



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Alumno: Rocío Soler García.

Enero, 2018.

Después de un periodo de aprendizaje en la universidad, por fin escribo este texto para terminar mi trabajo de fin de grado y pongo el punto final a mi carrera universitaria. En ocasiones ha sido duro e intenso, pero en otras ha resultado gratificante y divertido. Y es por ello por lo que quiero escribir estas líneas para las personas que estuvieron ahí desde el principio, o las que se han ido sumando en esta aventura.

Principalmente, a mis padres, que me han dado la oportunidad de poder formarme para mi futuro, por su comprensión, y por seguir mimándome, cuidándome y apoyándome cada minuto.

A Belén, mi hermana, por los ratos divertidos y de enfados de vez en cuando, que sirven para eliminar la tensión, y a Cristian, que me trae tarta para merendar mientras termino este trabajo.

A mis amigas que, aunque no nos veamos mucho, siempre están (bendito smartphone y sus aplicaciones), y por sus “tú no te agobies, tía”.

Para finalizar, a mi tutor Juan, que me ha guiado durante este trabajo, y a Víctor, profesor de informática, que me ha ayudado con este mundo virtual que cada vez es más real.

Índice.

1. RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	2
3. OBJETIVOS	2
4. INTRODUCCIÓN	3
4.1. CONCEPTOS PREVIOS.....	3
5. PAPEL DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	7
5.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	9
6. DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS	12
6.1. TRADICIONALISTAS.....	14
6.2. BABY BOOMERS	15
6.3. GENERACIÓN X.....	16
6.4. GENERACIÓN Y	17
6.5. GENERACIÓN Z	19
7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL.....	20
7.1. PRIMERA ETAPA: 1870-1900.....	22
7.2. SEGUNDA ETAPA: 1901-1930	22
7.3. TERCERA ETAPA: 1931-19607	23
7.4. CUARTA ETAPA: 1961-1990.....	24
7.5. QUINTA ETAPA: 1991-ACTUALIDAD.....	25
8. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: DE LO TRADICIONAL A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	26
8.1. RECLUTAMIENTO TRADICIONAL.....	27
8.2. RECLUTAMIENTO Y TICS	29
8.3 SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL	35
8.4 SELECCIÓN DE PERSONAL Y TICS	37
8.5. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS RRHH	39
9. CONCLUSIONES.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA.....	44

1. RESUMEN.

En el presente documento se describen los cambios que han sufridos los procesos de dos acciones básicas, como son el reclutamiento y la selección de personal, de una de las principales funciones de la Gestión de Recursos Humanos: la administración del empleo dentro de una organización. Con la aparición de las llamadas TICS, o Tecnologías de la Información y la Comunicación, y su posterior inclusión en el ámbito laboral, éstos han variado desde la utilización de unas técnicas más tradicionales hasta métodos más innovadores donde encontramos la Inteligencia Artificial.

Anteriormente, se tratarán otros aspectos que están relacionados con el tema principal como la diversidad generacional existentes en las empresas actuales o la evolución llevada a cabo por la Gestión de Recursos Humanos hasta convertirse en lo que es hoy en día.

ABSTRACT.

The present document describes the changes that the processes of two basic actions, staff recruitment and selection, have undergone in one of the main functions of Human Resources Management: the administration of employment within an organization. With the appearance of the so-called ICT, or Information and Communication Technologies, and their subsequent inclusion in the work environment, these processes have changed from the utilization of more traditional techniques to more innovative methods, where Artificial Intelligence is found.

Previously, the document sets forth other aspects associated with the main theme, such as the generational diversity existing in current companies or the evolution carried out by Human Resources Management to become what it is today.

2. JUSTIFICACIÓN.

Desde que las primeras tecnologías aparecieron en el mercado y, por consiguiente, su utilización en cada momento de nuestro día a día, ya que estamos rodeados de ellas constantemente, cada vez es más la influencia que tienen sobre cada uno de los distintos ámbitos que forman nuestra rutina: desde la educación o el aprendizaje hasta la comunicación. En la sociedad actual, donde es algo esencial, continuamente se están desarrollando nuevas tecnologías para cubrir las necesidades tanto de las personas que la forman como de las organizaciones existentes en ella. En relación con éstas últimas, para que puedan desarrollar su actividad principal de forma correcta, requieren capital humano que realicen las tareas más esenciales. Para ello necesitan realizar unos procesos de reclutamiento y selección que posteriormente permitirán incorporar las personas más adecuadas y preparadas para la empresa.

Con el presente trabajo de fin de grado titulado “Nuevas Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos” se pretende poner en relación la evolución desarrollada por las nuevas tecnologías en los últimos años con los procesos de selección y reclutamiento de recursos humanos dentro de la empresa.

El trabajo se dividirá en dos grandes bloques:

- El primero estará más relacionado con la importancia que tienen las personas dentro de una empresa u organización, y cómo estas pueden suponer una ventaja competitiva. Además, se explica las diferentes generaciones que conviven actualmente en el lugar de trabajo, y sus principales características.
- En segundo bloque, se basa en la evolución y retos que se ha llevado a cabo en la gestión de los recursos humanos desde que apareció en 1870 hasta la actualidad, junto a la incorporación de las TICS (redes sociales, softwares, IA...) que son utilizadas en la actualidad por parte de las empresas para los procesos de recursos humanos.

3. OBJETIVOS.

El objetivo principal del trabajo es explicar la evolución que han sufrido los procesos de recursos humanos de reclutamiento y selección a lo largo del tiempo en relación con la aparición en nuestra sociedad las nuevas tecnologías. También se expondrán otros objetivos como:

- Poner de manifiesto la importancia de poseer unos trabajadores adecuados y cualificados para la empresa.
- Conocer las diferentes generaciones, junto a sus características propias, que actualmente pueden llegar a convivir dentro de una misma organización.
- Seguir la evolución, desde su aparición hasta la actualidad, de la Gestión de los Recursos Humanos.

4. INTRODUCCIÓN

Tanto en la sociedad en general, como en cada uno de los sectores económicos que la forman, encontramos un elemento esencial: las personas. Éstas, unidas, y junto al esfuerzo y dedicación de cada una de ellas, pueden llegar a la consecución de objetivos, logros y metas que no podrían alcanzarse individualmente.

Por ello, son un pilar fundamental para el correcto funcionamiento y la consecución del principal objetivo de cualquier empresa u organización, que han pasado de verlas como un coste que debían asumir, a un valor que puede incluso llegar a hacer que destaquen por encima de otras, apareciendo así la necesidad de invertir en sus trabajadores y gestionarlos correctamente.

4.1. CONCEPTOS PREVIOS.

Antes de profundizar en el documento, definiremos unos conceptos que aparecerán a lo largo del mismo, con el objetivo de conocer exactamente a qué hace referencia cada uno de ellos.

