



ManpowerGroup™
Solutions
Recruitment Process Outsourcing

Plan Tecnológico para un Reclutamiento Efectivo

Jim McCoy

Vice presidente, Líder de Negocio

ManpowerGroup Solutions, Norteamérica



Todos los días escuchamos sobre las tendencias en la tecnología para reclutar, debido a que las herramientas evolucionan continuamente. ¿Cómo hacer buenas inversiones en tecnología a largo plazo cuando tanto las capacidades técnicas como los requerimientos cambian constantemente?

La tecnología del mañana será diferente de la actual. Se crearán nuevos puestos de trabajo; otros serán obsoletos y los candidatos serán evaluados mediante nuevos criterios. Todo esto afecta la forma en que valoramos la tecnología para el reclutamiento desde un punto de vista de integración, administración y capacidad.

En última instancia, los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) necesitan de la tecnología que los ponga en contacto con los candidatos durante el proceso de reclutamiento. En lugar de tomar una decisión a largo plazo en un momento específico, ManpowerGroup Solutions recomienda un enfoque que maximiza los recursos existentes, dejando espacio para explorar nuevas tecnologías. En otras palabras, la estrategia para la tecnología utilizada en el reclutamiento debe ser ágil para adaptarse a los rápidos cambios tanto del talento como de las innovaciones en el reclutamiento.

¿Por dónde comenzar?

Una trampa común es adquirir licencias tecnológicas porque se comercializan bien. Si usted es el comprador de tecnología, antes de invertir pregúntese:

- ¿Con qué recursos de reclutamiento contamos? ¿Están totalmente optimizados?
- ¿Cómo nos mantenemos actualizados y compramos sólo los productos que agreguen el mayor valor a nuestro negocio?
- ¿Nuestra estrategia actual de reclutamiento maximiza nuestra marca como empleador? ¿Cómo afecta la marca a la estrategia de reclutamiento?
- ¿Cómo calculamos el riesgo y el retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) cuando se trata de nueva tecnología?
- ¿Cuál es la combinación adecuada de tecnología actual y nueva?
- ¿Qué es un buen ciclo de planeación para la innovación tecnológica?

Si reflexiona sobre estas preguntas, es más probable que tome mejores decisiones relacionadas con tecnología.



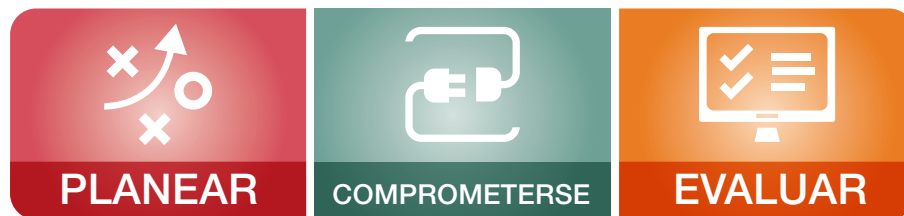
Un estudio elaborado en 2012 por Aberdeen Group encontró que 52 por ciento de los ejecutivos de RRHH encuestados reportaron tener problemas para reclutar “suficientes candidatos calificados para cubrir las vacantes disponibles”. El mismo estudio encontró que sólo el 18 por ciento de las empresas utilizaron datos para conectar los esfuerzos de reclutamiento con la rentabilidad¹. Estos hallazgos subrayan la necesidad de considerar cuidadosamente todos los aspectos de la tecnología usada para el reclutamiento y medir su impacto.

¹ Laurano, Madeline. “Sourcing Gets Smart: Revamping Strategies, Rethinking Technology.” Aberdeen Group, Abril 2012.

UN MARCO ESTRATÉGICO PARA LA TECNOLOGÍA USADA EN RECLUTAMIENTO

En el entorno actual, la incertidumbre es lo único cierto. La volatilidad de los mercados dificulta pronosticar el reclutamiento. Responder rápidamente a dinámicas cambiantes requiere procesos eficientes. Usar tecnologías para el reclutamiento que sean acordes con su negocio puede agilizar la respuesta a las demandas de reclutamiento.

