vez nos ayuda a tener una mayor capacidad de reacción ante los cambios, cada vez más rápidos, del mercado laboral. No se trata sólo de que los candidatos nos convencan a nosotros, sino de que nosotros también debemos ser capaces de convencer a los candidatos de que nuestra compañía es la mejor opción para que desarrollen su carrera profesional.

Además, a nivel interno, estas herramientas tecnológicas nos permiten fomentar el trabajo colaborativo y compartir conocimiento, desarrollando así perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo. De esta forma, conseguimos aportar valor en esa segunda fase tan importante de la captación que es la retención del talento.

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

El hecho de ser una compañía con más de 129 años de historia nos ha permitido ir adaptando nuestra forma de trabajar para responder a los retos

crecientes de nuestro mercado y sociedad.

Cada uno de estos cambios implica que tienes que comenzar a trabajar de otra forma y, para conseguirlo, necesitas la colaboración de los profesionales.

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

Una de las principales claves reside en entender a las personas y atender sus necesidades. En nuestro caso, transformar Personas & Organización ha sido el primer paso para impulsar la digitalización como otro agente de la evolución cultural. De forma concreta y aplicada en nuestra área, hemos tenido en cuenta cuatro aspectos capitales a la hora de alcanzar de forma exitosa ese proceso:

- Utilizamos la tecnología como facilitador del trabajo, una ayuda para ser más eficientes y dejar de hacer aquello que no aporta valor.
- Tenemos en cuenta que el profesional cambia al mismo ritmo que las funciones que realiza.
- Seguimos trabajando dos puntos fundamentales: la agilidad y la simplicidad.
- Creamos expertos digitales en todos los puestos mediante procesos de Formación y Desarrollo Competencial.



Juan Carlos Rondeau
 Director Corporativo de Organización,
 Talento y Movilidad de MAPFRE

El área de Recursos Humanos de MAPFRE es uno de las principales impulsores de la transformación digital en la multinacional, habiendo adquirido un rol capital como promotor del cambio cultural que debe acompañar a cualquier proceso de digitalización. Juan Carlos Rondeau, director corporativo de Organización, Talento y Movilidad de MAPFRE, comparte con nosotros la experiencia de la organización en este camino y nos desvela cuáles son los próximos retos a los que deberán hacer frente.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

El año pasado, MAPFRE puso en marcha la iniciativa estratégica 'Reto Digital', cuyo objetivo era gestionar el cambio que precisábamos para adaptarnos a los nuevos requerimientos tecnológicos y digitales. Desde el punto de vista de recursos humanos, nuestro foco era el de impulsar el cambio en los distintos procesos que realizamos para dotar a las personas del conocimiento y las herramientas que necesitaban. Esa transformación tiene que ir acompañada de un cambio en la forma de trabajo de las personas, en sus hábitos y en la motivación con la que acogen esos cambios.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

La cercanía de RRHH a las áreas de negocio implica que el proceso de transformación digital vaya en paralelo, y sea incluso punta de lanza en algunos aspectos por la necesidad de pilotar el cambio cultural. En RRHH debemos ser impulsores del cambio, en las personas y en las formas de

trabajo. Dentro de la iniciativa de 'Reto Digital', por ejemplo, realizamos una prueba piloto en nuestra área para poder, a partir de nuestra propia experiencia, involucrar a toda la organización.

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

Entre los principales retos estaría la posibilidad de disponer de un sistema integral, tanto desde el punto de vista de procesos como de solución tecnológica, que permita poner al empleado en el centro, facilitando que en cada uno de los procesos este pueda ser proactivo en su desarrollo (autoaprendizaje, movilidad, feed back continuo, acceso al conocimiento...).

Otro de los retos pasaría por la calidad de los datos, que tiene que ser buena. Es una condición imprescindible para digitalizar los procesos.

Gestionar la experiencia de empleado, acompañándole en el proceso de gestión del cambio, sería otro de los puntos clave a tener en cuenta.

¿Considera que los empleados integrantes de su departamento están capacitados para afrontar dicha transformación?

Sí, estamos capacitados e ilusionados para afrontar esta transformación, pero se trata del inicio de un viaje que nunca cesará. Tenemos que poner los medios para que cada uno de nosotros seamos responsables y protagonistas de nuestro desarrollo y actualización.

El foco debe estar siempre en un incremento continuo de la empleabilidad. La formación que se ha desarrollado en la iniciativa del 'Reto Digital' ha sido clave en este punto.

