

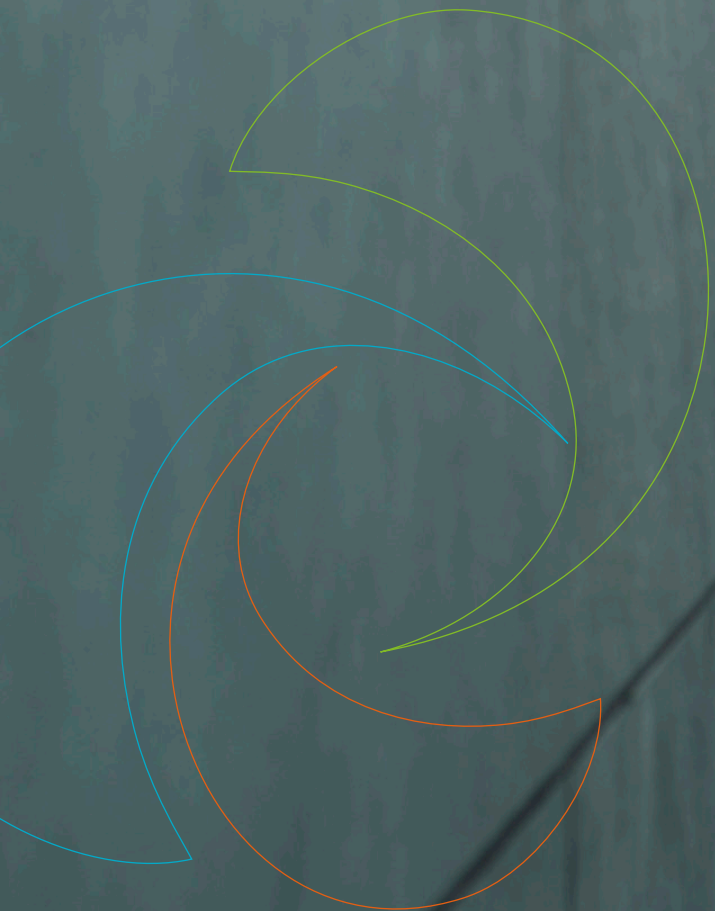
Las tecnologías facilitan. Las personas contratan.

La adquisición eficaz de talentos aún requiere del toque humano



CONTENIDO

Resumen ejecutivo	3
Social Sourcing - Reclutamiento por la tecnología	4
Tecnología vs. toque humano	8
Calce vs. habilidades	10
Fomentando las conexiones personales	12
No es un paradigma nuevo de contratación, es uno mejor	14
Acerca de esta investigación	15



Resumen ejecutivo

En la búsqueda de talentos, no es difícil encontrar personas calificadas con excelentes currículums y habilidades notables. Pero ¿son las personas correctas para su organización?

Cada vez más, el desafío de reclutar talentos no solo consiste en tener una lista de buena gente disponible. El verdadero desafío es encontrar personas talentosas que además se integren a la cultura, las metas, la visión y los valores de una organización, y más aún hacerlo de forma eficiente y sostenible.

Esto es, claramente, mucho más fácil decirlo que hacerlo. Actualmente, para el desafío de detectar los mejores talentos, existen muchas opciones, metodologías y perspectivas competitivas, todas las cuales aseguran ser capaces de encontrar los mejores candidatos, con el mejor calce, para la organización. Para los gerentes de contratación que buscan una piedra angular factible para conectar los mejores talentos con la organización correcta, ésta puede ser una experiencia estresante.

Para dar claridad al escenario de hoy, Lee Hecht Harrison encuestó a 277 gerentes de Recursos Humanos responsables de reclutar o contratar talentos. Los encuestados pertenecían a organizaciones de todos los tamaños y a industrias más importantes en América del Norte, América Latina y Asia-Pacífico.