Hay tres medidas clave para identificar las tecnologías para el reclutamiento adecuadas para satisfacer sus necesidades:



1. PLANEAR LA TECNOLOGÍA USADA EN EL RECLUTAMIENTO: EVALUAR EL ESTADO ACTUAL Y EL DESEADO

Establecer objetivos | Saber con lo que cuenta | Entender los impactos potenciales en la marca como empleador | Obtener el talento reclutador | Presupuestar para un esfuerzo bien estructurado

Establecer objetivos

Empiece por identificar los objetivos de negocio de su empresa y evaluar el talento necesario para alcanzarlos. ¿Qué necesita desde un punto de vista de reclutamiento de talento? ¿Dónde están las diferencias y lo que hay que cambiar? Con estas respuestas puede evaluar nuevas tecnologías contra una pregunta importante: ¿la tecnología ayuda a encontrar candidatos adecuados para cumplir con sus objetivos de reclutamiento de talento?

Saber con lo que se cuenta

Muchas empresas — especialmente aquellas con organizaciones más complejas— no conocen por completo la tecnología que ya está disponible en la compañía. Esto suele suceder cuando los reclutadores trabajan en distintas líneas de negocio y ubicaciones o reclutan para perfiles con diferentes habilidades. Sin comprender plenamente lo que ya existe, las empresas corren el riesgo de duplicar y realizar un gasto innecesario.

En ManpowerGroup continuamente llevamos a cabo evaluaciones de la tecnología de nuestros clientes para identificar oportunidades que optimicen los sistemas existentes. Invertimos tiempo y recursos para entender cómo las nuevas tecnologías difieren de los productos existentes y cómo pueden dar a nuestros clientes una ventaja en reclutamiento.

? *Pregunta fundamental: ¿La nueva tecnología proporciona capacidad adicional?*

Entender los impactos potenciales en la marca como empleador

La forma en la que utiliza la tecnología para progresar en su estrategia de reclutamiento está fuertemente ligada a su marca como empleador. Todas las empresas necesitan asegurar que su tecnología proporcione la experiencia de marca deseada. Algunas empresas son expertas en ello, pero todas necesitan dedicar atención al vínculo entre reclutamiento de talento y la marca como empleador.

Sus clientes y candidatos son frecuentemente los mismos. La clave consiste en asegurar que cada candidato tenga una experiencia positiva de manera que, aunque no sea contratado, continúe siendo un cliente leal y tenga un sentimiento positivo acerca de la marca.

Una empresa global, minorista de alimentos y bebidas, determinó que un cliente frecuente gasta en promedio \$15,000 dólares en sus productos en 20 años. Si por cada 1,000 vacantes, el 20 por ciento de sus “candidatos cliente” tuviera una experiencia negativa y se perdieran, se tendría una pérdida de \$8.7 millones de dólares en ventas futuras.

El proceso de reclutamiento está repleto de oportunidades para reforzar la marca positivamente, la cual puede mejorar considerablemente a través de tecnología para reclutamiento. Pero usar cualquier tecnología es una calle de dos vías. Así como las empresas esperan que los candidatos estén familiarizados con la tecnología, los candidatos esperan que los posibles empleadores utilicen ciertas plataformas. En pocas palabras, si sus herramientas son anticuadas, la empresa corre el riesgo de perder candidatos calificados.