¿Cuáles son las principales barreras que pueden encontrarse?

Destacaría las lógicas derivadas de los procesos de gestión del cambio, por eso esta función ha sido reforzada en los equipos de RRHH.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿tienen establecido algún plan de digitalización? ¿Qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Contamos con un ATS global que forma parte de un sistema integrado de recursos humanos que conecta con el resto de procesos del área corporativa.

Con él llevamos a cabo todo el proceso de selección, desde la definición de la vacante y su validación, pasando por la publicación en distintos canales internos y externos, hasta el cribado y la evaluación mediante pruebas y entrevistas.

El *feedback* de los candidatos también queda registrado en el sistema. El proceso de incorporación de nuevos empleados también forma parte del flujo del proceso.

¿En qué o cómo está cambiando la forma de trabajar en las áreas de captación de talento? ¿Qué valor añadido aporta al proceso?

Somos más eficientes porque hemos integrado en una única herramienta varias etapas del proceso y distintas fuentes de reclutamiento, lo que supone la optimización de los tiempos del reclutador.

También hemos mejorado la experiencia del candidato porque hemos reducido los tiempos de respuesta y le mantenemos informado en detalle del proceso, tal y como nos demandaba.

Esta automatización nos permite recoger una gran cantidad de información, una condición crítica para identificar los puntos de mejora del proceso.

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

Alinear todos los países con sistemas y procesos globales. Esa combinación global-local es compleja porque cada país tiene su situación, sus necesidades y diferentes grados de digitalización, pero las ventajas que aporta contar con un único sistema son muchas. Otra dificultad es la integración de nuestros sistemas con otras plataformas como, por ejemplo, fuentes de captación o herramientas de evaluación para que esté todo conectado.

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

Realmente es el mismo reto que tenemos con las distintas áreas. En primer lugar, que las personas



“ Debemos ser impulsores del cambio, en las personas y en las formas de trabajo

lo asuman, lo interioricen y lo hagan suyo, formando parte del cambio. Para ello ayuda mucho el compromiso y la apuesta de la dirección por el proyecto, y en MAPFRE contamos claramente con ello. También el buen acompañamiento de la gestión del cambio y no olvidar la tolerancia al error, que es parte de las metodologías ágiles que impulsamos.

¿En qué medida la estructura actual y las metodologías de trabajo del departamento de recursos humanos están preparadas para afrontar esta transformación?

Al igual que el resto de áreas, estamos recibiendo formación tanto en habilidades como en herramientas y técnicas, para poder afrontar estas nuevas formas de trabajo. Se están transformando los puestos de trabajo de RRHH actuales y se están creando nuevos roles, entre otros técnicos en Experiencia de Empleado o los HR-Analytics, que permiten que estemos al día en lo que se necesita y dando una adecuada respuesta.

La transformación estará presente en todo lo que hacemos y está actuando como un acelerador en todos los ámbitos de nuestra compañía.



Un chatbot llamado Olivia, gamificación, Big Data, inteligencia artificial... Procter & Gamble es un claro exponente de transformación digital del área de talento en nuestro país. Manuel Alejandro, director de Recursos Humanos en España de Procter & Gamble, nos cuenta de primera mano cómo ha sido el proceso de digitalización de RRHH en la multinacional de gran consumo y cuáles son los próximos desafíos a vencer.



Manuel Alejandro Director de Recursos Humanos de Procter & Gamble España

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

El impacto de la transformación digital puede suponer dos cosas: una, puede ayudarle a acelerar el crecimiento del negocio y, a su vez, puede destruirlo. Si los equipos de trabajo tienen las capacidades adecuadas, estos pueden impulsar el crecimiento exponencial de la compañía. Todo depende de cómo se gestione el cambio. En P&G creemos en la continuidad de las carreras profesionales, y que los talentos se construyen y se desarrollan con el tiempo. Nuestro reto es mejorar la cualificación de las personas para permitirles liderar la revolución digital.