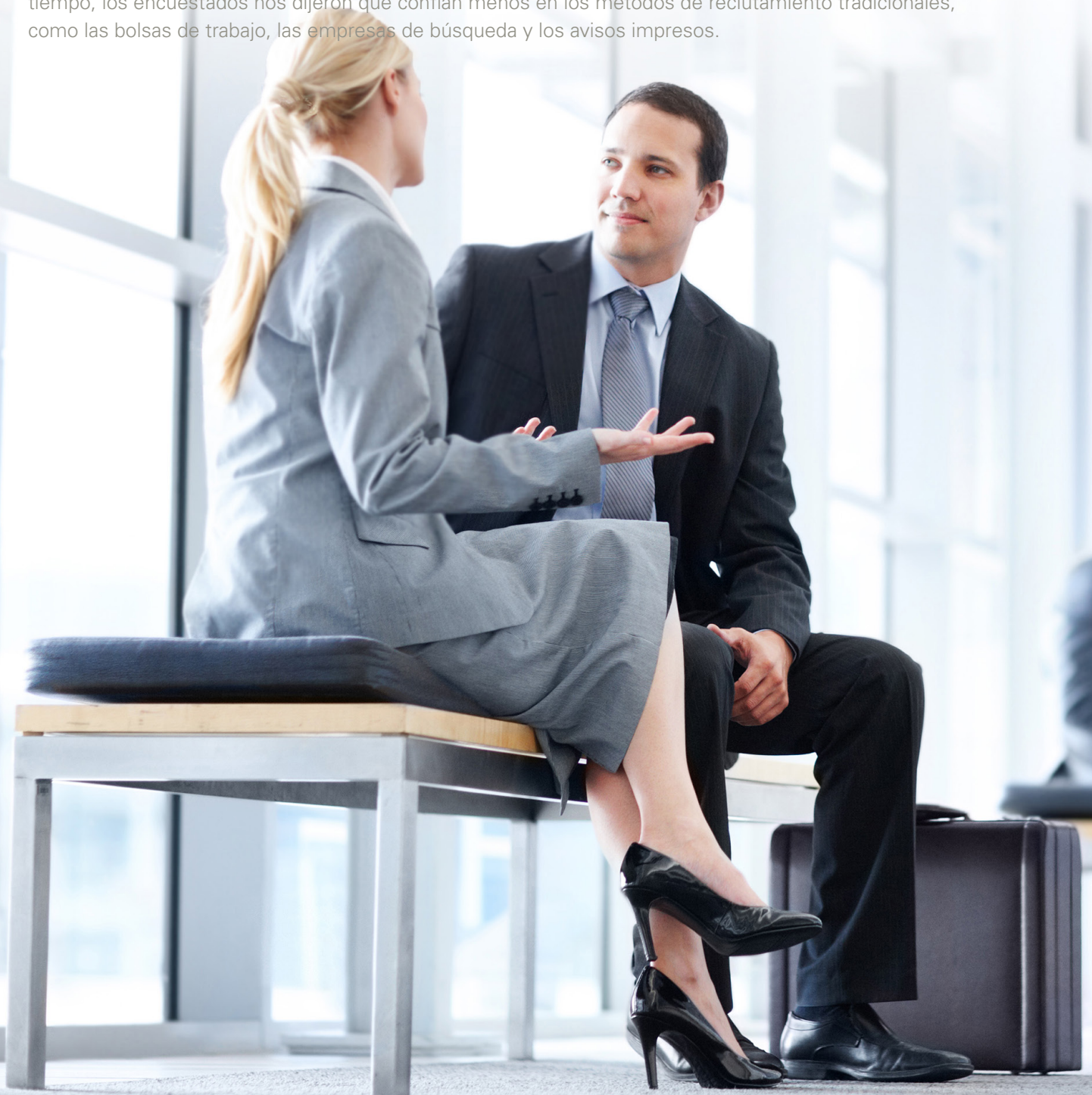
En esta publicación, examinamos las tendencias clave de reclutamiento y contratación y analizamos en profundidad el juego del tira y afloja entre las soluciones de reclutamiento que se basan fuertemente en la tecnología y las soluciones más tradicionales que dependen de las interacciones personales como pilar. Y cómo los gerentes de contratación están navegando en este mundo nuevo y atrevido de la adquisición de talentos.

