



# La tecnología revolucionará el trabajo de los recursos humanos y su uso eficiente favorece la gestión del talento

Foto: Freepik

Atraer talento, retenerlo y saber gestionarlo son piezas claves en el funcionamiento de cualquier empresa. Los departamentos de Recursos Humanos han ido ganando un mayor protagonismo y gracias a la tecnología se han desarrollado nuevas aplicaciones y metodologías que facilitan su trabajo y mejoran su resultado. Varias empresas especializadas en el sector comparten sus experiencias y definen los retos que todavía tienen por delante en un momento en el que entender las necesidades de cada persona dentro de una organización es clave para tener éxito.

Textos **Belén Rodrigo** brodrigo@ccile.org Fotos **Shutterstock**

La tecnología ha tenido un impacto enorme en los Recursos humanos y es uno de los aliados más importantes que actualmente posee el sector ya que se apoya en él para crear nuevas experiencias para candidatos y clientes. Con dicha tecnología ha cambiado radicalmente la forma de trabajar en esta área. Primero, por la automatización de procesos, lo cual supone ahorro de tiempo y esfuerzo al eliminar la necesidad de hacer estas tareas manualmente. Pero sobre todo se han introducido muchos cambios con el uso de herramientas de gestión de talento. “Han surgido sistemas y software especializados lo que nos permite administrar de manera más eficiente la información sobre los empleados, su rendimiento y su desarrollo”, resalta Maite Moreno, directora del Máster en Recursos humanos de EAE Business School Barcelona. Además, la tecnología permite recopilar y analizar datos relacionados con los recursos humanos, “obteniendo información valiosa sobre el desempeño de los empleados, las tendencias en el reclutamiento y la satisfacción laboral, entre otros aspectos”, añade la docente. Una información respaldada por datos que ayuda a tomar decisiones más informadas y estratégicas en la gestión del talento.

Moreno señala varias metodologías innovadoras que han aparecido para la captación de talento, como el employer branding, que se enfoca en construir una marca empleadora sólida y atractiva para atraer a los mejores candidatos. El inbound recruiting, por su parte, se basa en aplicar estrategias de marketing digital para atraer y captar talento de forma proactiva. Esto implica utilizar técnicas como el contenido relevante, las redes sociales y el posicionamiento de la marca en línea. Además, ha habido un aumento en el uso de plataformas y redes sociales profesionales, como LinkedIn, para el mismo fin. “Estas

herramientas permiten a las empresas buscar perfiles específicos, conectarse con profesionales destacados y promocionar sus oportunidades laborales de manera más efectiva”, subraya la docente. También se han popularizado los hackathons y los challenge-based recruitment, “donde las empresas plantean desafíos o proyectos a los candidatos, evaluando así sus habilidades y competencias de manera más práctica”, añade.

Si observamos el ciclo de vida de un empleado nos damos cuenta que,

**El uso de la inteligencia artificial ha impactado fuertemente en procesos como el reclutamiento, tanto agilizando la obtención de candidatos como ofreciéndoles información acerca de su proceso de selección en tiempo real. Asimismo, también ha revisado el concepto de entrevistas**

hoy en día, el uso de la tecnología está presente en todos y cada uno de sus procesos, desde el reclutamiento hasta la salida. “En algunos de ellos, se ha vuelto un valor absolutamente diferencial y define la experiencia del candidato”, afirma José Manuel Vázquez, Operational Leader de Eurofirms Group. Por ejemplo, el uso de la inteligencia artificial ha impactado fuertemente en procesos como el reclutamiento, tanto agi-

lizando la obtención de candidatos como ofreciéndoles información acerca de su proceso de selección en tiempo real. Asimismo, esta tecnología también ha resultado diferencial en la creación de un nuevo concepto de entrevistas, “donde los formatos phygitalos aparecen como soluciones clave para la escalabilidad de estas, y de nuevo para ofrecer experiencia de candidato innovadoras y diferentes”, pone en valor Vázquez. La inteligencia artificial también ha resultado útil para la redefinición de procesos de *onboarding* y permitiendo la interacción de los empleados con bots que les ayudan en la gestión de su día a día con la compañía. Y adicionalmente, tecnologías como la realidad virtual o la realidad aumentada “han permitido evolucionar los procesos de *onboarding* y de formación de empleados, permitiendo entre otras cosas, virtualizar los entornos de trabajo”, matiza.