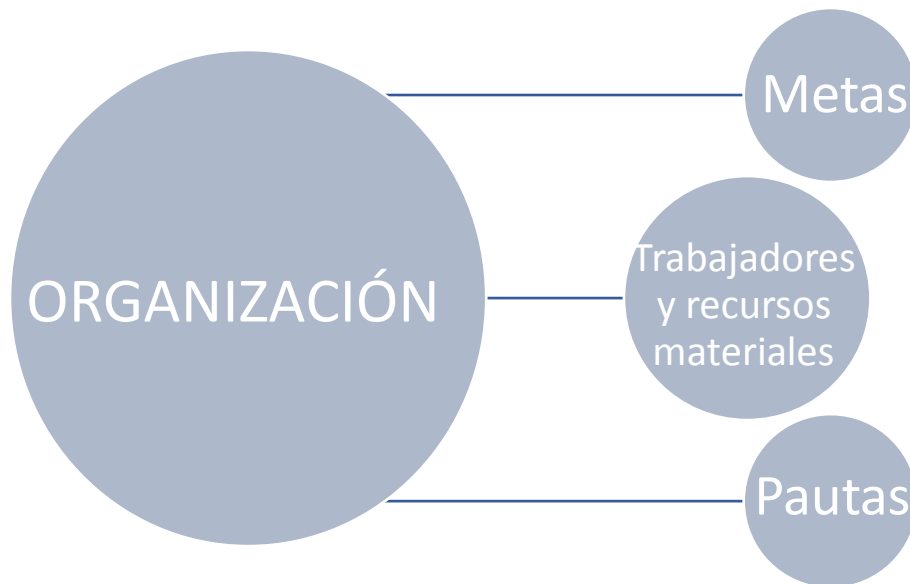
- Organización y empresa.

Varios autores como Díaz de Quijano, Hellriegel o Robbins y Coulter, nos han ido aportando ideas acerca del término organización a lo largo del tiempo. Todas ellas pueden ser agrupadas de forma que obtengamos una definición más completa donde encontramos a la organización como *“un grupo estructurado de personas que, con los medios o recursos adecuados y el establecimiento de una serie de procedimientos y reglas, trabajan para la consecución de un fin determinado, el cual no podrían alcanzar de manera individualizada.”*¹

¹ Hernández Ortiz, M.J. (2012). [Cit. Bibliografía]

En el gráfico 1, y a partir de la definición anterior, observamos los tres principales elementos presentes en una organización. Aun así, las organizaciones están en constante cambio, debido a su adaptación al entorno en el que se ubican.

Gráfico 1: Elementos de una organización.



Fuente: Elaboración propia.

Debido a estos cambios, no encontraremos dos organizaciones iguales, ya que pueden diferir en la forma en las que realizan los procesos para elaborar sus productos, en la modificación de productos o creación de otros nuevos, la incorporación de una tecnología pionera... como consecuencia de esto, durante el siglo XX, las organizaciones pasaron por tres eras distintas²:

- *Era de la industrialización clásica.*
- *Era de la industrialización neoclásica.*
- *Era de la información.*

Las principales características de cada era pueden ser resumidas en la tabla 1, donde se aprecia la constante evolución sufrida por las organizaciones y más concretamente, en la forma en la que los trabajadores son percibidos dentro de las organizaciones, como describiremos en el siguiente apartado.

² Chiavenato, I. (2007). [Cit. Bibliografía]

Tabla 1: eras de las organizaciones en el siglo XX.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato, 2007.

Además, toda organización debe tener una misión, una visión y unos objetivos organizacionales.

La misión haría referencia al propósito con el que ha sido creada la empresa, no sólo la producción de un determinado producto o servicio, sino para la satisfacción de una necesidad de la sociedad, representando así la personalidad e identidad de la misma. Aunque perdura en el tiempo, tiene carácter dinámico, ya que se puede modificar, por ejemplo, si en la antigua misión encontramos momentos en los que es difícil llevarla a cabo. Se suele realizar en relación con tres variables:

- Los diferentes negocios en los que se desarrolla la actividad de la organización, o en los que se puedan desarrollar en un futuro.
- La descripción de las capacidades básicas que se han desarrollado.
- La cultura de la organización, es decir, las creencias y valores que la empresa tiene adherida y debe de seguir.

La visión contestaría a la pregunta de qué se quiere ser en el futuro, y formaría el trayecto que debe seguir, al analizar las diferencias del momento actual y el deseado. Puede ayudar a la motivación a los empleados, ya que implica a todos los empleados a través de su esfuerzo y compromiso a su logro, y es más estable en el tiempo.

Por último, los objetivos organizacionales podemos definirlos como acciones a realizar para cumplir la misión y llegar a alcanzar la visión organizacional, es decir, responde a la pregunta de qué hacer para conseguir lo que se quiere llegar a ser en el futuro. Todos los objetivos deben de cumplir una serie de criterios recogidos en la tabla 2.

Tabla 2: Criterios a seguir de los objetivos organizacionales.

Medibles	Para demostrar que se van desempeñando.
Específicos	Para identificar qué llevar a cabo exactamente.
Adecuados	Para que no se contrapongan a la misión y visión.
Sucesivos	Para realizarlos uno por uno.
Realistas	Para que se puedan llevar a cabo con los recursos disponibles.
Desafiantes	Para impulsar a la organización a llevarlos a cabo.
Fijados en el tiempo	Para que establezcan un determinado periodo de tiempo para conseguirlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007

El término empresa hace referencia a una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”³

Menguzzato y Renau (1991), definen la empresa como:

- Unidad técnica, puesto que, en las empresas, a través de una serie de procesos de producción son capaces de transformar los inputs (materias primas o factores de producción) en outputs (bienes y servicios)
- Tras ese proceso de transformación, la empresa consigue que los bienes o servicios finales tengan un valor económico superior al valor de cada input por separado, por lo que se consideraría la empresa como una unidad económica.
- Al estar formada por personas que mantienen tanto relaciones formales como informales, es también una unidad social.
- Es una unidad política, debido a que en ocasiones los intereses de la empresa se contradicen con los de las personas que trabajan en ella, por lo que debe de existir un acuerdo o proceso político de conciliación.
- Y, además, es una unidad de decisión, ya que puede decidir y gestionar cuáles son sus objetivos.

³ Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española, 23.^a edición.

Tras esto, observamos que, tanto en una empresa como en una organización, el elemento común es la presencia de individuos que desarrollaran una serie de tareas u otras que varían en relación de los fines que se quieren conseguir. Así, podemos afirmar que los recursos humanos, junto a los económicos, forman la base necesaria para que una empresa pueda desarrollar su actividad.

De la misma forma que existen similitudes, también existe una gran diferencia: la finalidad para la cual son creadas. Principalmente, las empresas se crean con un fin económico o lucrativo, mientras que las organizaciones pueden tener fines culturales, deportivos, humanitarios, educativos..., por lo que se puede afirmar, que todas las empresas pueden considerarse como organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas.

- Recurso⁴.

Podemos encontrar varias definiciones como:

“Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.”

“Bienes, medios de subsistencia.”

“Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.”

- Tendencia⁵.

“Propensión o inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines.”

“Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección.”

5. PAPEL DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.

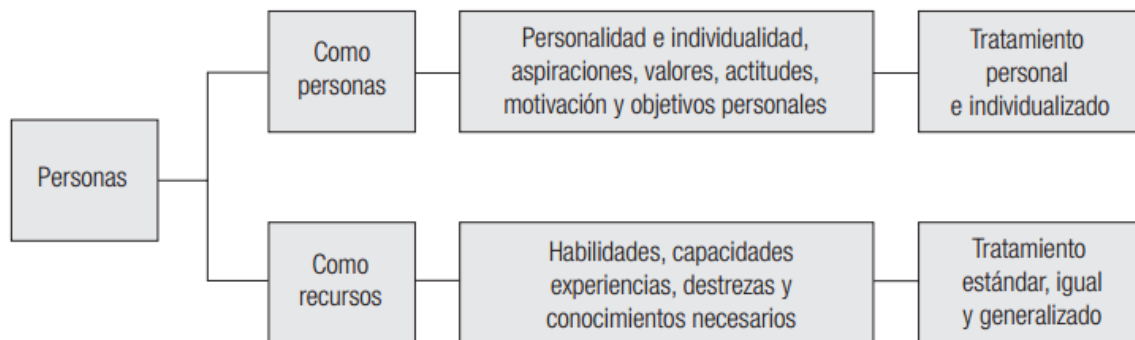
Como aparece en la tabla 1, y en el transcurso de toda la era Industrial, se pensaba que las organizaciones más exitosas eran aquellas que estaban más extendidas, con las instalaciones más grandes y con grandes recursos financieros, equiparando a las personas con otros recursos de las organizaciones como la maquinaria. Más tarde se empezó a desarrollar la visión de la administración de los recursos humanos, donde los trabajadores ya no eran vistos como la fuente de la mano de obra, sino como recursos vivos de la organización, hasta llegar

⁴ Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española, 23.^a edición.