No es difícil darse cuenta de por qué los gerentes de contratación están intentando equilibrar la tecnología con las interacciones personales: hoy en día, el mercado de búsqueda de talentos está repleto de una amplia variedad de herramientas de reclutamiento en línea que prometen hacer todo lo que las soluciones tradicionales han hecho, con un costo menor. Sin embargo, cuando profundizamos sobre el tema de calce con la organización, podemos ver que los gerentes de contratación creen firmemente el evaluar, comprometer y sacar lo mejor del talento aún exigen un toque más humano.

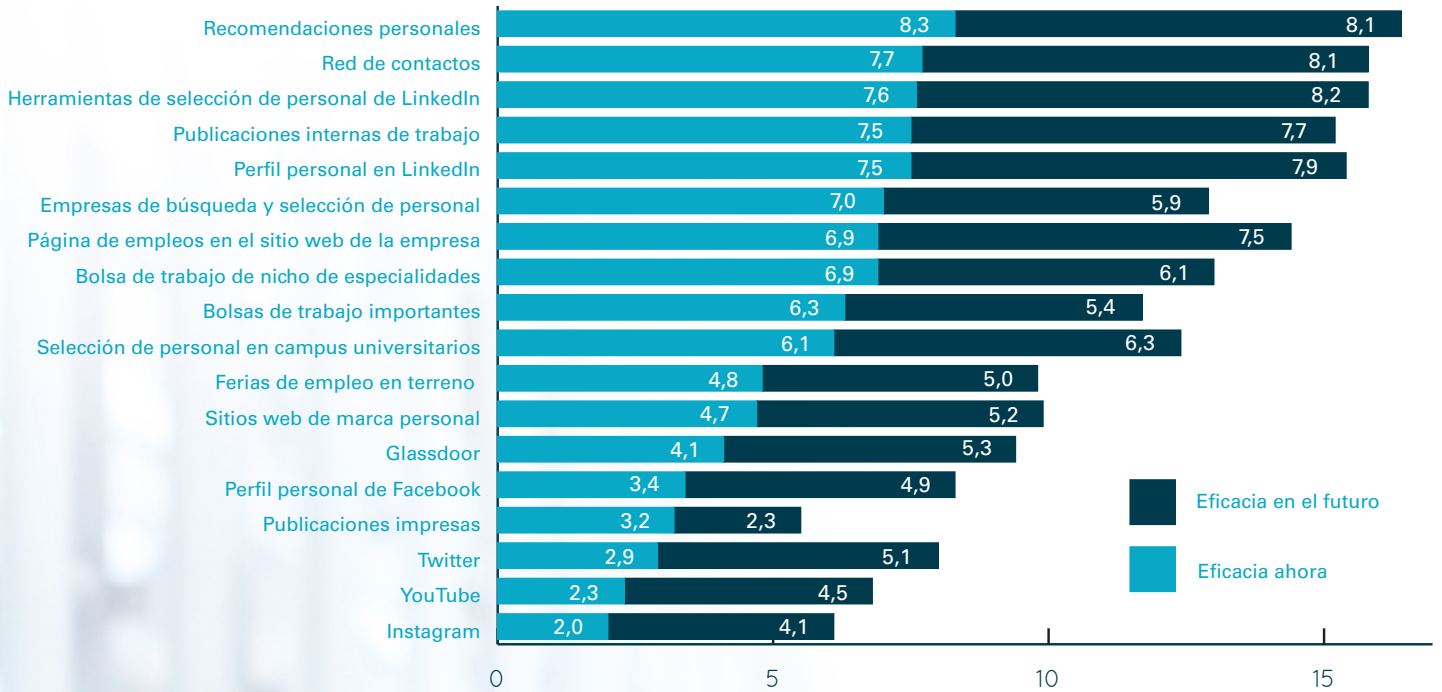
Para explorar los resultados en detalle, hemos desglosado las preguntas y análisis en una serie de líneas temáticas que deberían permitir a las organizaciones con visión de futuro transformar sus prácticas existentes de adquisición de talentos de forma eficaz.