Y en términos de mejora de productividad, también ha sido clave para la obtención de KPIs personalizados “que permiten ligar la estrategia corporativa al desempeño individual, permitiendo monitorizar fácilmente su evolución”, cuenta el líder de Operaciones de Eurofirms. Esta compañía de Recursos humanos cuenta con una aplicación a disposición de los trabajadores con la que pueden hacer seguimiento de sus candidaturas, gestionar sus nóminas o reportar las horas trabajadas en su contrato vigente. Además, el Grupo Eurofirms ha adquirido CornerJob, un marketplace propio enfocado en perfiles blue collar “donde candidatos y clientes pueden encontrarse”, y BuscoExtra, una plataforma digital que “agiliza la contratación de perfiles de hostelería”, avanza Vázquez. Tal y como explica Francisco Ribeiro, director general de ManpowerGroup España, “la tecnología ha acelerado la capacidad de encuentro entre ambos lados de la cadena (empresas y candidatos), y la información dis-

## Inteligencia artificial, enemigo o aliado



El uso de la inteligencia artificial en distintas áreas levanta siempre muchas dudas sobre su papel frente al trabajo humano y en el caso de la gestión del talento ocurre lo mismo. “Probablemente se ha abusado de las ideas catastrofistas sobre la implicación que la Inteligencia Artificial tiene en el

mundo del trabajo. Es una realidad -anunciada durante 11 años, pero democratizada ahora- de la que ya nos servíamos multitud de empresas a la hora de automatizar y procesar grandes volúmenes de datos”, comenta Francisco Ribeiro. Asegura que no se debe olvidar que hay una persona antes y

después de la tecnología. “Antes, a la hora de identificar las competencias y necesidades para un puesto, y después, para validar que los datos ofrecidos por el software se ajustan a lo identificado inicialmente. La Inteligencia Artificial ayuda a reducir subjetivismos, pero no sustituirá al criterio humano”, resalta el director general de ManpowerGroup.

Según WEF frente a los 85 millones de puestos de trabajo que desaparecerán en el mundo en los próximos años por la incorporación de la Inteligencia Artificial, entre otras tecnologías, al mundo del trabajo, se crearán más de 200 millones de empleos nuevos. “Lo que nos toca ahora, como empresas y como sociedad, es preparar a las personas, cuyos puestos puedan estar en peligro por ser más repetitivos, a convertirse en gestores de tecnología o reciclarse en posiciones más necesitadas por las empresas actuales”, subraya Ribeiro.

ponible para decidir el éxito de una nueva relación laboral”. Actualmente, la tecnología puede complementar cualquier paso en la ecuación de la atracción, selección, desarrollo y formación que las empresas tienen para los empleados “siendo más eficaces en la segmentación e identificación de candidatos, y también a la hora de predecir el ratio de éxito en el encaje de la persona en un equipo ya formado... Evaluaciones más objetivas en cuanto a su rendimiento, y soluciones de formación interna para mejorar las cualidades y, de esta forma, la contribución del empleado a los objetivos de la compañía”, pone como ejemplos. Sin olvidar su importancia de la automatización en burocracia administrativa. “Cada año, ayudamos a más de 15 mil empresas en

España en la externalización de cualquier tipo de necesidad de Recursos humanos, desde la selección hasta la gestión de nóminas. Todo esto no sería posible sin herramientas tecnológicas propias y de vanguardia”, puntualiza.