? *Pregunta fundamental: ¿Nuestro uso de la tecnología maximiza oportunidades para influir positivamente en nuestra lealtad de marca?*

Obtener el talento de reclutadores

Las mejores herramientas tecnológicas necesitan estar en manos de reclutadores que sepan cómo usarlas. Empresas con esfuerzos de reclutamiento altamente exitosos indican que los mejores reclutadores son curiosos por naturaleza y apasionados de encontrar grandes talentos y vincularlos con las posiciones adecuadas. Los reclutadores utilizan la tecnología, pero no necesitan ser expertos en ella. Lo que importa es que tengan el conjunto de habilidades y la aptitud para aprovechar nuevas oportunidades, pensar creativamente y ser adoptadores tempranos de las nuevas tecnologías.

Sin importar el nivel de confort técnico, la buena noticia es que mucho del aprendizaje es de bajo costo o gratis (tales como webinars, blogs sobre “Cómo hacerlo” o demostraciones de productos). La clave está en encontrar y apoyar a los reclutadores que les apasiona aplicar nuevos aprendizajes a su trabajo. Éstas son las cualidades que no pueden ser enseñadas.

? *Pregunta crítica: ¿Los recursos asignados permiten la cantidad apropiada de pruebas y experimentación?*

Presupuesto para un esfuerzo bien estructurado

Algunas de las plataformas de reclutamiento más efectivas son accesibles. La clave es planear una combinación apropiada de tecnología. Considere enfoques conservadores — ya sean servicios basados en software, modelos de suscripción o varios servicios — así como esfuerzos experimentales. Algunos líderes recomiendan una mezcla de presupuesto de 80/20 de lo probado y conocido versus oportunidades innovadoras. Esto permite a los líderes de RRHH tener cierta libertad para probar nuevos enfoques. Como ventaja adicional, envía el mensaje de que la compañía está innovando.

? *Pregunta crítica: ¿Los recursos asignados permiten la cantidad apropiada de pruebas y experimentación?*

PLANEAR	<h2>2. COMPROMETERSE CON LA TECNOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO: ADOPTAR EL CAMBIO Y PENSAR DIFERENTE</h2> <p>No tema fallar Sea creativo</p> <p>Aléjese del bombardeo publicitario. Desafíe sus propios supuestos.</p>
COMPROMETERSE	
EVALUAR	

No tema fallar.

La tecnología cambia constantemente. Algunas de las mejores innovaciones son efímeras. Siéntase cómodo con eso.

Las empresas más innovadoras no tienen miedo de fallar. Creen que el ensayo y error son parte de un plan efectivo. La voluntad de intentar cosas nuevas también dice algo importante acerca de la cultura de la empresa. Como dijo un reclutador, “No seremos capaces de atraer talento si constantemente tenemos miedo de probar cosas nuevas”.

Algunas empresas disfrutan ser pioneras. Estos empleadores se asocian con desarrolladores para experimentar nuevas tecnologías. Es una gran manera de experimentar y permite a los reclutadores ser los primeros en conocer un producto nuevo. Estas empresas a menudo están dispuestas a probar las herramientas más recientes, por ejemplo: alojar una nueva plataforma de redes sociales. Pueden o no encontrar candidatos; pero de cualquier manera, hay valor en la exploración.

? *Pregunta crítica: ¿El fracaso es una parte aceptada en su plan?*

Sea creativo.

Su estrategia de tecnología para reclutamiento puede proporcionar a los reclutadores la libertad de pensar diferente y de aprovecharla en formas innovadoras. Por ejemplo, una empresa alentó a sus empleados a utilizar sus propios canales de reclutamiento para referir amigos. El proceso simulaba un juego — esencialmente organizado como una competencia — con bonos e incluso “caramelos” por referencias. Los reclutadores recibían mensajes de referencias a través de Twitter y Facebook y cada empleado referente se convertía en una fuente potencial de contactos listos para ser aprovechados.

Éste es un ejemplo de una táctica simple pero eficaz. El mensaje es claro: romper los estereotipos. Las buenas ideas no son sólo las que han tenido éxito en el pasado. La era de la tecnología y la innovación requiere pensar fuera de la caja.