Creemos honestamente que el grado de digitalización del departamento de RRHH en P&G ha llegado al 80%, incluyendo tecnología como:

- Proceso de selección automatizado y gamificado
- Bot (Olivia) para mejorar la experiencia de candidato durante el proceso
- Análisis de Big Data para identificar y

- proporcionar servicios *ad-hoc*
- Carla, un *reportee* virtual para mejorar las capacidades de los managers
- Sistemas de revisión del talento automatizados

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

El entrenamiento es continuo: lo que aprendes ahora probablemente mañana esté obsoleto. Hoy estamos haciendo cosas que eran imposibles hace apenas dos años porque el coste de la tecnología mejora en base a la Ley de Moore. El desafío es establecer una mentalidad de crecimiento y de subir el listón que permita la mejora constante y una adaptación a los nuevos escenarios totalmente cambiantes en la nueva era digital.

RRHH está liderando la transformación digital sabiendo que el primer paso para transformar la organización es transformarse a sí misma. En nuestra función se está digitalizando la forma en que obtenemos y analizamos los datos de la organización, la forma en que tomamos decisiones y también la forma como desarrollamos nuestro talento.

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 digitalización es un proceso complejo que requiere la elaboración de una cuidada estrategia con objetivos claros. El principal reto al que nos enfrentamos es mantener y continuar la constante actualización de la transformación vivida en P&G: convertir a toda su plantilla en empleados digitales.

Es preciso tener en cuenta en nuestro día a día que ahora la digitalización es tarea de todos, y mantener claro que no hay una obsesión por la tecnología y el dato; son herramientas para un objetivo final, no son el objetivo.

¿Están capacitados los empleados de su departamento para afrontar esta transformación?

Todo esto no sucede sin la mentalidad adecuada. Todos necesitamos del impulso para adoptar la mentalidad que en P&G llamamos *Impact Data*. El mundo de los datos cambiará más rápido de lo que podríamos imaginar. Sin embargo, si aplicamos una mentalidad cuyo enfoque sea verlos como una

herramienta para generar impacto, creo que tenemos una buena oportunidad de dominar la Data, y hacer que el impacto de los datos no sea algo a lo que se tema, sino una oportunidad para reinventar los negocios.

Liderar o ganar significa estar cómodamente incómodo siempre. Para esto necesitamos lo que se denomina "liderazgo líquido". Necesitamos directivos que no se preocupen por los silos funcionales, sino por ganar en el negocio usando datos.

El reto como RRHH está en identificar cómo enseñar esto a los empleados y en proporcionarles las oportunidades de aplicar esos principios.

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

La selección empieza con la aplicación en nuestra Web Corporativa de carreras, donde cada persona aplica y puede ser ayudada por un chatbot, *Olivia*, que le guiará durante el proceso de selección y le resolverá las dudas que le puedan surgir al navegar por el proceso.

Si el candidato no encuentra ninguna vacante de interés, puede inscribirse en nuestro CHQ, un servicio de CRM que utilizamos para generar una comunidad de candidatos, comunicarse con ellos y construir una base de datos.

En caso de aplicación a una vacante, el candidato hará 2 tests online automatizados y disponibles en versión móvil, uno de ellos totalmente gamificado.

En el área de evaluación de perfiles, estamos testando maneras de analizarlos a través de la digitalización.

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

Las formas de atraer el talento se están transformando, desde la tradicional feria de empleo, que sigue teniendo mucha relevancia en capacidad de captación, a canales más digitales y eventos más disruptivos donde la búsqueda de trabajo no es el único objetivo, sino que también se buscan oportunidades enriquecedoras y de crecimiento.

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



“Nuestro reto es mejorar la cualificación de las personas para permitirles liderar la revolución digital

La barrera principal es un tema de percepción. Por el mercado en que trabajamos, P&G no se ha percibido tradicionalmente como una empresa digital o de perfil emprendedor.

Internamente sabemos que la realidad no es así; no solo por los productos que comercializamos, sino por el hecho de que P&G está liderando la transformación digital en su mercado. Innovamos desde hace más de 180 años para ser la mejor empresa de gran consumo en el mundo.

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

La nueva mentalidad digital ha introducido un elemento imprescindible que es la valoración y la cultura del fracaso, que te permite probar, aprender y mejorarte en muy poco tiempo. No todas nuestras

tecnologías han sido perfectas desde el principio, pero todas nos han permitido aprender y mejorarlas hasta la perfección.

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

El sentido de la urgencia para transformarse y actualizarse para no quedarse obsoletos.

¿Cuál suele ser la reacción de los candidatos al utilizar las herramientas digitales que utilizan en sus procesos de selección? ¿Les preguntan por su experiencia durante el proceso?

