



TENDENCIAS A pesar de que los reclutadores son cada vez más exigentes y tratan de afinar en su búsqueda del talento necesario –con procesos de selección más largos– aumentan los casos de trabajos en los que no se requiere la entrevista para obtener un empleo. Hay quien habla de revolución en la selección de personas, con candidatos que rechazan los procesos tradicionales y ponen sus propias condiciones. **Por Tino Fernández**

¿Conseguirá un empleo sin pasar por la entrevista de trabajo?

Hace algún tiempo, el que fuera presidente y director ejecutivo de Mattel y CEO de Kraft Foods, Robert A. Eckert, sorprendía en una entrevista con *The New York Times* a todos aquellos que aún confían en el poder que tiene la entrevista de trabajo en cualquier proceso de selección.

Eckert negaba validez absoluta a este encuentro entre el aspirante y el reclutador en la selección de talento, y conseguía hacerse un hueco entre los gurús del cambio dedicados a criticar los procesos y conceptos tradicionales en gestión de personas y reclutamiento.

En este caso, el directivo descartaba la posibilidad de que tras la entrevista se pueda conocer realmente al candidato, y echaba más leña al fuego al asegurar que en el nuevo escenario cambiante del mercado laboral –en el que las soluciones tradicionales son cada vez más ineficaces– parece que el currículo y la experiencia real son condiciones necesarias –aunque ya no son suficientes– para que el profesional acceda al momento decisivo de la entrevista.

Las opiniones de Eckert se suman a las de aquellos expertos que en los últimos tiempos alimentan lo que se conoce como la crisis de la entrevista y del currículo, y que tildan a ambos de herramientas obsoletas, aunque los reclutadores sigan recurrien-

do a ellas a pesar de todos los cambios.

Parece evidente que el factor humano nunca va a desaparecer de los procesos de selección. El encuentro entre entrevistado y entrevistador es el objetivo final de ambos, y cada candidato debe demostrar que sus habilidades profesionales están debidamente actualizadas, y que su experiencia contribuirá a tener éxito en el puesto que le ofrece la empresa que le ha convocado.

No a la entrevista

Entre las transformaciones que se dan en el mercado laboral cambiante se observa una tendencia creciente a omitir por completo las discusiones en persona o virtuales y los encuentros cara a cara que implica la entrevista, ofreciendo una especie de excusa a los candidatos que prefieren que sus habilidades se prueben a través de medios alternativos.

Se habla cada vez más de trabajos que no requieren el trámite de la entrevista de trabajo. En realidad, hay ciertas actividades y puestos que son especialmente proclives a dejar de lado este encuentro cara a cara. Es el caso de los empleos temporales o estacionales, que pueden obviar ese trámite entre aspirante y reclutador, cuando el último necesita cubrir puestos rápidamente.

Es raro que no haya un encuentro cara a cara, pero se puede evaluar de mil maneras sin que haya entrevista

Se puede evitar la entrevista cara a cara si hay un proceso de selección que evalúa al candidato

Asimismo están los que se conocen como trabajos de nivel de entrada, diseñados para candidatos que comienzan sus carreras y tienen poca experiencia, y también obvian el trámite de la entrevista o los basados en referencias. Sin olvidar una buena cantidad de empleos independientes u online, en los que el proceso de contratación suele realizarse a través de aplicaciones o plataformas.

Hay listas de profesiones que, según lo dicho anteriormente, podrían ser más fáciles de conseguir sin una entrevista, como representantes de ventas, expertos en atención al cliente,

tutores online o asistentes virtuales.

Comprobación

Los trabajos sin entrevista generalmente implican evaluaciones basadas en habilidades para analizar la idoneidad de los solicitantes de empleo para un puesto. Pero cabe preguntarse cómo es posible hacer efectiva esa evaluación sin pasar por las comprobaciones que garantiza el encuentro cara a cara entre reclutador y aspirante.

Sara Álvarez, directora de atracción de talento de The Adecco Group, se muestra partidaria de evaluar más allá del currículo y habla de la necesidad de valorar la alineación cultural con la compañía: "Eso es difícil si no hay una conversación con el candidato. Es raro que no haya un encuentro cara a cara en algún momento, pero se le puede evaluar de mil maneras en un proceso de selección, y no tiene por qué haber sólo una entrevista personal... Es posible tener el encuentro de otra manera –dinámica de grupo, videoentrevista en la que el propio aspirante se graba–, pero es necesario que exista una fase de evaluación que no se puede llevar a cabo si no hay una valoración real. De lo contrario, estaríamos ante un acto de fe, y todo esto impacta en la alineación con la cultura de la compañía, en la rotación o en el absentismo". Álvarez añade que "se

puede evitar la entrevista cara a cara siempre que haya un proceso de selección que evalúe al candidato".

En el mercado laboral en el que vivimos, los aspirantes a un puesto están obligados a convencer a los reclutadores. La clave está en demostrar la capacidad de añadir valor a la compañía a la que se opta.

Las empresas están corrigiendo el rumbo de los errores cometidos durante la batalla por el talento, y esto significa que ahora están siendo más exigentes para asegurarse de tomar mejores decisiones de contratación, a un ritmo pausado, con procesos más lentos y expertos que sean más sólidos en la toma de decisiones.

Procesos más largos

Las compañías que contratan quieren encontrar exactamente lo que necesitan. Ya desde el anuncio y la oferta de empleo las exigencias están presentes y sugieren al aspirante que, si no las cumple, lo más sensato es que no continúe.