⁵ Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española, 23.^a edición.

a la era de la Información, donde destaca la importancia del conocimiento por encima del dinero. Este conocimiento, presente en las personas, junto a sus capacidades mentales, se convierte en el cimiento de cualquier organización.

Gráfico 2: Percepción de las personas dentro de la organización.



Fuente: Chiavenato, 2007.

Esta evolución, tal y como recoge Chiavenato (2007) se puede explicar por las siguientes razones:

- Se requiere menos esfuerzo físico y muscular para realizar el trabajo y se dejan a un lado las tareas repetitivas, teniéndose que utilizar más las capacidades mentales y cerebrales.
- Las personas pasan de ser tratadas como objetos, a ser tratadas como personas. Además, no hay dos seres humanos iguales, cada uno posee unas características individuales, tanto físicas como psicológicas, y son influenciados por diferentes variables. Esto es lo que conocemos con *variabilidad humana*.
- El trabajo también evoluciona y pasa de la especialización y la división del trabajo, donde cada individuo actuaba por separado, a ser una acción grupal, donde cada cual pone en práctica sus conocimientos y los complementa con los conocimientos de los demás.
- No sólo basta con poseer personas con grandes capacidades en las organizaciones, también es necesario saber qué hacer con ellas, cómo emplearlas para que aporten todos los beneficios posibles.
- El cambio de papel de la dirección, que con anterioridad sólo dirigían a las personas, ahora se convierte en líderes incentivadores y democráticos.

- Toda la organización debe estar involucrada en el proceso de aprendizaje organizacional, para que así el desarrollo de las personas no sea un trabajo realizado solamente por el departamento de capacitación y desarrollo.
- La incorporación de capital humano en una organización no es tarea de una sola persona, sino que se descentraliza y se convierte en una labor de todos los miembros.

Aparece así el término *capital intelectual*, compuesto de tres capitales: el interno, o la estructura interna de la organización (modelos, sistemas administrativos...), el externo, o la estructura externa de la misma (clientes, proveedores...) y, el humano, que destacaremos, ya que, aunque las personas formen parte del capital interno, no podrían desarrollar la actividad de la organización sin una serie de conocimientos, talentos y competencias. Haciendo referencia una vez más a las definiciones de organización y empresa, combinaran esta serie de cualidades propias con las de los demás. Así, este capital humano, dota a los empleados las facultades para crear los bienes o servicios que la empresa puede aportar, y podremos afirmar, como recoge Chiavenato (2007), que *“actualmente el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones y la tendencia es que se haga cada vez más importante para el éxito de la organización.”*

Actualmente muchas de las organizaciones que componen la actual sociedad del conocimiento, *“cuyos pilares son: “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a convivir” y “aprender a ser”*”⁶, reconocen el valor que posee este capital intelectual, que solamente puede ser ubicado en la cabeza de las personas que prestan sus conocimientos a la organización, y llevan a cabo una serie de estrategias basadas en las personas para obtener una ventaja competitiva.

La consideración de la ventaja competitiva en relación con el capital humano puede ser explicada a través de la teoría de los recursos y capacidades.

5.1.TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.⁷

Partiendo de la idea de que el entorno en el que compiten dos empresas que se dedican a la misma industria puede ofrecer idénticas oportunidades y amenazas para las dos, ambas deberían de ser capaces de llegar al mismo nivel de rentabilidad. A pesar de esta deducción, numerosos autores como Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), McGahan y Porter

⁶ Ibarra Almada, A. (2000). [Cit. Bibliografía]

⁷ Este epígrafe está basado en el Capítulo 7 de Guerras y Navas (2007), La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. 4ª edición. Aranzadi.

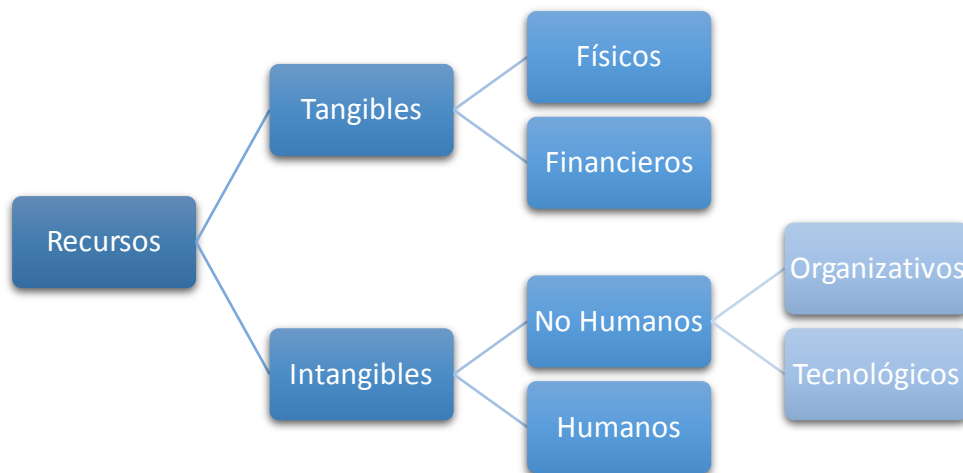
(1997) ... han puesto de manifiesto que existe una mayor diferencia en cuanto a rentabilidad entre empresas situadas en las mismas industrias que las que están ubicadas en diferentes, lo que nos indica que el éxito de una empresa está condicionado principalmente por los aspectos internos de cada una de ellas.

Esta diferencia puede ser explicada mediante la Teoría de los Recursos y Capacidades, cuyo objetivo es según Guerras y Navas (2007): “*identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.*”

Podemos distinguir cuatro ideas fundamentales como base de esta teoría:

- Como consecuencia del entorno turbulento en el que nos encontramos, se producen cambios en las necesidades de los consumidores o en las modas... cada vez con mayor rapidez. A mayor efecto de dichos cambios en el entorno donde se encuentra ubicada la empresa, mayor seguridad aportaran los aspectos internos de esta.
- Aunque la importancia en los aspectos internos ha ido en aumento, el beneficio logrado por la empresa también está basado en las características del entorno en el que compete.
- Haciendo referencia al término *heterogeneidad*, aunque dos empresas se encuentren en el mismo entorno competitivo y se dediquen a la misma industria, se diferenciarán, puesto que utilizarán diferentes recursos y capacidades, y estos poseen distintas características.
- Además, dichos recursos y capacidades no estarán disponibles en las mismas condiciones para todas las empresas, es decir, *imperfecta movilidad*.

Gráfico 3: Clasificación de recursos



Fuente: Guerra y Navas, 2007.

En el gráfico 3, se observa la clasificación de los recursos según su naturaleza, divididos en tangibles y no tangibles. Los recursos tangibles hacen referencia a cosas materiales, que se dividen a su vez en físicos, donde podemos clasificar los terrenos, edificaciones, maquinaria..., y en financieros, donde se clasifican las acciones de la empresa, su capital...