Social Sourcing - Reclutamiento por la tecnología

¿Cómo buscan talento los gerentes de contratación? Las redes de contacto siempre han sido un componente fundamental en el desafío de reclutar talentos. Nuestra encuesta demostró con claridad que durante los próximos tres años, las redes sociales, tanto personales como profesionales, seguirán siendo el método más popular para que los gerentes de reclutamiento encuentren talentos. Al mismo tiempo, los encuestados nos dijeron que confían menos en los métodos de reclutamiento tradicionales, como las bolsas de trabajo, las empresas de búsqueda y los avisos impresos.



Preguntamos a los encuestados cuán eficaz es cada uno de los siguientes métodos para reclutar candidatos, de acuerdo con su experiencia.



Las clasificaciones se basan en una escala de 0 a 10, donde 0 representa "Para nada eficaz" y 10 representa "Muy eficaz".



La tecnología será una herramienta cada vez más importante para fomentar el reclutamiento por las redes sociales, considerando que el 98,2 % de nuestros encuestados dijeron que LinkedIn, siendo ya la herramienta preferida entre los gerentes de contratación, será incluso más importante durante los próximos tres años. Esta perspectiva la reafirman los observadores de la industria que creen que la adquisición pendiente de LinkedIn por parte de Microsoft Corp. proporcionará aún mayor alcance a esta red social de primer nivel mundial orientada a las empresas.

No obstante, el aumento de las redes sociales como una herramienta de gestión de talentos difícilmente se limita a LinkedIn. Los gerentes de contratación encuentran útiles casi todos los canales importantes de redes sociales.

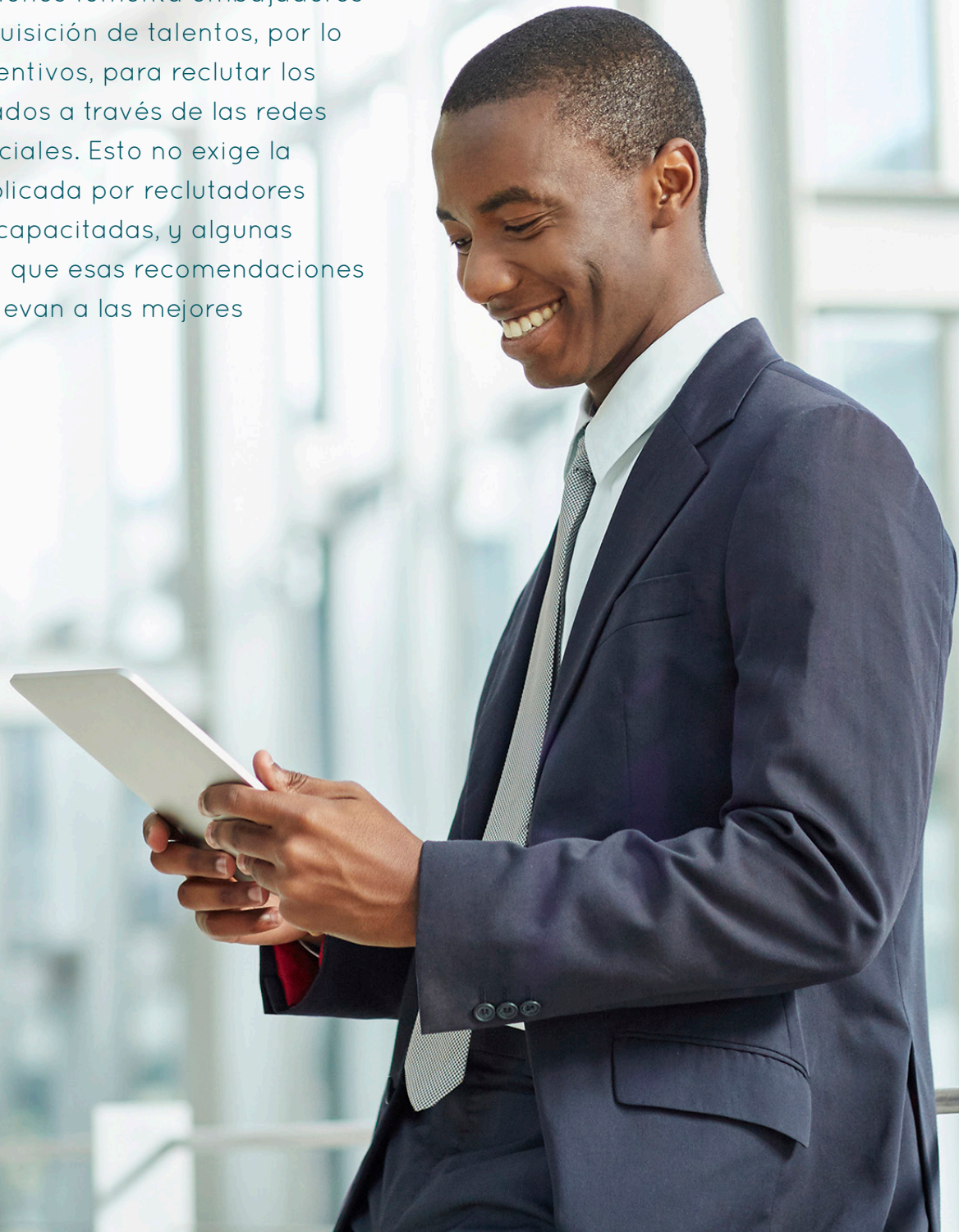
Preguntamos a los gerentes de contratación exactamente cómo usan las redes sociales para reclutar candidatos.

