



*High performance. Delivered.*

## Competitividad y Selección de Personas: sembrando el futuro de la organización

¿Cuál es el mejor candidato? ¿Qué conocimientos, habilidades, competencias y actitudes garantizan su encaje en el puesto de trabajo y en la organización, y su éxito profesional y el de la propia organización? ¿Cómo y dónde buscarles? ¿Qué técnicas utilizar para detectarlo y minimizar el riesgo de su falta de adaptación?

Estas preguntas, tradicionalmente ya de sí difíciles de responder por los profesionales de recursos humanos, se han tornado mucho más complejas y relevantes en el entorno actual, caracterizado, entre otras cosas, por los cambios notables en el mercado de trabajo (cambio de los sistemas de valores, modificaciones en el sistema educativo, demanda de mayor equilibrio entre vida personal y profesional, escasez de mano de obra cualificada, globalización, deslocalización, etc.) y la heterogeneidad de las personas cuya vida laboral se ha de gestionar (profesionales de poca experiencia y otros de "pelo blanco", trabajadores con dedicación completa, asociados y con dedicación parcial, inmigrantes y desplazados, etc.)

En ese contexto de mayor complejidad, las organizaciones continúan demandando personas que, por un lado, se **ajusten a sus necesidades de negocio actuales** y, que por otro, tengan el **potencial** para responder a nuevas demandas.

Para identificar y seleccionar estos profesionales es **importante disponer de metodologías, políticas y técnicas** que sean sencillas de aplicar, faciliten la toma de decisiones y garanticen que el candidato posee los conocimientos y actitudes necesarias.

### Cambio en los criterios de evaluación de candidatos

El perfil del candidato está cambiando. Actualmente las dimensiones académicas (licenciado, con un MBA y con idiomas) y de experiencia previa no son las únicas que se deben valorar.

Necesitamos una persona bien formada pero que, al mismo tiempo, tenga unas aptitudes y actitudes muy determinadas: dureza emocional, persistencia, tolerancia a la frustración, razonamiento verbal, numérico y abstracto, innovación, etc.; así como unas competencias acordes con el trabajo a desempeñar: orientación a cliente, trabajo en equipo, flexibilidad, autocontrol, iniciativa, dirección de personas, etc.

De este modo se buscan personas que sean capaces de anticiparse y adaptarse a los cambios en la empresa, en el mercado y en las necesidades de los clientes, afrontando los problemas de manera eficaz cualquiera que sea la presión y tensión emocional que impliquen.

El coeficiente intelectual, la formación académica y la experiencia profesional previa son condiciones umbral, es decir, necesarias para el éxito, pero no suficientes.

Las organizaciones, al buscar nuevos empleados, deben ser conscientes de que los elegidos van a ser las personas responsables de crear, identificar y desarrollar las ventajas competitivas del mañana.



Por tanto, creemos necesario analizar las competencias y actitudes necesarias para el puesto –actuales y futuras– y buscar los mecanismos que sirvan para evaluarlas en los candidatos potenciales.

### El talento es escaso y también ha cambiado

Pero no únicamente las demandas de los empleadores han cambiado, sino que, de forma paralela, las exigencias de los candidatos hacia la organización también han variado.

Si analizamos los valores y preferencias de las personas del mercado laboral podemos fácilmente constatar que sus inquietudes son muy diversas y cambiantes, lo que representa un gran reto, no solamente para proveer oportunidades que sean atractivas para los candidatos a corto plazo, sino también para ser capaces de ofrecer una carrera a largo plazo que considere estos cambios en el transcurso de la vida laboral.

Ante una disminución de la oferta de personas, esa capacidad para atraer y fidelizar a los profesionales que responden al perfil establecido se convierte en pieza clave del rendimiento empresarial presente y futuro. Las organizaciones pasan de seleccionar a ser seleccionadas, entran en combate **por los mejores candidatos**.



El talento, entendido como resultado del producto de compromiso y capacidad, se revela como el valor diferencial por excelencia de las organizaciones. Su competitividad, ahora y de manera mucho más decisiva en el futuro, va a estar directamente relacionada con su capacidad por atraer, retener y desarrollar talento.

Para luchar por ese talento no basta sólo con salarios más altos sino que se necesitan también otras armas como la propia marca e imagen corporativa, programas de formación, planes de carrera, flexibilidad laboral, etc. Las organizaciones se deberán adaptar a las necesidades de cada persona.

### Nuevos imperativos de negocio

Pero ese proceso de identificación y selección de las capacidades de la organización no puede ser tampoco ajeno a los **retos del negocio**, que requiere contar con aquellos profesionales que contribuyan a alcanzar su **máximo rendimiento**.

Las Direcciones de Negocio esperan de Recursos Humanos que posicione a la organización como una de las preferidas para trabajar por los "candidatos deseados", desempeñando esta tarea en el menor tiempo y con el mínimo coste económico y social pero alcanzando de forma simultánea la máxima adecuación de los candidatos.

### Cómo adaptar los procesos de selección

Si han aumentado las exigencias del negocio a la función de selección, ésta ha de desarrollarse en un entorno laboral con

profundas transformaciones, donde los candidatos deseados son cada vez más escasos y poseen unos valores y convicciones diferentes, y tenemos la certeza de que las capacidades a evaluar en nuestro profesional del mañana también han cambiado, ¿podemos mantener los mismos procesos y técnicas de selección?

Consideramos que la función de selección desempeñada tradicionalmente por las organizaciones, debe transformarse mediante:

- El análisis y rediseño de su función de selección, abordando como potenciales líneas de actuación:
  - La identificación y cultivo de las fuentes de selección de los mejores profesionales de la organización.
  - El uso de herramientas y procesos sistemáticos de identificación y actualización de los perfiles profesionales críticos y más demandados.
  - La involucración de la línea de negocio.
  - La actualización de los Planes de Acogida.
  - El desarrollo de "Marketing de Selección".
  - El análisis de las causas de rotación no deseada.
- El aprovechamiento de las nuevas tecnologías para reducir los costes y plazos de ejecución de los procesos:
  - Herramientas de administración, búsqueda y análisis de los datos de un número cada vez más alto de candidatos, con sistemas de ordenación y filtro de los cientos de currículos recibidos cada día según múltiples criterios.
  - Uso de Internet como medio alternativo para la búsqueda y filtro de candidatos.
  - Tecnologías multimedia para filmar y archivar entrevistas de trabajo, especialmente útil si la toma de decisiones se encuentra diversificada.
  - Herramientas de valoración de competencias como, por ejemplo, Prescom, que permite evaluar on-line de forma objetiva las competencias de una persona mediante un conjunto de pruebas fáciles y sencillas de usar.

En Accenture entendemos que la complejidad y los cambios producidos en el entorno empresarial general y, de forma particular, en el mercado laboral y sus diferentes componentes, obligan a **una transformación de la función de selección** de las organizaciones. Es preciso aprovechar las nuevas tecnologías para ser más eficientes, modificando los procesos tradicionales y emprendiendo nuevas líneas de actuación que permitan garantizar la consecución de su objetivo último: **encontrar y atraer los profesionales que tengan las capacidades exigidas por la organización hoy y mañana**.

Para más información contactar con:

Raúl Jiménez Fernández

Accenture

Torre Picasso - 28020 Madrid

e-mail: [human.performance.spain@accenture.com](mailto:human.performance.spain@accenture.com)

Tel.: 91 546 93 71

Estas publicaciones están disponibles en nuestra página web: [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

Sección: Investigación y Análisis - Human Performance