Por su parte, los recursos intangibles, basados en el conocimiento, aquellos que no existen físicamente y no aparecen en la contabilidad de la empresa, se separan en humanos y no humanos. Los no humanos existen independientemente a las personas que desarrollan su actividad dentro de la empresa, subdivididos en organizativos, como la marca de la empresa, su imagen de cara a los consumidores o la competencia..., y en tecnológicos, como los conocimientos para la fabricación de sus productos; y los humanos, más vinculados con las personas, harían referencia al ya mencionado capital humano (conocimientos, entrenamiento, experiencia, motivación, adaptación, razonamiento y decisión, lealtad...).

No obstante, para que el capital humano sea considerado como ventaja competitiva debe poseer una serie de características⁸:

- Deben de ser valiosos y escasos, es decir que aporten valor a la empresa y que no se encuentren fácilmente en el entorno. La organización, además de atraer al capital humano debe de ser capaz de desarrollar las habilidades generales y específicas de cada uno de sus empleados.

⁸ Calderón Hernández, G. (2003). [Cit. Bibliografía]

- Deben de ser inimitables, es decir, o bien creando características que distingan unos recursos de otros, o bien, que las empresas competidoras no conozcan el motivo por el cual se produce la verdadera ventaja competitiva, lo que se conoce como *ambigüedad causal*.
- Deben de ser insustituibles, las empresas competidoras no son capaces de encontrar en el mercado recursos o capacidades alternativos que aporten los mismos beneficios en condiciones parecidas.
- Deben de estar organizados, no sólo es suficiente que no se encuentren alternativas, o que sea difícil de conocer las características claves para su imitación, también es necesario que las empresas posean una organización para que puedan beneficiarse del valor potencial de sus empleados.

6. DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS.

A lo largo del tiempo, numerosas diversidades han ido afectando al entorno interno de las empresas que forman parte de nuestra sociedad: cuando la mujer se incorporó al mercado laboral y se tuvo que lidiar con la diversidad por sexo, la inmigración que propicia la diversidad racial, o incluso la cultural.

Pero existe un factor al que no se le ha dado demasiada importancia, y que aparece recientemente, la diversidad generacional. En la actualidad, las empresas están formadas por trabajadores de distintas edades, que han sido educados con valores diferentes y por consiguiente desean alcanzar objetivos distintos tanto en su vida personal como laboral. La convivencia en el trabajo de estas generaciones, que podemos dividir las en cinco grandes grupos como aparece en la Tabla 3, puede llegar a causar un gran problema si no se saben gestionar de una manera adecuada e individualizada, porque, aunque comparten la misma sociedad, ésta puede ser vista de una manera diferente por cada grupo. Aunque también podría llegar a ser una gran ventaja, ya que unos complementarían a los otros con los conocimientos adquiridos o las experiencias vividas, tanto a la hora de unir fortalezas como de cubrirse los unos a los otros las debilidades.

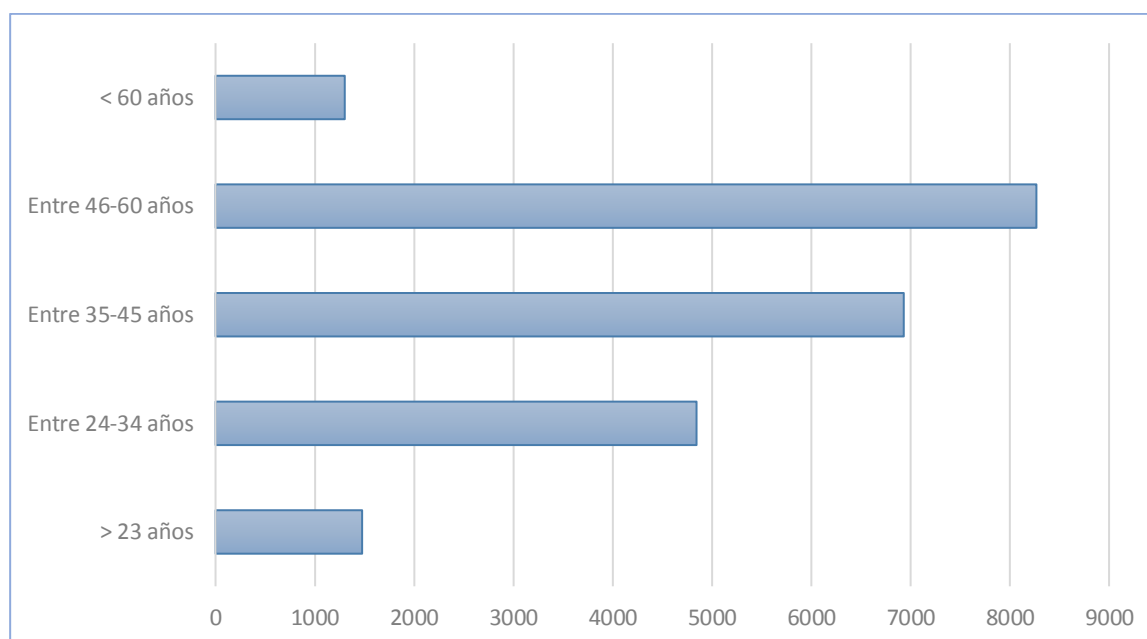
Tabla 3: Generaciones presentes en empresas.

GENERACIÓN	AÑO DE NACIMIENTO
Tradicionalistas	Hasta 1955
Baby Boomers	Entre 1956 y 1970
Generación X	Entre 1971 y 1981
Generación Y	Entre 1982 y 1992
Generación Z	Entre 1993 y 2009

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque las empresas se esfuerzan constantemente para incorporar cualquier novedad que aparezca en el mercado que pueda suponer una mejora de su productividad, ya sea a nivel de nuevas instalaciones, tecnologías..., cada día es más común encontrar empresas envejecidas en referencia al capital humano puesto que, como se puede observar en el gráfico 4, y aunque el sector de los tradicionalistas es difícil de encontrar pues casi todos ya están jubilados, y la incorporación de la Generación Z al mercado laboral es reciente, sí que existe una diferencia de hasta 35 años entre las demás personas que forman parte de nuestras organizaciones, y no sólo son diferentes entre sí por su fecha de nacimiento, sino que además, a cada grupo le influyeron diferentes acontecimientos sociales, históricos, políticos, culturales... que marcaron las diferencias en las características de cada uno de ellos, como veremos a continuación.

Gráfico 4: Población activa 2016. (en miles de personas.)



Fuente: Elaboración Propia a partir datos INE.

6.1. TRADICIONALISTAS.⁹

La Generación Tradicional es la más antigua de las que podemos encontrar dentro de las organizaciones, y también la que menos información de la generación española se posee, aunque como ya ha sido descrito, la mayoría están retirados. Está formada por personas que nacieron hasta el año 1945, y también son conocidos como “Veteranos” o la “Generación Silenciosa”, sobre todo en empresas de Norteamérica.

Durante este periodo, los acontecimientos más importantes fueron la II Guerra Mundial y la Gran Depresión a nivel mundial. Además, en nuestro país, se suma que estaba sumido en la escasez de la posguerra.

Son personas conservadoras y disciplinadas, con gran concepción de la obligación, pero torpes en lo relacionado con los cambios y la ambigüedad. Tuvieron que aprender a vivir con los recursos escasos que había y tenían en mente el ahorro para el futuro. En su actitud en el ámbito laboral, destacan características como la obediencia, el respeto y la lealtad a sus superiores en la cadena de mando. Además, tienen tendencia de no cambiar de empleo, lo que conlleva que valoren altamente la seguridad en éste, de la misma forma que prefieren tomar decisiones en base a lo que ya funcionó en el pasado. Están comprometidos con la colaboración en el desarrollo de su actividad y en el trabajo en equipo.