Objetivo de reclutamiento	LinkedIn	Facebook	Twitter	Glassdoor
Desarrollo de una fuente de talentos	32,0 %	15,6 %	20,6 %	21,4 %
Uso de herramientas de reclutamiento	37,5 %	14,1 %	5,9 %	16,7 %
Facilitación de conversaciones	40,8 %	25,0 %	32,4 %	19,0 %
Referencias o recomendaciones	54,8 %	34,4 %	20,6 %	21,4 %
Evaluación de candidatos	58,1 %	17,2 %	11,8 %	16,7 %
Publicidad de posiciones disponibles	58,5 %	50,0 %	55,9 %	61,9 %
Búsqueda de talentos mediante el uso de palabras clave o etiquetas	64,0 %	14,1 %	14,7 %	19,0 %
Publicación de empleos	70,2 %	53,1 %	61,8 %	69,0 %

Claramente, LinkedIn fue la herramienta de reclutamiento más popular, Glassdoor quedó en segundo lugar en la mayoría de las categorías. Pero los gerentes de reclutamiento no consideran LinkedIn como la opción exclusiva. En la actualidad, ellos muestran interés y dedican tiempo a navegar casi todas las redes sociales más importantes.

Social Sourcing vs. Social Media Recruiting

Reclutar haciendo uso de las tecnologías y reclutar mediante personas que utilizan la tecnología son dos cosas distintas. Por lo general, social sourcing – el reclutamiento por la tecnología - va de la mano con las redes personales de contratación en algunas empresas. Básicamente, un programa interno de recomendaciones fomenta embajadores internos de adquisición de talentos, por lo general con incentivos, para reclutar los talentos adecuados a través de las redes personales y sociales. Esto no exige la capacitación aplicada por reclutadores tradicionales y capacitadas, y algunas empresas creen que esas recomendaciones personales los llevan a las mejores contrataciones.





Tecnología vs. toque humano

Si bien el reclutamiento por la tecnología es claramente importante, la selección de personal y la evaluación de talentos es un desafío independiente y sumamente inconfundible.

Por ejemplo, muchos gerentes de contratación reconocieron que el valor de LinkedIn es su capacidad de conectar a los gerentes de contratación con millones de candidatos motivados, todos ellos accesibles gracias a las palabras clave correctas. Como tal, es una gran herramienta para identificar un grupo de talentos con las habilidades y experiencia correctas. Pero, en el mundo actual del reclutamiento de talentos, eso no es suficiente.