Tenemos un sistema de *feedback* para escuchar la experiencia de los candidatos. Gracias a la digitalización, los candidatos han valorado muy positivamente la rapidez y la facilidad de nuestro proceso, que les permite llegar hasta la última fase de entrevistas.



Dante Cacciatore

Director de Cultura, Talento y Comunicación Interna de Telefónica España

Telefónica España es uno de los más claros exponentes de transformación digital en nuestro país, y su área de talento no iba a ser menos. Inmersa en pleno proceso de digitalización y con el foco puesto en mejorar la experiencia del empleado, la multinacional de telecomunicaciones apuesta por potenciar la formación de sus profesionales a través de un ambicioso programa de Reskilling para garantizar el desarrollo de las capacidades clave del negocio. Hablamos con Dante Cacciatore, director de Cultura, Talento y Comunicación Interna de Telefónica España, para que nos cuente de primera mano cómo está siendo esta transición.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en Telefónica?

Varias generaciones de profesionales conviven en las compañías y tenemos que ofrecerles aplicaciones y dispositivos que hagan su trabajo más sencillo y les permitan vivir una experiencia digital similar a la que tienen disponible como consumidores. Vivimos en un mundo hiper conectado y dentro de la empresa necesitamos estarlo igual que lo estamos fuera.

En Telefónica, queremos ofrecer una experiencia digital a los empleados, que es la misma que tienen nuestros clientes. Llevamos camino recorrido, aunque aún queda mucho. Lo importante es que tenemos identificado adónde queremos llegar y tenemos marcado nuestro plan para lograrlo.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en esta transformación?

La transformación digital de las grandes compañías como Telefónica debe ser impulsada con la ayuda de los departamentos que mejor conocen al empleado. Sin duda, desde RRHH tenemos la obligación de poner

todas las herramientas necesarias al alcance de los profesionales para facilitarles ese cambio, que no siempre es tan rápido como se desearía ni tan eficaz como se pretende.

Pero respondiendo a la pregunta, sí, ha llegado más tarde, y es lógico porque RRHH no es un área de ingresos como lo son los departamentos de comercial o de marketing. Lo importante es que estamos en pleno proceso de digitalización y poniendo foco en mejorar la experiencia del empleado, igual que hacemos con nuestros clientes.

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

La digitalización de los procesos de RRHH implica superar una serie de miedos y romper ciertas barreras humanas, paradigmas, costumbres e inercias que todos los profesionales no están dispuestos a superar o no están preparados o sensibilizados para ello.

En mi opinión, este va a ser el principal reto del área, darnos cuenta de que tenemos que cambiar nuestra forma de trabajar, dejar de hacer ciertas cosas o hacerlas de otra manera. Tenemos que ser más

ágiles en la toma de decisiones y en la respuesta al cliente; trabajar de forma más transversal entre todos los departamentos y romper silos; escuchar constantemente a nuestros clientes para entender bien sus necesidades y adaptar nuestros procesos a las necesidades de los equipos, que cada vez son más diversos. La jerarquía no va a prevalecer sobre la capacidad de trabajo en equipo, la generosidad, la capacidad para el aprendizaje continuo y la flexibilidad.

¿Considera que los empleados de su departamento están capacitados para afrontar este cambio?

Los profesionales de las áreas de RRHH ya no somos solo personas encargadas de la captación y retención de talento, sino agentes de cambio que estamos llamados a impulsar y liderar la transformación digital de las organizaciones.

El aprendizaje continuo y la capacidad para adaptarse a los cambios son claves para afrontar la transformación digital de RRHH, y los profesionales que trabajamos en esta área debemos adquirir los conocimientos y competencias necesarias para hacerle frente. En este sentido, en Telefónica estamos iniciando un programa de *reskilling* para RRHH que garantice que en nuestro equipo contamos con las capacidades y perfiles necesarios para afrontar la transformación digital desarrollando al talento interno.

Comenzamos identificando los perfiles que no tenemos, que son los relacionados con e-learning y Data Analytics y a partir de ahí, pondremos en marcha un plan de formación e identificaremos los perfiles dentro de RRHH que mejor pueden adaptarse a esta transformación.