### Fidelizar el talento

La fidelización de personas está siempre en un constante cambio y la empresa debe entender cuál es el factor clave de atracción para cada persona. “La remuneración, a pesar de tener todavía un peso relevante, no es siempre una prioridad para muchos candidatos, pero sí el salario emocional”, indican desde el grupo Adecco. Es decir, los candidatos dan mucho valor a una mayor flexibilidad horaria, bien como la posibilidad

de carrera, la apuesta en la salud y bienestar, pasando por mejores funciones, desafíos más interesantes, principalmente, *reskilling*, *upskilling* y diferentes propósitos. “El apego a la empresa y el recelo de cambio son factores que ya no son tan inhibidores, sobre todo para las nuevas generaciones”, señala la compañía. Como cada vez es más difícil fidelizar el talento, hay que estar atentos a las necesidades individuales.

“La retención del talento es un desafío de todos los stakeholders en el mercado, incluso más que las propias empresas, tiene que conseguir encarar de forma crítica definiendo estrategias bien pensadas”, apunta Tatiana Teófilo, *manager* Human Resources Mazars Portugal. “La apuesta está en la preparación de las personas, mejo-

rando todo lo que tiene que ver con los procesos de Recursos humanos y providenciando aprendizaje intenso al nivel de liderazgo”, añade. Desde Mazars consideran que para la retención del talento son imperativos programas internos de desarrollo, flexibilidad en el trabajo, una compensación financiera competitiva y oportunidad de crecimiento. “Al mismo tiempo es necesario prestar atención a lo que los colaboradores valorizan, como libertad, conocimiento, estabilidad, auto-gestión o propósito”, recuerda Teófilo. “Ahora hay una guerra de talento. Antes había la cultura de la antigüedad y eso se ha perdido, se busca un bienestar personal y profesional, un propósito en la vida”, cuenta Sylvia Taudien, fundadora y CEO de Advantage Consultores. Con una experiencia de 20 años en el sector no tiene dudas de que “las empresas deben buscar formas atractivas para atraer el talento y se quede”. Y es que en 2023 se unen varias generaciones de trabajadores en la misma empresa con intereses y motivaciones distintas. “El departamento de Recursos humanos ha de poder identificarlas y ajustar su Propuesta de Valor al Empleado a esta nueva realidad”, indica Francisco Ribeiro. Frente a la generación ‘boomer’, que fundamentalmente busca estatus y predictibilidad en sus tareas, la generación ‘Z’ prefiere rotar cada dos años, o antes, y elegir una empresa por sus valores éticos y compromiso social. Señala también que se ha producido un vuelco en las prioridades de los profesionales, premiando la flexibilidad y el bienestar integral por encima del ingreso económico. “Fidelizar talento no tiene que ser un reto para las empresas si son capaces de anticipar las necesidades de sus profesionales y diseñar una propuesta de valor acorde. Eso podrá reducir la rotación de profesionales”, añade.

### Desafíos

Los recursos humanos tuvieron y tienen siempre la preocupación máxi-

## Inbound recruiting

Una de las nuevas metodologías de selección de personal es el llamado inbound recruiting con la que Adecco ha sido pionera en Portugal. “En un mercado caracterizado por la escasez de recursos es fun-



damental innovar en la forma de comunicar con los candidatos. *Inbound recruiting* se basa en una comunicación diferenciada y personalizada tomando el proceso de reclutamiento más eficiente y también en una experiencia más positiva para el candidato... El principal objetivo de esta metodología es atraer, envolver y, por fin, convertir “leads” en candidatos”, explican desde el grupo Adecco.

Al contrario de los métodos de reclutamiento tradicionales, que se basan en la publicación de anuncios de empleo y en el contacto con candidatos pasivos, el inbound recruiting conlleva la creación de contenidos basado en estrategias de *inbound marketing* y *employer branding*, concebidos para captar la atención de los candidatos identificados como target para cada posición, o sea, el candidato persona. “Estos contenidos pueden asumir varios formatos, marcando una presencia online fuerte, promoviendo la proximidad con el candidato y la humanización de la marca”, resaltan desde la firma.