El contacto personal (las recomendaciones, la red de contactos, las reuniones presenciales) es lo que permite a los gerentes de contratación seleccionar y evaluar candidatos de forma activa para saber si calzan con la cultura de la empresa. ¿Qué tan importante es el contacto personal para el proceso de contratación? Incluso con la proliferación de tecnologías nuevas y dinámicas, los gerentes de contratación consideran que las reuniones de redes de contacto presenciales son tan importantes como las herramientas de reclutamiento en línea.



Se solicitó a los encuestados que indicaran cuán eficaz fue cada uno de los siguientes métodos de redes de contacto para reclutar candidatos:

Formas de hacer redes de contactos	Eficacia
Reuniones tradicionales de redes de contacto	7,3
Redes de contactos en línea	7,1
Asociaciones profesionales	6,7
Conferencias específicas de la industria	6,5
Conferencias de temas específicos	6,1
Actividades profesionales, comerciales de la comunidad	5,8
Ferías comerciales	5,6
Actividades de exalumnos	5,5
Ferías de empleo	5,3
Comunidades abiertas en línea	5,2
Comunidades en línea patrocinadas por la empresa	4,9

Las clasificaciones se basan en una escala de 0 a 10, donde 0 representa "Para nada eficaz" y 10 representa "Muy eficaz."

¿Qué proporciona la interacción personal directa que las tecnologías en línea no proporcionan? De acuerdo con nuestra encuesta, los gerentes de contratación necesitan ese contacto personal para encontrar a la persona que mejor calce con la organización. Y rápidamente eso se está convirtiendo en un elemento tan importante, sino más importante, que las habilidades y la experiencia en el proceso de contratación.

Calce vs. habilidades

Las habilidades siempre serán importantes cuando se trata del proceso de contratación. De hecho, la "falta de habilidades relacionadas con el trabajo" y la "falta de experiencia y habilidades técnicas necesarias" estaban entre los problemas principales de los gerentes de contratación cuando había que darles a los candidatos una entrevista.

Sin embargo, el mayor desafío de contratación levantado por nuestros encuestados fue "identificar talentos que calcen con la cultura". Esta es una medición de cuan bien una persona, sin importar sus habilidades y experiencia, calzará con una empresa específica. Además, cuando se preguntó sobre la importancia de características específicas cuando se evalúan candidatos, el calce cultural se ubicó en segundo lugar, solo detrás del concepto actitud.

Preguntamos si los siguientes problemas constituirían un desafío durante los próximos dos a tres años, en relación con el reclutamiento de candidatos.

Desafío	Nivel de desafío
Identificación de talentos para el calce cultural	7,9
Identificación de talentos con habilidades	7,5
Velocidad	7,2
Hacer coincidir las habilidades con las necesidades	7,0
Uso de las tecnologías nuevas para identificar talentos	6,6
Llenar oportunidades temporales	5,9
Llenar oportunidades que no son tradicionales	5,4

Clasifique con la escala de 0 a 10, donde 0 representa "No constituye un desafío" y 10 representa "Constituye un gran desafío."



¿Por qué se centran tanto en el calce cultural? Muchas organizaciones se han dado cuenta de que, si bien las habilidades siempre se pueden enseñar a los candidatos, el calce cultural es algo medular y propio de un candidato en una nueva contratación. Si los valores y la actitud de un candidato son contrarios a los de la organización que contrata, no se puede hacer mucho para enseñar esos atributos.

Para complicar aún más el tema es la realidad de que el calce cultural es una cualidad matizada y, como tal, es muy difícil de identificar y evaluar. Las herramientas de reclutamiento, selección de personal y evaluación en línea simplemente no pueden, hoy en día, evaluar de forma eficaz los valores y los comportamientos para determinar si un candidato tendrá un buen calce organizacional. Las interacciones presenciales siguen siendo fundamentales para lograr este objetivo de contratación.

Determinar el calce cultural puede ser extremadamente desafiante. Las empresas involucradas en la contratación se pueden beneficiar de tener una mejor comprensión de lo que realmente su cultura representa, para luego permear ese entendimiento directamente al mercado de talentos, a su propia gente y a sus socios de reclutamiento de talentos.