La experimentación puede colocar a un empleador a la vanguardia de las nuevas tecnologías, particularmente en lo que atañe a las redes sociales. Esto no pasa desapercibido para los candidatos, quienes toman nota cuando las empresas hacen cosas de manera diferente. El resultado puede ser una mejor atracción de candidatos, especialmente los más jóvenes.



MEJORAR LA ATRACCIÓN DE CANDIDATOS

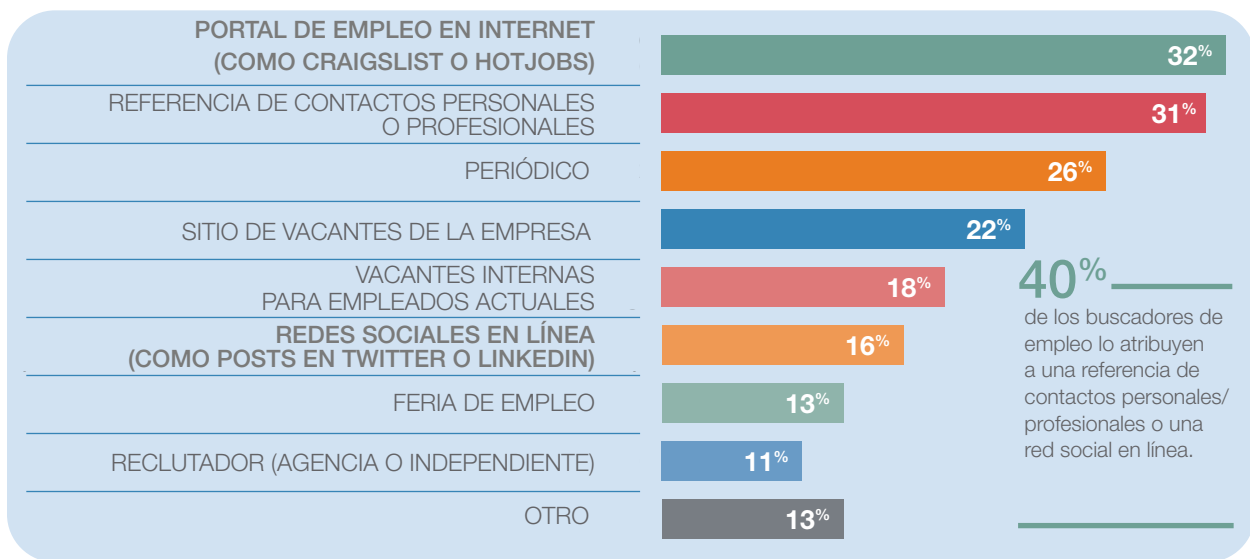
2/3 de los milenials mencionaron que la reputación como innovador es un factor clave al elegir un empleador²

? *Pregunta fundamental: ¿Los reclutadores tienen la libertad de generar compromiso en los candidatos con diferentes alternativas?*

Aléjese del bombardeo publicitario. Desafíe sus propios supuestos.

Es fácil quedar atrapado en la última tendencia y suponer que será ideal para su empresa. Pero esto puede no ser cierto. El hecho de que una tecnología determinada sea adecuada o no dependerá de los puestos y las habilidades requeridas, junto a la naturaleza de su negocio. La clave es considerar cuidadosamente el potencial de retorno, al mismo tiempo que se abre la posibilidad de nuevas formas de operar.

En primer lugar, observe detenidamente el ROI asociado con modelos populares de suscripción. Sólo porque “todo el mundo los usa” no significa que sean adecuados para usted. Analice el tipo de presencia que tienen sus candidatos en una plataforma determinada, por ejemplo: ¿son más propensos a estar en LinkedIn o en Stack Overflow? ¿Cuál es su criterio? Considere el uso de tecnologías que ofrecen herramientas gratuitas; éstas pudieran llegar a ser suficientes. Algunas tecnologías consideradas “anticuadas” podrían continuar siendo efectivas para sus propósitos. Por ejemplo, con frecuencia se considera erróneamente que las bolsas de trabajo en línea pierden importancia, pero continúan siendo mucho más impactantes que lo que mucha gente cree. De hecho, a través de portales en línea se realizan seis veces más contrataciones que las obtenidas con reclutamiento a través de redes sociales.³