Para ellos es importante la obtención de un salario competitivo, aunque valoran más ser productivos para la empresa en la que trabajan, ya que se esfuerzan en llevar a cabo lo mejor para la organización, y siempre lo anteponen a los éxitos o beneficios que puedan adquirir a nivel individual.

También valoran positivamente permanecer dentro de la población activa para sentirse valorados, por lo que, si la empresa le da a elegir oportunidades apropiadas para ellos, donde podemos destacar la flexibilidad laboral, tales como teletrabajo o trabajo a tiempo parcial, lo elegirán antes de su jubilación.

Por último, la empresa puede beneficiarse atribuyéndoles nuevos retos y desafíos para que pongan en práctica su experiencia adquirida a lo largo de su vida profesional, como enseñar a nuevos empleados o resolución de problemas.

⁹ Este epígrafe está basado en el artículo de Dejoux, C. y Wechtler, H. (2011). Y La Fondation de psychologie du Canada et Desjardins Sécurité financière. [Cit. Bibliografía]

6.2.BABY BOOMERS.

Sus integrantes, junto a los de la Generación Y, conforman el grupo más numeroso. Adoptan este nombre debido a las altas tasas de natalidad existidas tras la guerra, junto al aumento de la esperanza de vida. En la actualidad, o bien tienen cargos en los puestos directivos y marcan el camino a seguir para la siguiente generación, o están siendo desvinculados de las empresas o prejubilados.

En esta etapa, se vivieron acontecimientos como el Movimiento Hippie, los Movimientos Pro Derechos Civiles, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la Guerra Fría o el Mayo Francés. En nuestro país, destaca el fin de la dictadura y el inicio del Desarrollismo, años en los que existió un gran crecimiento económico gracias al Plan de Estabilización de 1959.

Son personas optimistas, ya que durante su adolescencia y juventud existen grandes logros y cambios; un poco idealistas, no se conforman con el mundo tal cual lo heredaron y quieren seguir transformándolo, aunque ligados al pasado y sus tradiciones, además de seguros de sí mismos y amables, de los que tienen permanentemente una sonrisa en la cara.

En el ámbito laboral, debido a esa unión con el pasado, y de forma recíproca, están comprometidos con la empresa en la que trabajan hasta el fin de su vida laboral, aunque tengan la sensación de estar superados por las generaciones más jóvenes. Dicha vinculación aporta su parte positiva, como la estabilidad y la seguridad, pero también es un impedimento a la hora de adaptarse a nuevos retos presentes en el entorno cambiante que los rodea.

Esta generación aporta experiencia, un factor importante a la hora de resolver problemas que se presenten, ya que necesitan menos tiempo para la toma de decisiones y tienen una mejor capacidad de análisis. Aunque para la obtención de esta experiencia hayan tenido que sacrificar partes importantes de sus vidas, como la familia o deseos personales, ya que el trabajo es su ancla principal, se sienten orgullosos, puesto que gracias a ello han conseguido los puestos que ocupan en la actualidad, considerados por ellos mismos como privilegiados, pero vistos por las generaciones venideras como una barrera que no les deja avanzar. Sin embargo, también tiene su parte negativa: en la sociedad actual donde los cambios son más continuos, acelerados y suponen grandes retos, mucha de esa experiencia adquirida ha quedado obsoleta, sustituida por la innovación y adaptación.

Al igual que la generación anterior, siempre que haya un clima laboral relajado y permanente, estarían dispuestos a permanecer en la organización hasta su jubilación, aunque se le rebajara el salario, y eso les permitiera dedicar a sus familias el tiempo que han perdido.

Para que puedan suponer un beneficio para la empresa, deben ser “actualizados” y adaptados a las nuevas necesidades del mercado laboral, puesto que el valor del capital humano que pueden aportar a la organización está siendo desaprovechado. Estarían dispuestos a unir sus esfuerzos con los de las demás generaciones y llegar a formar un grupo intergeneracional, para que tanto la organización como los trabajadores más jóvenes, puedan beneficiarse de sus conocimientos, a la misma vez que ellos aprenden de los más jóvenes y de su nueva forma de trabajar. Una buena compensación para ellos sería permitir que formaran parte de los procesos de selección.

6.3.GENERACIÓN X.

Sus miembros nacen durante la transición española, y viven la estabilidad lograda por la democracia que se instaura en el país, además de la modernización definitiva, como la incorporación definitiva de la mujer a la vida laboral o el desarrollo de las nuevas tecnologías. Forman parte de la primera generación más preparada, ya que hay un gran número que ha estudiado en la universidad y comprenden varios idiomas. Como acontecimientos importantes destaca la formación de la Unión Europea con el Tratado de Maastricht, y en España coincide con los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla.

Actualmente, ocupan mandos intermedios y se sienten tanto presionados por las generaciones anteriores que ocupan la alta dirección como por los trabajadores más jóvenes que tienen a su cargo, por lo que sirven de puente entre unos y otros. En un futuro no muy lejano, irán sustituyendo poco a poco a sus antecesores dentro de la empresa en las directivas.

Esta generación es la que va marcando el cambio, ya que se encuentran en la encrucijada entre el pasado y el futuro, lo tradicional y lo novedoso. Esto no se refiere solamente a una cuestión tecnológica sino también en una visión global, ya que, por ejemplo, vivieron la inserción de la mujer en el trabajo de una forma definitiva, lo que les llevó a quedarse solos en casa y ser más independientes.

Otra característica muy relevante es la importancia que ellos mismos se atribuían al ser responsables de lo que ocurriría a continuación: son conscientes de que detrás de ellos vendrán otras generaciones, y que muy posiblemente seguirán sus mismos pasos o les tomarán como ejemplo. Apuestan por el sentido común, donde consideran que es importante tener en cuenta a los demás, una forma de cambiar el mundo y mejorar la vida de la sociedad en general, y encuentran en la tecnología la herramienta para conseguirlo.

En lo profesional, no valoran tanto el triunfo individual como sus predecesores, sino que se inclinan más por ofrecer un buen trato al cliente o por aportar un buen clima laboral a los grupos de trabajo, siguiendo su idea de mejora del mundo. Muchos de ellos comienzan a emprender, por lo que la iniciativa de cada individuo es tomada en cuenta por las grandes empresas. Tienen una buena opinión de sus jefes, que se han ganado su respeto y han conseguido formar un grupo de personas con ilusión en lo que realizan a la par que trabajadores, y también de los empleados más jóvenes, de quienes admiran sus capacidades técnicas. Estos últimos provocan que la Generación X no sólo se centren en sus ideas, sino que sean capaces de mirar más allá y lleguen incluso a adaptarse a otras nuevas. Aunque también son vistos como informales y que, en ocasiones, no respetan a los demás, sobreprotegidos y que no se esfuerzan lo suficiente.

Para ellos es importante el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, porque no están dispuestos a realizar los mismos esfuerzos y sacrificios realizados anteriormente, lo que no significa que no dediquen esfuerzo en lo que realizan, pues disfrutan en su puesto de trabajo. Además de que la organización les ayude a satisfacer los deseos y ambiciones de su vida personal, actividades que le ayuden a crecer personalmente y llegue a motivarlos por la posibilidad de realizar algo que les guste.

Las empresas pueden beneficiarse de ellos debido a que son, como ya hemos descrito antes, el enlace que tienen en común tanto la generación anterior como la que viene, conocen la forma de pensar y de actuar de ambos, y pueden ser unos buenos intermediarios y mediadores. A cambio, la empresa debe poder ofrecerles horarios más flexibles que se adapten tanto a las necesidades de la organización como de sus individuos, y les aporten beneficios para ellos y su familia en general.