En el futuro, las empresas de transición de carrera necesitarán desempeñarse como conectores de talentos, ayudando a los candidatos a desarrollar relaciones activas con reclutadores y gerentes de contratación en una variedad de empresas.

Fomentando las conexiones personales

La conclusión central de nuestra encuesta es que la intervención humana en el proceso de contratación (reclutamiento por la tecnología, selección de personal y evaluación de calce) les da a los gerentes de contratación la mejor oportunidad de contratar a la persona correcta, tanto para el puesto como para la organización.

Asimismo, también queda claro que la tecnología por sí sola no puede abordar por completo los desafíos asociados a encontrar al mejor talento. En su lugar, las empresas necesitarán cada vez más encontrar formas de incorporar la interacción humana más directamente.

Muchas organizaciones están avanzando en esta área con un buen uso de la tecnología (realizan ferias laborales y participan en comunidades en línea) para conectarse con la mayor cantidad posible de candidatos. Estas poderosas herramientas pueden conectar los talentos con las organizaciones en búsqueda. Sin embargo, estas herramientas funcionan mejor cuando ese contacto inicial es con una organización o una persona que interviene como un asesor que guía al candidato y luego, facilita el contacto personal y directo con una organización en búsqueda.

Invertir el tiempo necesario para evaluar en su totalidad al candidato en su calce no es una tarea fácil.

Muchos gerentes de reclutamiento tienen demasiados potenciales candidatos que entrevistar para muchas búsquedas abiertas.

En estos casos, un facilitador con un total entendimiento tanto de las necesidades de la empresa como las habilidades y actitudes de los candidatos, puede ayudar a las organizaciones a maximizar la probabilidad de tener acceso a alguien que calce ambos con la organización el puesto.

Cuando se examinan los resultados de la encuesta, queda claro que los gerentes de contratación ya están avanzando hacia el “próximo” modelo de adquisición de talentos, donde la tecnología y el contacto personal tradicional van de la mano. En esta etapa, los gerentes de contratación pueden centrar su atención en los candidatos cuyas habilidades, actitudes, conductas y valores ya han sido evaluados.

En el futuro, la adquisición de talentos deberá extenderse a todos los aspectos de la fuerza laboral de una organización: iniciativas para mejorar las habilidades de los talentos existentes o reclutar las habilidades poco comunes o difíciles de encontrar. Se ampliará a una nueva imagen de transición profesional para que los empleados se conecten con mayor rapidez y de forma más eficaz con posiciones nuevas y con mejor calce. Todo esto exige la atención de los conectores de talentos que han desarrollado relaciones personales con empleados durante sus carreras. Esto permite que las personas gestionen las habilidades en desarrollo para su beneficio y también para el beneficio de su empleador actual y futuro.



No es un paradigma nuevo de contratación, es uno mejor

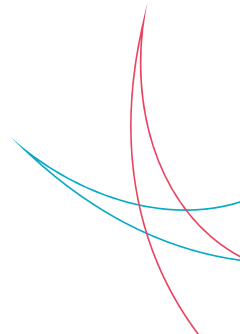
Con tantos canales de selección y contratación disponibles, y tantos talentos en el mercado, ¿cuáles son los métodos más eficaces para encontrar a las mejores personas y determinar si tienen el mejor calce para usted y su organización? Los intereses son altos, dado que una mala contratación es una arremetida contra el balance final y su marca.

A medida que las organizaciones dependen más de las redes sociales y otras plataformas tecnológicas para realizar el proceso de contratación, deben asegurar que no se alejarán demasiado de las metodologías que involucran el factor humano.

¿Aún necesitan la intervención de personas especializadas que puedan interpretar los datos entregados por las tecnologías que buscan a las personas que tengan las habilidades requeridas para luego conectarlas con las organizaciones? ¿Necesitan mediadores que puedan seleccionar personal de forma efectiva y comprometer a los talentos, colocando a las personas correctas en las posiciones correctas y en las empresas correctas?