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

En todos nuestros procesos de selección externos utilizamos las Redes Sociales. Su uso es fundamental para posicionar ofertas de empleo de nuestra compañía y para conectarnos con potenciales empleados. Además, en el proceso de selección cada vez utilizamos más la videoconferencia para agilizar los tiempos y la movilidad de los candidatos y de los reclutadores. También estamos trabajando en la digitalización del proceso de *onboarding*. Queremos mejorar de forma diferencial la experiencia del candidato y del manager, ya que este proceso afecta a todas aquellas acciones que se llevan a cabo tanto por parte del empleador como del nuevo empleado, permitiendo acceder a

“**La clave del éxito no radica en la tecnología, sino en las personas**”



cierta información y documentación antes de empezar a trabajar en Telefónica, desde que se acepta la carta de oferta hasta los primeros días (o semanas) de trabajo.

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

La principal ha sido la adaptación de todos nuestros sistemas, la integración de un gran número de aplicaciones en una sola y las implicaciones que tiene en cada uno de los procesos internos de los distintos departamentos y empresas que integran el Grupo Telefónica. Esta integración es compleja e implica un cambio que es necesario interiorizar y gestionar.

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

Quizás es pronto para hablar de las tecnologías que no nos han funcionado porque estamos en plena transformación digital. De momento, tenemos muy buenas experiencias con Office 365, WorkPlace y con SSFF.

Sí es importante tener en cuenta que todos los procesos de implantación de herramientas requieren de evoluciones y mejoras continuas que tendremos que ir implantando para seguir mejorando su usabilidad, y esto requiere adaptación a las distintas fases del proceso.

¿Cuál es el proyecto más disruptivo en el que están trabajando actualmente en el área de RRHH?

Estamos trabajando en el mayor programa de *reskilling* y *upskilling* de España, lo que nos va a permitir formar a todos los profesionales de Telefónica España en las capacidades digitales del futuro. Esta es una importante palanca para garantizar el desarrollo de las capacidades clave para el negocio en función de sus perfiles de actividad y nivel de conocimiento, fomentando así su empleabilidad y polivalencia.

También estamos trabajando en "Rocket people", un proyecto a nivel global que permitirá, a través de un motor de búsqueda, recomendar a cada empleado cuál es la vacante con la que tiene más afinidad y cuáles son sus *gaps*. Todo esto va a ayudar a que las personas que quieran crecer profesionalmente dentro de la compañía puedan hacerlo en base a sus *skills* y a la vacante publicada. Además, le recomendará la formación adecuada para cubrir esos *gaps* identificados.

¿Cuál es la clave para llevar a cabo con éxito la digitalización de RRHH?

En los procesos de transformación, la clave del éxito no radica en la tecnología, sino en las personas. El poder de transformación de las personas comprometidas con un proyecto es el que decide el éxito o el fracaso en esta era digital.





Javier Temboury
 Director General de Organización y
 Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de Viesgo ha conseguido alcanzar un grado de digitalización del 80%. Javier Temboury, director general de Organización y Recursos Humanos de la energética española, comparte con nosotros cómo ha sido la transición hacia ese nuevo escenario de convivencia persona-tecnología y nos habla sobre los principales desafíos a los que deberán hacer frente los profesionales de RRHH en el futuro próximo.

¿Qué ha supuesto la transformación digital del mundo laboral en su empresa?

La transformación digital es clave para poder competir en el mercado. Para cualquier empresa del sector debe ser prioritario adaptar los sistemas internos al nuevo escenario digital, y en Viesgo pensamos que el departamento de Recursos Humanos tiene que ser un ejemplo de ello.

Somos de la opinión de que el cambio de mentalidad debe comenzar siempre en el área en la que las personas son lo primero. De este modo, es más sencillo trasladar las nuevas formas de trabajar al resto de la organización. Sin duda, el nivel de digitalización de nuestro departamento es de 8. Sin embargo, nunca nos conformamos y continuamos formándonos para conocer las últimas tendencias digitales.

¿Cree que RRHH va por detrás del resto de departamentos en la transformación digital?

Ni mucho menos. Estamos hablando de un área en la que el grado de digitalización es comparable

al de la vida diaria de las personas. Con esto quiero decir que, mientras la sensorización y el concepto de Industria 4.0 son conceptos recientes que todavía no están plenamente integrados, el uso de dispositivos inteligentes (ordenadores, teléfonos, tablets, wearables, etc.) es algo cotidiano para las personas.

Dar el paso, por tanto, a una gestión digitalizada cuando los usuarios ya están familiarizados con la tecnología, y además es accesible tanto desde el punto de vista de uso como de costes, es más fácil que en otros ámbitos. Y eso sin tener en cuenta que los procesos relacionados con la gestión empresarial y la comunicación llevan mucho tiempo digitalizados con la llegada de los ordenadores y la generalización de internet.