En este sentido, los procesos de selección se alargan por las exigencias crecientes, y que éstas se deben a que existe un desajuste de talento en el mercado. A veces los reclutadores no pueden presentar suficientes candidatos para un puesto.

> VIENE DE PÁGINA 1

La adquisición de talento se ha convertido en una operación altamente estratégica, y trata de resolver cuestiones como qué habilidades necesitamos; cómo encontramos personas que se ajusten a la cultura de la empresa; qué candidatos internos deberían ocupar los puestos clave; o quiénes son los líderes adecuados para contratar.

Casi el 80% de las funciones de adquisición de talento es bastante táctica, y una encuesta de directores ejecutivos de PwC muestra que los directores ejecutivos califican la contratación como el tercer proceso más burocrático y que hace perder más tiempo en sus empresas, empatado con “demasiados correos electrónicos” y “demasiadas reuniones”.

La directora de atracción de talento de The Adecco Group insiste en que “un proceso de selección de calidad habla de la marca empleadora, y si la empresa quiere diferenciarse debe cuidar el proceso de selección. Sin una selección de calidad en la que el candidato se sienta evaluado, ese aspirante a un puesto pierde el *enamoramiento* con la empresa”.

Para algunos expertos, la entrevista de trabajo es muy parecida a una cita a ciegas. Si uno piensa en las cinco cuestiones más importantes de su vida, probablemente una de ellas sea su trabajo. Así, el hecho de *casarse* con una empresa es importante, y para llegar a la firma del contrato, inevitablemente hay que pasar por una de esas citas a ciegas.

Además, Sara Álvarez cree que el proceso de selección sirve también para que el candidato evalúe a la compañía que ofrece ese puesto de trabajo. Ahí coincide con Xavier Michel, responsable de contratación profesional de Manpower, para quien la entrevista es “el encuentro entre las competencias del candidato y las necesidades de la compañía. Es asimismo el momento en el que el aspirante puede conocer a la empresa en la que podría trabajar”.

Michel no cree que en la búsqueda de perfiles más cualificados pueda darse un proceso de selección en el que no haya entrevista, y concluye que “todo lo que se expresa de manera presencial y todo lo que transmitimos como personas es parte de lo que una empresa quiere detectar”.

Revolucionar la selección

Por su parte Juanjo Amorín, presidente y fundador de Qualentum, distingue la demanda de perfiles sénior –con más de tres años de experiencia– de la de perfiles junior.

Por lo que se refiere a los primeros, cree que es aquí donde se produce mayor escasez, y donde se muestra el cambio de paradigma: “Antes, las empresas publicaban ofertas, y se daba un proceso tradicional en el que se incluía la entrevista”. Amorín cree que “eso se acabó, pues ahora es la empresa la que llama la atención de esos sénior que están en pleno empleo. Se trata de un movimiento en el que la organización va al candidato, en vez de ser el aspirante el que va hacia la compañía. No quieren procesos tradicionales y se busca el *match* de competencias, y tienden a ser ellos los que ponen las condiciones”.

El fundador de Qualentum concluye que “el proceso de entrevista no es tanto con recursos humanos como

Es posible formarse en una especialización condensada a la que se añade formación intensiva en ‘soft skills’

El candidato ya no quiere procesos tradicionales y tiende a ser quien pone las condiciones

con el *hiring manager*. Se trata más de una conversación técnica sobre habilidades”.

Por lo que se refiere a los perfiles junior, Amorín cree que “para un primer empleo, en lugar de contratar a alguien que sale de la Universidad o de una Formación Profesional, se producen incorporaciones a modelos de práctica alargada: se trata de un sistema en el que en 6 ó 12 meses es posible formarse en una especialización condensada a la que se añade un proceso de formación intensiva en *soft skills*”.

Juanjo Amorín explica que las empresas integran todo esto en programas que permiten ver cómo madura en habilidades el candidato (y también en la cultura de su compañía). Las organizaciones pueden comprobar cómo se va construyendo el aspirante en unos cuantos meses. Se ve cómo evoluciona el perfil antes de la contratación, por lo que no es necesario pasar por entrevistas de trabajo. Se trata de una revolución de la selección de personas.

También Ernest Sánchez, *managing partner* de Nuclio Venture Builder, se manifiesta sobre la posibilidad de que existan trabajos en los que no haga falta entrevista: “En profesiones que requieren *skills* hay que hablar de personas que se forman en ciclos cortos. No hay tanta vertiente académica sino cada vez más práctica. Si sabemos que alguien tiene una habilidad determinada, hay adquisiciones de talento en las que se obvia la entrevista”.

En modelos como el de Nuclio se trata de cerrar un círculo virtuoso que consiste en identificar los negocios con futuro (y por tanto los profesionales necesarios para ponerlos en marcha); detectar las profesiones y actividades pujantes, formar y adaptar a esos profesionales y futuros emprendedores para una nueva realidad, y contar con empresas concretas del mundo real en las que puedan desarrollar su actividad aplicando lo visto y aprendido.

Hay que tener en cuenta que en el caso de las empresas emergentes la calidad del equipo en las *start up* es un argumento definitivo para que los inversores apoyen cualquier proyecto. Pero hay un obstáculo difícil de salvar, como es la dificultad para encontrar perfiles adecuados para empresas innovadoras que, generalmente, aportan nuevas soluciones y generan profesiones y necesidades nunca vistas.

Las *start up* buscan profesionales cualificados con habilidades y capacidades que la Universidad o las escuelas de posgrado no son capaces de formar o reciclar.