Ciertamente, la encuesta sugiere que los gerentes de contratación aún piensan que el contacto humano es necesario. A la larga, la tecnología puede desarrollarse al punto de poder evaluar el calce cultural. Pero por ahora, esta capacidad aún no existe. Y los resultados de la encuesta muestran que los gerentes de contratación no sienten la presión de eliminar el contacto personal como una herramienta eficaz para la adquisición de talentos.

En todo caso, parece poco probable que en el futuro la tecnología elimine la posición del contacto personal. De hecho, las organizaciones destinadas a ganar la guerra de los talentos posiblemente serán aquellas que aprendan a mezclar y equilibrar las tecnologías nuevas con el conocimiento y las conclusiones que las personas aportan al proceso de selección de personal y contratación.



Acerca de la investigación

Este estudio examinó las tendencias de reclutamiento y contratación entre los gerentes de Recursos Humanos con responsabilidad de reclutar o contratar candidatos para sus empresas. Se realizaron en total 277 entrevistas en línea, donde se representaron empresas de todos los tamaños en Norteamérica, Sudamérica, Europa, Medio Oriente y África (EMEA, por sus siglas en inglés) y Asia Pacífico, y representaron las industrias más importantes.

Acerca de los autores

Greg Simpson

Vicepresidente sénior, líderes de práctica de transición profesional
Lee Hecht Harrison

Como vicepresidente sénior y líder de práctica de transición profesional para Lee Hecht Harrison, Greg es responsable de desarrollar, difundir y monitorear la dirección de los servicios de transición de carrera de las empresas de servicios de carrera más grande del mundo. Esto incluye la identificación y articulación de tendencias globales al mismo tiempo de contribuir al desarrollo e implementación de la estrategia global a corto y largo plazo de la organización.

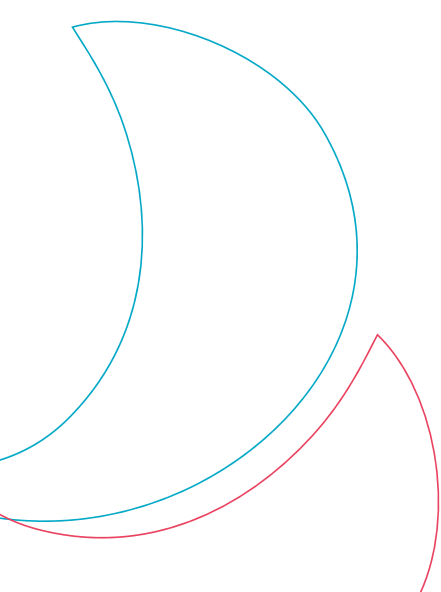
www.linkedin.com/in/gregsimpson66

Samantha Wood

Directora, Soluciones de Selección de Personal
Lee Hecht Harrison Knightsbridge

Durante la carrera de búsqueda de Samantha, ella ha desarrollado una extensa red y un enfoque meticuloso para encontrar y atraer talentos de alto calibre. Ella asesora en forma continua a sus clientes, lo que ha facilitado tener clientes cautivos en el tiempo.

ca.linkedin.com/in/samantha-wood-8347b73



Acerca de Lee Hecht Harrison (LHH)

Lee Hecht Harrison ayuda a las empresas a simplificar la complejidad asociada a la transformación de sus equipos y líderes para que puedan acelerar sus resultados con menos riesgos. Para lograrlo, ayudamos a sus empleados a gestionar los cambios, convertirse en mejores líderes, desarrollar mejores carreras y cambiarse a nuevos trabajos. Como la empresa integrada de desarrollo de talento y transición líder en el mundo, tenemos la pericia local, la infraestructura global y la tecnología y analítica líderes en la industria para proporcionar perspectivas y desarrollar soluciones personalizadas para iniciativas de talento y fuerza de trabajo fundamentales, y ejecutarlas de forma rápida y coherente para reducir el riesgo operacional y de marca. Equipos en más de 60 países en el mundo respaldan nuestros programas comprobados y experiencia global para entregar soluciones a la medida a los clientes que alinean el talento con las necesidades de sus empresas.