6.4.GENERACIÓN Y.

También son conocidos con el término “Millennials”. El nacimiento de sus componentes ocurrió en el centro de la modernización en nuestro país, y han crecido durante la democracia española, con una vida planificada totalmente y viendo un crecimiento general muy rápido, donde cualquier persona del mundo puede estar conectada con otra a miles de kilómetros, y a la vez que las tecnologías y del contacto a través de las redes sociales. Existen más diversidad racial y étnica que en cualquiera de las demás generaciones. La parte negativa de la historia la encuentran durante la incorporación a su primer empleo, ya que comienza la crisis económica

mundial. Como acontecimientos importantes destacan la entrada en vigor del euro, o la presencia de Obama como primer presidente de etnia negra elegido en Estados Unidos.

En la actualidad, como hemos descrito, se han incorporado al trabajo durante la crisis económica, situación que conlleva un alto paro juvenil en nuestro país, lo que en ocasiones les ha llevado a tomar la decisión de emigrar a otro país para el desarrollo de la actividad para la que se han formado o para la mejora del idioma. En los casos en los que han decidido intentarlo dentro de nuestras fronteras, la mayoría ocupan empleos que necesitan formación inferior a la que poseen, por lo que están siendo mal aprovechados y, además, suponen un tapón para personas que han elegido no estudiar en la universidad.

Son personas expertas en el uso de la tecnología y están conectados la mayor parte del tiempo como nativos digitales que son, pues crecieron con el uso de los ordenadores e Internet, y sus relaciones son principalmente virtuales. Gracias a estas tecnologías, acceden de una forma muy fácil a cualquier tipo de información y tienen una visión global del mundo. Aunque también debido a esto se han convertido en personas individualistas, ya que no necesitan de nadie más para adquirir conocimientos, sólo de su dispositivo tecnológico, reconocen que hay un exceso de información donde cuesta encontrar la que tiene un verdadero sentido de la importancia, y son impacientes. El valor que tiene la persona para ellos no reside en las características de cada uno, sino en la calidad de lo que realizan. No tienen la difícil elección de escoger entre dos cosas, ya que pueden disfrutar de todo.

Los individuos de esta generación quieren aprovechar el momento y vivir el presente, no organizan su vida alrededor del trabajo y necesitan tiempo para dedicárselo a sus hobbies: música, viajes, amigos..., lo que les lleva a no unirse para siempre a una empresa. La necesidad básica que satisface su trabajo, donde tiene que existir un buen clima laboral para que proliferen las relaciones sociales, es el enriquecimiento personal, que les divierta y les emocione, por delante del salario recibido. Son conscientes de que tienen mucho por aprender, y de que para eso necesitan a sus predecesores, su experiencia y el aprendizaje continuo, pero desean una mayor autonomía en su puesto de trabajo y que confíen más en ellos y en sus capacidades para desarrollarlo. No tienen mentalidad de “calentar la silla” como las anteriores generaciones, sino que quieren hacer lo mismo pero en menos tiempo, aportando más intensidad.

En lo relativo a sus superiores, valoran positivamente que pasen tiempo con ellos, que les enseñen, les evalúen y reconozcan sus progresos. Cuestionarán los procesos largos y que no entiendan, impuestos por tradición, ya que rechazan la rutina.

Para que aporten beneficio para la organización, tienen que ser capaces de cambiar sus técnicas de reclutamiento, selección y motivación, pues lo que ha estado siendo eficaz durante las anteriores generaciones, ahora no lo es tanto. Tienen que mostrarles que van a continuar aprendiendo continuamente, reconocer sus logros, proponerles nuevos retos... y ellos a cambio, pondrán a su disposición su flexibilidad y adaptación ante los cambios, su creatividad. No hace falta retenerlos, sino fidelizarlos.

6.5.GENERACIÓN Z.

También conocidos como “Generación Byte” o “Internet Generation”. La única diferencia con la generación anterior es que han nacido y crecido bajo las consecuencias de la crisis económica. Van terminando su carrera universitaria y dejando las clases para incorporarse a la vida profesional, pero se encuentran con trabajos precarios y mal remunerados, y tienen la imagen negativa de conocidos y familiares de la anterior generación que han ido acumulando grados universitarios y másteres, pero no han conseguido encontrar un empleo acorde a su titulación.

Los principales acontecimientos son la creación de la red social de Facebook, la crisis económica y financiera mundial, y concretamente en España, destacan la aparición de nuevos partidos políticos y los numerosos casos de corrupción.

Son personas que han cambiado el agente de socialización tradicional, la familia, por los medios de comunicación como instrumentos para descubrir el mundo. Desde una edad muy temprana se empeñan en resolver los problemas que definen su entorno más próximo utilizando las herramientas tecnológicas, pero debido a estos dispositivos, les cuesta más desenvolverse en una charla en público o componer escritos más complejos, así como estar concentrados largos periodos. Han hecho del uso de las redes sociales su rasgo más distintivo, lo que les permite participar en proyectos desde educativos hasta políticos y expresar fácilmente su creatividad. Los inconvenientes los encontramos a la hora de saber diferenciar la vida real de la virtual y equilibrarlas, así como enfrentarse a los peligros que conllevan como el riesgo de adicción, el ciberacoso...

No confían en el método de enseñanza actual, y optan por adaptar el aprendizaje a las experiencias y a la vocación de cada individuo, muchos de ellos son autodidactas, y terminan

de aprender por sí mismos o complementar ramas que no están bien desarrolladas en las universidades. Tampoco tienen mucho respeto por la autoridad, ya que creen que todos tienen que ser escuchados y tenidos en consideración, por lo que se considera que están peor documentados a pesar de toda la información a la que pueden acceder. Así mismo, al poder compartirla, forman parte del laberinto que puede llegar a ser el conocimiento en internet, pues no tienen la suficiente capacidad para saber diferenciar qué cosas pueden publicarse de las que no.

No tienen constancia de lo que significa tener un trabajo fijo, pues ven de una forma normal el dejar su actual empleo para cambiarlo por otro, incluso de sector o de categoría profesional, también destaca la poca confianza que depositan en las organizaciones, lo que deriva en tener una alternativa y convertirse en emprendedores. Ambas opciones les dan la oportunidad de experimentar, que es una de las características que más destacan en su ámbito laboral. Al igual que sus antecesores, se acentúa el individualismo, por lo que serán reacios a integrarse en grupos de trabajo, aunque son muy capaces de hacerlo. Las notas positivas las encontramos en relación con la continua información a la que están expuestos, pues la podrán procesar a una alta velocidad, y además les hará ser más inteligentes.

Como recoge el resumen ejecutivo de la “Generación Z: El último salto generacional”:

“Por ello, en lugar de escandalizarnos por su forma diferente de comportarse, hemos de hacer todo lo posible para que este relevo generacional sea una oportunidad para toda la sociedad. Algo que solamente se alcanzará si transformamos el entorno educativo, laboral y empresarial de modo y manera que les facilite la puesta en práctica de sus extraordinarias capacidades, para que lideren el siglo XXI y, con el desarrollo tecnológico, reinventen la economía y el empleo para hacer un mundo mucho más humano.”

7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL.

Para entender la evolución de la función de personal, debemos destacar varias ideas claves que han influido en su desarrollo:

- Por un lado, encontramos la idea que tenemos del empleado, del grupo que forma en su puesto de trabajo y de las relaciones que mantiene con los diferentes sistemas de la

organización, que durante mucho tiempo se ha apoyado en supuestos de la naturaleza del trabajador como la Teoría Y de McGregor, o en el sistema del clima de Likert. Actualmente, se basa en la información científica que se posee acerca de cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones.