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 digitalización nos aporta un flujo de datos a los que antes no teníamos acceso o no teníamos capacidad de gestionar. El reto es no acabar desbordados por esos datos, saber leer la información útil que hay tras ellos y lograr mejoras a partir de ese conocimiento.

Por otro lado, esos datos se almacenan internamente y su protección, al tratarse de información personal y confidencial, requiere un plus de protección, como con nuestros clientes.

¿Considera que los empleados integrantes de su departamento están capacitados para afrontar dicha transformación? ¿Qué barreras cree que pueden encontrarse?

En Viesgo apostamos por la formación constante de nuestros equipos y la innovación es parte de nuestra cultura. Esto hace que nuestros profesionales estén al día en las novedades de sus respectivas áreas. Además, estamos hablando de temas que ni son nuevos ni son inesperados, así que nos hemos ido preparando para este tipo de transformaciones según van avanzando las tecnologías.

En el caso concreto del proceso de selección de talento, ¿tienen establecido algún plan de digitalización? ¿Qué fases tienen digitalizadas y desde cuándo?

Actualmente ya contamos con un proceso digitalizado para la selección de talento, desde

nuestra propia web y con colaboración de terceros, que permite afinar los criterios de selección de cada oferta, tener un conocimiento inicial de los candidatos más completo y obtener su consentimiento para el uso de sus datos.

Respecto a las fases que tenemos digitalizadas, estarían la detección de necesidades, aprobaciones, job posting, recepción de candidaturas, indicación de fases del proceso, etc.

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

El mayor cambio es la disponibilidad de información por ambas partes. Hemos pasado de un entorno en el que las ofertas de trabajo y los currículos estaban limitados por el espacio que ocupaban en papel a otro donde la comunicación es casi ilimitada, un escenario en el que tanto empresas como candidatos tienen acceso a canales audiovisuales (vídeos o videoconferencias) que les permiten acceder a través de un clic a cosas que antes requerían una llamada telefónica.

En última instancia, el valor añadido es el mutuo conocimiento. Una mayor comprensión de las

“**El cambio de mentalidad debe comenzar siempre en el área en la que las personas son lo primero**”

necesidades por una y otra parte que redonda, en última instancia y con la adecuada gestión, en un ahorro de tiempo y esfuerzos para todos.

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

Es difícil de determinar, incluso una vez implementados los cambios. Tal vez el mayor paso es el cambio de mentalidad. Hacerse a la idea de que se tienen que hacer las cosas de forma diferente a como se habían hecho con las herramientas anteriores.

Hay otras dificultades como la integración de sistemas, el tratamiento de la información sensible, la dispersión de canales donde difundimos nuestras ofertas, la pérdida de la toma de referencias directas en los procesos de selección en favor de las decisiones basadas solo en la huella digital del candidato, etc.

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?

Toda tecnología nueva tiene una curva de aprendizaje. Al poco de adoptarla es inevitable que haya algún desajuste, pero rara vez suponen un paso atrás una vez dominada. También hay que ser realistas sobre lo que ofrece cada nueva herramienta para no crearnos expectativas falsas.

Creo que la tecnología, hasta hace poco, buscaba la funcionalidad empresarial sin tener en cuenta la experiencia de empleado o incluso del usuario. Esto los empleados cada vez lo toleran menos y se muestran impacientes. Cuando los filtros de selección, por ejemplo, son demasiado tediosos para los candidatos, perdemos candidaturas espontáneas y competimos con empresas más ágiles.

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

Las personas son la clave. La creación de una cultura digital, la experiencia de empleado y los nuevos métodos de trabajo son los tres pilares sobre los que edificar la transformación digital de RRHH. Así sabrás lo que tienes que cambiar y cómo. Cuando la meta está clara es más fácil trazar el camino para llegar a ella. Solicitar *feedback* continuamente al empleado sobre los nuevos métodos y sistemas es fundamental para tener éxito.

¿En qué ha hecho más fácil el trabajo de un profesional de selección la tecnología? ¿Y más complicado?

La tecnología ha permitido dos cosas: poder llegar a un mayor número de candidatos y poder filtrar de forma automatizada las candidaturas recibidas. La complejidad viene de saber establecer los filtros adecuados para no dejar fuera talento y, al mismo tiempo, no acabar saturado por el exceso de información.