La comunicación se centra normalmente en tópicos relaciona-

dos con la cultura, los valores y la misión de las empresas, lo que permite construir relaciones y crear conexiones con nuestros talentos. “Así, las redes sociales asumen una relevancia mayor, no porque se aseguran un mayor alcance sino también potencian una experiencia innovadora y positiva para el candidato”, añaden El grupo Adecco, en conjunto con el creador del *inbound recruiting*, formó a sus equipos e implementó todas sus herramientas para que esta metodología forme parte de su forma de trabajar. “Adicionalmente creamos un equipo de marketing digital totalmente orientado para el candidato, el cual permite una comunicación más eficiente y consecuentemente mejores resultados de conservación en los anuncios que publicamos”; explica Adecco Grupo.

La adopción de inbound recruiting les ha permitido mejorar significativamente la asertividad de los procesos de reclutamiento, aumentando el número de candidaturas, pero sobre todo la relación de adecuación del candidato a la función. “Es una metodología única y disruptiva”, puntualizan.

## Nuevas formas de trabajar ("The New WoW")



La metodología The New WoW, diseñada por Peoplematters en colaboración con Henkô en 2021, surgió con el objetivo de ayudar a las empresas a visualizar y orientar el proceso de transformación asociado a las nuevas formas de trabajar. “En algunos casos, empresas que ya habían empezado a incorporar modelos de trabajo más o menos híbridos, simplemente tuvieron que “correr” más, y gestionarlo con una intensidad e impacto inesperados”, explica Miriam Aguado, socia en Peoplematters. En la mayoría de los casos, sin embargo, “supuso plantearse y poner en marcha una forma de trabajar que difícilmente habría surgido espontáneamente”, añade.

A través de su modelo y metodología, ponen de relevancia cuatro grandes perspectivas a considerar y trabajar para lograr una implantación eficaz del modelo híbrido:

**Leading:** desarrollando un liderazgo orientado desde el futuro sostenible y no desde las experiencias pasadas.

**Working:** diseñando una organización, modelos de gestión y entornos de trabajo altamente colaborativos, híbridos y centrados en la persona.

**Sharing:** generando una cultura organizacional conectada y diversa. **Feeling:** atendiendo al propósito y a las emociones de las personas para generar la mejor experiencia de transformación.

“Es evidente que poner en marcha esta infraestructura requiere trabajarla de forma estratégica, asegurando que atendemos, preparamos y gestionamos todas las claves para una transformación sostenible, desde una experiencia empleada positiva y emocional”, resalta Aguado. Desde Peoplematters creen que la conversación y el debate se está centrando alrededor del teletrabajo y sus posibles modalidades cuando “el foco debería estar en cómo generar y potenciar entornos de flexibilidad en los que las personas sean más dueñas de su tiempo, además de miembros activos y comprometidos de un equipo, una empresa, que consigue resultados”.

La aplicación más directa de la metodología The New WoW comienza por la reflexión, al más alto nivel de gestión, sobre qué modelo es el que tiene sentido en cada organización, teniendo en cuenta su área actividad, su estrategia, su cultura y sus capacidades.

ma de encontrar al mejor candidato, el mejor talento, de fidelizarlo y de conseguir todo esto manteniendo la cultura organizacional y el cuadro legal vigente en la altura. “Actualmente los objetivos son los mismos, y a pesar de existir más herramientas, tecnológicas y a nivel de salario emocional, la realidad actual del mercado de empleo caracterizado por la escasez de talento, aumenta exponencialmente los desafíos diarios de cualquier departamento de Recursos humanos”, resalta Adecco Group.