¹ ¿Cómo Navegar en Human Age? ManpowerGroup Solutions Soluciones de Talento Sin Fronteras 2012

³ Dougherty, Jim. "Job Recruiters Use Social to Vet Prospects Rather than Find Them." Social Media Today. 24 enero 2014. <http://socialmediatoday.com/leaderswest/2107916/infographic-job-recruiters-use-social-vet-prospects-rather-find-them>

Por último, es importante considerar opciones tecnológicas menos obvias. El reclutamiento en la industria del transporte es un ejemplo de una oportunidad a menudo pasada por alto. Los conductores constantemente aparecen en la lista de las vacantes más difíciles de cubrir según la Encuesta Anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup. Sin embargo, las compañías de transporte rara vez recurren a los medios de redes sociales para reclutar candidatos. El supuesto es que este tipo de tecnología no es utilizado por conductores de camiones. La ironía es que los conductores utilizan plataformas sociales para mantenerse en contacto con familiares y amigos cuando están en el camino, convirtiéndose en una de las mejores maneras de dirigirse a candidatos experimentados.

? *Pregunta crítica: ¿Su plan le permite nuevas formas de pensar?*

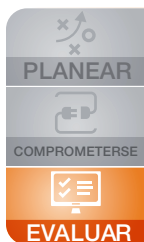


Caso sobre reclutamiento.

Una empresa de software global que ofrece servicio a unos 50 millones de clientes tiene necesidades de talento diversas. No es de sorprender que exista un énfasis en la contratación de talento técnico de nivel superior. Su enfoque hacia la tecnología es amplio y en constante evolución. Aquí le damos un vistazo rápido a su estructura de reclutamiento:

- **Estratégico:** Comienzan por buscar los conjuntos de habilidades adecuados. Mientras que algunas empresas prefieren reclutar para un perfil de puesto o “para que sea compatible”, ellos tienen necesidades de habilidades difíciles de encontrar que garantizan un enfoque de prioridad en las mismas. Las soluciones de la tecnología están orientadas al reclutamiento de habilidades exactas que la empresa necesita o requerirá en el futuro.
- **Flexible:** La organización reconoce que existe más de un enfoque de reclutamiento. Animan a los reclutadores a ser creativos en el enfoque que le funcione mejor a cada uno. En otras palabras, mientras que algunos reclutadores pueden sobresalir en redes fuera de internet, para otros la participación en redes sociales en línea es una competencia principal. La organización quiere beneficiarse de ambos.
- **Emprendedor:** Como resultado, los reclutadores quieren ser los primeros en probar la nueva tecnología. Esto significa que los profesionales de RRHH son capaces de probar las versiones beta de la más nueva tecnología y proporcionar retroalimentación. Además, se les anima a probar nuevas aplicaciones sociales para determinar qué funciona mejor. El fracaso es visto simplemente como una experiencia de aprendizaje.
- **Impulsado por relaciones:** Aunque la tecnología a menudo destaca la oportunidad de llegar a grandes grupos de candidatos, estos reclutadores ven el potencial para individualizar la experiencia del candidato. Por ejemplo, los reclutadores seguirán a programadores en Twitter, Slideshare, y en Stack Overflow. En lugar de enviarles correo directo, ellos reenviarán contenido de tuits, compartirán vídeos o estadísticas y comentarán sobre presentaciones o foros. Con el tiempo, este enfoque permite un compromiso y comprensión del candidato más profunda que con una típica llamada. También dice mucho acerca del punto de vista de la organización sobre las personas.
- **Conscientes de los datos:** La empresa ve su compromiso con la tecnología como una oportunidad para entender mejor a sus candidatos. Por ejemplo, después de años de simplemente preguntar a los candidatos sobre su fuente de contratación, encontraron que muchos tenían múltiples puntos de contacto y que no eran capaces de articular la fuente real. Como resultado, la compañía está enfocándose en herramientas que puedan rastrear de mejor forma el compromiso general con un candidato.