- Por otro, se relaciona con los diferentes modelos de gestión de empresas, ya que la dirección del trabajo, función anteriormente desarrollada por la gerencia, se fue especializando hasta llegar a la dirección de RRHH.
- Y para finalizar, subrayamos la importancia que tuvieron varios sucesos históricos y sociales. El primero de ellos fue la Revolución Industrial, que marcó el principio de la dirección de RRHH como veremos más adelante; las crisis del 29, la del 73 o la crisis del petróleo, así como el aumento del movimiento sindical o las legislaciones laborales. (González y Elena, 1998).

Tras esto, es conveniente resaltar que, en nuestro país, la función de personal presenta una evolución muy parecida, pero con dos características propias:

- Las empresas españolas decidieron adoptar de una forma más tardía las tendencias de la gestión de personal de los años sesenta, y no fue hasta pasados unos quince años, y gracias a la crisis económica, cuando se empezó a pasar de la administración de personal a las relaciones industriales.
- Tendremos que esperar hasta la década de los 80 para encontrar tendencias internacionales en la dirección de RRHH en nuestro país.

Tras estos breves apuntes, podemos situar el nacimiento de la función del personal entre las últimas décadas del siglo XIX, y principios del siglo XX, donde la mayoría de los autores coinciden que surgió durante la Segunda Revolución Industrial, aunque también hay quien piensa que su antigüedad se puede equilibrar al origen de la sociedad, como Amaro Guzmán (1981). Concretamente, se asocia con la Teoría Clásica de Taylor (1911) y la Organización Científica del Trabajo, que consistía en dividir el trabajo en tareas más simples, y que tanto los trabajadores como directivos se esforzaran para conseguir la mayor productividad posible. Actualmente, comparte con la actual dirección de RRHH el objetivo de lograr la máxima eficacia en las empresas, actuando sobre la organización y sus trabajadores.

Siendo una decisión casi unánime en el periodo de su aparición, el problema lo encontramos a la hora de dividir su evolución en periodos, y de explicarlos mediante los acontecimientos surgidos. Por ejemplo, tanto para Singer (1990) como para Armstrong (1991), dicha evolución

está dividida en un total de seis periodos; Dyer y Holder (1988) la encuadran en dos grandes etapas, o para Besseyre des Horts (1988) se diferencian tres épocas hasta llegar a la actualidad.

En el presente trabajo, seguiremos el artículo de Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia (2006), por ser unos de los más actuales. En él podemos encontrar las siguientes etapas:

7.1. PRIMERA ETAPA: 1870-1900.

Este periodo se caracteriza por la Revolución Industrial y el Liberalismo Económico, donde cada vez más se defendía la propiedad privada y el individualismo sobre los beneficios sociales, a la vez que aparecían nuevos mercados y se intensificaba la competencia.

En el panorama descrito, lo que verdaderamente generaba valor era el trabajo propiamente dicho, el trabajo industrial: los productos valían la suma de lo que había costado producirlo, que dependía a su vez de las horas de trabajo necesarias para su producción. Ante esta situación, en la que los industriales se habían ganado su riqueza por el trabajo de sus empleados, surgió el movimiento denominado *mejoramiento industrial*, a través de la movilización de los trabajadores, por el que se reclamaba como recoge Barley y Kunda (1995): “*estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados.*”

Siguiendo a estos autores se desarrolla el concepto de gestión a través de la administración sistemática, basada en utilizar la cooperación ante la solución de problemas, la motivación tanto de empleados como empresarios, la intervención en las necesidades de trabajadores y no del puesto del trabajo y su bienestar individual y colectivo.

Así, se buscaba la paz industrial equilibrando intereses y necesidades tanto de propietarios como empleados, y de un adecuado comportamiento de estos últimos en su puesto de trabajo, a cambio de intentar aportar un bienestar físico y mental por parte de los propietarios. Las actividades desarrolladas en relación con la gestión humana eran el control de la producción, contratación de personal y sistemas de remuneración.

7.2. SEGUNDA ETAPA: 1901-1930.

Esta segunda etapa está influida por el constante enfrentamiento entre obreros y patronal, las consecuencias de la revolución bolchevique y de la I Guerra Mundial, y la Crisis del 29,

comúnmente conocida como la Gran Depresión. Este conjunto de acontecimientos llevó a la economía mundial a hundirse.

Se concibe el trabajo, a través de la economía neoclásica, como una mercadería asignada por el mercado y con un valor que es igual al salario apercibido. Así, durante este periodo, la mercancía era igual a la productividad marginal en la utilización de un trabajador más.

Es durante este periodo cuando aparece la Teoría de Taylor, con dos claves principales para la gestión de las personas:

- La concepción separada de dos elementos como el trabajo y el trabajador, por lo cual aparece la división entre las personas que diseñan y las que realizan el trabajo, y el de este último con el que revisa o supervisa. En esta nueva organización todas las tareas están planeadas hasta el más mínimo detalle: el trabajador no puede mostrar su iniciativa ni su creatividad. A diferencia de la etapa anterior, basada en la preocupación por las condiciones del trabajador, interesa más las condiciones del trabajo, siendo la base para la selección de personal, entrenamiento, remuneración del trabajador y su supervisión. Más tarde se crearán los distintos departamentos que deberán de ayudarse para lograr una mayor eficiencia en la actividad de la empresa y cumplir su función principal: administración de personal.
- Se sentaron las bases del conocido *contrato psicológico*, donde se recogía la relación entre el trabajador y el empresario en el siglo XX. En él se acordaba que mientras el empresario aportara estabilidad, a cambio, el trabajador le sería productivo y leal a la empresa.

7.3. TERCERA ETAPA: 1931-1960.

Como consecuencia de la Crisis del 29, el libre mercado no conseguía ni el desarrollo de la economía ni garantizaba el bienestar de los trabajadores, por lo que se recurre al Estado para que intervenga en la economía ejerciendo de intermediario. A la misma vez, y en una postura opuesta al Taylorismo, se reconoce que existe un conflicto entre las distintas clases sociales de la sociedad.

El trabajo sigue considerándose como mercancía al igual que en la etapa anterior, aunque durante estos años estará regulado por el Estado, dando lugar a las relaciones industriales donde las tres instituciones participan en su regulación: sindicatos de los trabajadores, empresas y gobierno. La supervisión del proceso sustituye a la del trabajador. Gracias a Ford

que introduce una modificación en el Taylorismo, donde la división de tareas seguía estando presente, pero además se inserta la línea de montaje, los transportadores eléctricos y la cadena de trabajo.

La concepción del trabajador como un *hombre social* con unas necesidades más allá de las principales, que las cubren a base del salario, que busca el reconocimiento, su participación de forma activa en la sociedad y la aprobación de cada uno de sus integrantes.

Teóricamente, surgen nuevas tendencias en la percepción del factor humano en la organización, debido a la teoría organizacional y el interés surgido en ciencias como la sociología o la psicología. Conjuntamente, forman parte del modernismo sistémico, definido por Ibarra (2000) como: *“Visión paradigmática que reafirma la racionalidad como fundamento del conocimiento, el lenguaje como instrumento de comunicación, la neutralidad valorativa, la separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido; en fin, la realidad como “objeto” manipulable empíricamente, para observar y comprobar sus propiedades inherentes”*.

Estas son:

- La escuela de relaciones humanas, surgida en la etapa anterior.
- La psicología administrativa con ideas de Follett.
- La escuela del comportamiento.
- Y hacia finales de esta etapa, la teoría contingencial.