Peoplematters recuerda que cada organización tendrá sus propios retos en la gestión de sus personas, pero hay algunos en común. Entre ellos, “adquisición de talento, compromiso y pertenencia, diversidad e inclusión, gestión del cambio, aprendizaje continuo, tecnología y automatización y cumplimiento normativo”.

En este entorno cambiante y de evolución digital, el papel del líder gana un mayor protagonismo. Un líder que destaca es el que tiene conocimiento del negocio, pero también acompaña y está próximo de las personas, tiene conocimiento de finanzas y de tecnología e innovación. “En un momento en el que la transformación digital puede proporcionar ganancias significativas de productividad, comprender la tecnología y las nuevas formas de trabajo marcará la diferencia” apunta Maria João Vaz, *head of Sustainability Services* Mazars Portugal. Señala igualmente que el cambio cultural en las empresas debe acompañar este ambiente de evolución. “Es una realidad y exige líderes con madurez emocional para dirigir situaciones completas, capaces de direccionar y apoyar al mismo tiempo que proporcionan a los equipos un ambiente de seguridad emocional y autonomía, y están abiertos a la innovación”, puntualiza Vaz.

Además, en un entorno empresarial cada vez más globalizado, es esencial que los líderes de Recursos humanos tengan una conciencia global y la

capacidad de adaptarse a diferentes culturas y contextos. Por eso en EAE Business School enseñan a sus alumnos “a pensar de manera estratégica y a alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales”, resalta la profesora Maite Moreno. Recuerda igualmente la importancia del aprendizaje continuo y la actualización constante por lo que “es crucial que los líderes estén al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas”.

Mazars Portugal señala también que el mundo de la dedicación a las tareas tenderá a desaparecer y hay una necesidad cada vez mayor de todos los colaboradores, independientemente de la jerarquía o función, de sentir que forman parte de algo que influye a las personas y la economía de forma positiva. “Cada vez más personas van a buscar la gestión del conocimiento, la ética y la comunicación permanente como criterios para la elección de los proyectos y son estas las

estrategias y herramientas que se están desarrollando para la contratación de personas”, explica Maria João Vaz.

### Formación para las profesiones emergentes

Casi el 80% de las empresas de todo el mundo afirman tener problemas para encontrar a los profesionales con las competencias que necesitan para ocupar las posiciones que tienen abiertas. “De forma también mayoritaria, las competencias que buscan son fundamentalmente *soft*: colaboración, trabajo en equipo, autonomía...”, resalta Francisco Ribeiro. En el caso específico de España la tasa de paro es superior al 13% y del 30% en los jóvenes, pero se da también el caso de que hay sectores sin profesionales suficientes (como el de IT, que ha derivado en sueldos inflacionistas y en una guerra por el talento). “Ante esta circunstancia, las empresas optan cada vez más por formar ellas mismas a los profesionales en

las competencias que requieren. Bien sean equipo actual o futuro, muchas recurren a diseñar sus propios itinerarios formativos”, indica el director general de ManpowerGroup España.

En EAE Business School apuntan varias tendencias y prácticas efectivas en la búsqueda de talento para profesiones emergentes. “Es esencial utilizar canales y plataformas digitales para identificar y atraer a los candidatos adecuados. Además, las empresas suelen utilizar sus propias páginas web y portales de empleo”, resalta Maite Moreno. También es importante establecer alianzas con instituciones educativas, universidades y centros de formación especializados en áreas relevantes para estas profesiones. “Otra práctica efectiva es participar en eventos y ferias de empleo especializadas en tecnología y nuevas profesiones”, añade la docente. Asimismo, es esencial tener en cuenta la importancia de la diversidad y la inclusión. ■

PUB

# Mark Making the way forward



Promovemos a transformação dos negócios e da sociedade, através de serviços e soluções inovadoras, colocando as pessoas no centro de tudo.

Bem-vindo a uma revolução tecnológica mais humana.

[www.minsait.com](http://www.minsait.com)

minsait

An Indra company