En última instancia, la elección de la tecnología depende de qué tan bien se ajuste a la cultura de reclutamiento de la empresa, la cual pretende informar, involucrar y educar en línea antes que contactar a los candidatos fuera de internet.



3. EVALUAR LA TECNOLOGÍA PARA RECLUTAMIENTO: MEDIR, PERFECCIONAR Y LUEGO REPETIR EL PROCESO

Dar seguimiento y evaluar los datos de principio a fin

Los esfuerzos de recolección de métricas y datos están en aumento. Las empresas recopilan y analizan cada pieza disponible de datos de reclutamiento por su impacto en los objetivos estratégicos. El análisis de los datos puede fomentar ideas y alinear la estrategia general de reclutamiento junto a otros objetivos de negocio. Los mejores reclutadores utilizan el análisis de datos para dirigirse al talento a nivel micro y adaptarlo para las necesidades actuales y esperadas de capital humano. Tienen la capacidad de desplegar ideas Big Data en el proceso completo de reclutamiento.

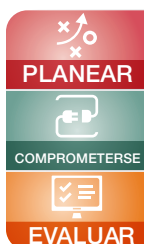
Los esfuerzos de una organización por determinar la fuente ideal de reclutamiento, como se ve en el caso de reclutamiento, son un ejemplo perfecto sobre cómo aprovechar los datos para mejorar los resultados. Otro ejemplo es una empresa de telecomunicaciones que buscaba comprender mejor los perfiles de sus candidatos más exitosos de manera que pudieran reclutar en consecuencia. Después de observar detenidamente a las personas con el mejor desempeño en servicio a clientes, la empresa encontró que sus suposiciones acerca de lo que hacía que fueran los mejores eran incorrectas. Estaban equivocados sobre la experiencia, educación, habilidades e intereses. Con este nuevo conocimiento, fueron capaces de perfeccionar su estrategia de reclutamiento para alcanzar una audiencia más específica.

? *Pregunta fundamental: ¿Somos capaces de dar seguimiento y medir resultados? ¿La recolección de datos promueve la mejora continua?*

PLANEAR, COMPROMETERSE, EVALUAR

El mercado está saturado con tecnologías para apoyar el reclutamiento de candidatos y la oferta sigue creciendo. La creciente movilidad del capital humano y la escasez de habilidades implican un mayor desafío para encontrar el talento adecuado. Con tecnología que promete múltiples maneras de alcanzar sus objetivos más rápido, más barato y más eficiente, el reto de elegir la mejor tecnología para abordar sus necesidades específicas se vuelve aún más abrumador. Un marco efectivo de tecnología para reclutamiento toma en cuenta no sólo la tecnología más nueva, sino la mezcla de tecnología adecuada para satisfacer los objetivos de reclutamiento exclusivos de su empresa.

En el entorno incierto actual, se debe actuar con rapidez y creativamente para atraer al talento necesario. Un marco estratégico para la identificación de tecnología para reclutamiento es un imperativo del negocio. Cuando se ejecuta efectivamente, este marco alinea la tecnología con los objetivos del negocio, permitiendo la agilidad organizacional y, en última instancia, la selección exitosa de candidatos.



Evaluar el estado actual y el deseado

Adoptar el cambio y pensar diferente

Medir, perfeccionar y luego repetir el proceso

ManpowerGroup
Insurgentes Sur 688, 3er. Piso, Col. Del Valle
Distrito Federal, C.P. 03100
México
Tel: 01 800 451 14 00
www.manpowergroup.com.mx/soluciones