Desde la gestión humana, se trata de conseguir la lealtad de los trabajadores, su motivación y su satisfacción, ya que ello conllevará a maximizar la productividad, actuando sobre dos variables: las negociaciones colectivas y la inclusión del trabajador mediante el enriquecimiento de las diferentes tareas y la mejora del trabajo grupal.

7.4. CUARTA ETAPA: 1961-1990.

Durante este periodo el hito más importante es el nacimiento de la *globalización*, además de otros acontecimientos significativos que influenciaron el rumbo de estas tres décadas, como:

- El desarrollo de las TICS.
- La interdependencia presente entre las relaciones de los países.
- La restauración del libre comercio.
- El capital financiero especulativo presente en todo el mundo.

Simon (1972), concibe la idea del ser humano como organizacional o administrativo, con una racionalidad limitada, que ya no busca el máximo de beneficios, sino conseguir resultados satisfactorios. Para ello, tienen que seguir unas pautas, sin dejar nada al azar y reduciendo la incertidumbre, para el correcto manejo de los recursos.

Aparece una nueva perspectiva en la gestión de las personas debido a la revisión de la gerencia influida por la perspectiva racionalista estadounidense motivada por el boom japonés, junto a la idea de autores como Ouchi (1992), Peters y Waterman (1984), Schein (1988), que recogen que las organizaciones serían sistemas de significados construidos socialmente.

Esta nueva perspectiva se lleva a cabo mediante cambios como la introducción del *Toyotismo*, un nuevo método a la hora de organizar el trabajo, donde continua la división de tareas y se introduce métodos automáticos en los procesos productivos, lo que deriva en una producción flexible. Para el desarrollo de este nuevo método es necesario nuevas capacidades y habilidades en los trabajadores, más allá de calificarlos como simple mano de obra. También aparecieron los círculos de calidad, cuyo objetivo principal era el aumento de la participación y compromiso de los empleados con el trabajo que desarrollaban y con su grupo de trabajo.

Pero el mayor cambio se produce en las áreas de la empresa que llevan a cabo la gestión humana, donde su actividad es redirigida hacia el logro de los objetivos y la gestión cultural de la organización, desarrollando los recursos y capacidades capaces de convertir la empresa en competitiva.

7.5. QUINTA ETAPA: 1991-ACTUALIDAD.

El surgimiento de la globalización se acentúa predominando un modelo neoliberal, caracterizado por la competencia existente en mercados de todo el mundo para la que deben estar preparadas las empresas, descrito por Urrea (2003) como:

“Es en un nuevo contexto transnacional de acumulación y regulación capitalista, bajo la hegemonía del capital financiero-accionario, que aparece el nuevo régimen de movilización de la fuerza laboral, que Coutrot denomina neoliberal, el cual se impone en la organización del trabajo y con ella, en la configuración misma de la empresa capitalista contemporánea. La característica predominante será la competencia exacerbada y con ella la incertidumbre en medio de mercados desregulados, respecto

a las formas anteriores de mercados protegidos que eran más afines a los regímenes fordistas.”

Siguiendo a este autor, después de un centenar de años, se acaba con una de las ideas básicas del contrato psicológico: la lealtad frente a la estabilidad, ya que el modelo neoliberal se caracteriza entre otras muchas atribuciones como la especialización de productos diferenciados o la cooperación impuesta por el mercado, por presentar formas inestables de empleo.

Tras esto, se presenta una nueva necesidad para las áreas de recursos humanos: buscar unos nuevos cimientos para la elaboración de un contrato psicológico más actual que parece ser edificado en base a la relación existente entre lealtad y potenciación de la persona. Dicho con otras palabras: si la empresa no puede ofrecer unas condiciones determinadas durante un determinado espacio de tiempo, debe aportar al trabajador el desarrollo de sus habilidades para que en un futuro le sea más fácil encontrar otro empleo. Así, evoluciona la idea de ascender internamente en la empresa, a ser un individuo para el mercado laboral. Actualmente, se le conoce como “Caza y mantenimiento del talento”.

También podemos subrayar lo necesario que se vuelve para cualquier empresa la autonomía, iniciativa y creatividad del trabajador, con el fin de que ésta iguale o destaque por encima de las de su misma industria y pase a ser competitiva. Esto se consiguió gracias al derrumbamiento de la idea taylorista, motivado por la sustitución del trabajo manual por el mecánico. Así, aparecen nuevos desafíos en la dirección de personas: la gestión del talento mediante el conocimiento y las competencias.

Como consecuencia de estos cambios, el objetivo principal de gestión humana intenta resolver los problemas críticos de la empresa, como maximizar la productividad, la mejora de la calidad, la reducción de los tiempos de fabricación... por lo que deben apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales.

8. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: DE LO TRADICIONAL A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

Unas de las funciones de la gestión de los recursos humanos es la gestión del empleo en la organización. En numerosas ocasiones, es necesario incorporar nuevos empleados a las plantillas, ya estuviera planeado con anterioridad o para cubrir una baja o renuncia. Dentro de

este proceso, podemos encontrar dos acciones básicas como son el reclutamiento, o búsqueda de candidatos, y la selección de personal, la evaluación de los anteriores, para su posterior incorporación a la empresa. Como recogen Rey, H., Ballesteros, J., y Guevara, A. (2013)¹⁰:

“El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.”

8.1. RECLUTAMIENTO TRADICIONAL.

A lo largo del tiempo los métodos de reclutamiento han ido evolucionando hasta la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación para su desarrollo. Tradicionalmente, hemos ido encontrando formas tan básicas para la búsqueda de personal como:

- Las referencias de los trabajadores de la misma empresa, que propondrán para el puesto vacante a personas conocidas con las cualidades y habilidades necesarias para el desempeño de la actividad. La efectividad, ya que los empleados no propondrían a nadie que no diera la talla para el puesto al estar en juego su imagen dentro de la empresa, junto al bajo coste de este método son las principales características que llevan a las empresas a ponerlo en práctica.
- Los anuncios internos en la propia empresa es uno de los procedimientos más utilizados en las grandes organizaciones. Podemos encontrarlos a través de los tableros de anuncios, los correos electrónicos o a través de la telefonía. Es una forma

¹⁰ Rey, H., Ballesteros, J., y Guevara, A. (2013). [Cit. Bibliografía]

sencilla de que la información llegue a todos los empleados y el trabajo administrativo a realizar es mínimo.

- Las candidaturas espontáneas forman grandes bases de datos para las empresas ya que, si en el momento de su presentación no hay ningún puesto vacante, suelen ser almacenadas durante un determinado periodo de tiempo para su posterior utilización en el caso de que fuera necesario. Pueden llegar hasta nuestra empresa mediante llamada telefónica, correo electrónico o a través de la web corporativa.
- El reclutamiento en centros educativos y universidades es un gran escaparate de búsqueda de candidatos para empleos que no necesiten una gran experiencia laboral, puesto que la mayoría de las personas que forman parte de estas instituciones han terminado recientemente sus estudios.

Otra variante la podemos encontrar en las organizaciones que aprovechan los colegios profesionales para anunciar sus puestos a cubrir.

- También aparecen ofertas de empleo en la publicidad, como en periódicos y revistas. Es un método costoso debido principalmente a los candidatos que no se ajustan al perfil solicitado.
- Las agencias de empleo, cuyo objetivo principal es desarrollar la función de intermediaria entre demandantes (personas) y oferentes (empresas) de empleo. Las agencias públicas son responsabilidad del gobierno y recogen los datos de las personas en búsqueda de empleo.
- Los “Caza Talentos”, son agencias de reclutamiento y selección especializadas en los altos directivos, tanto de primer como de segundo nivel, aunque en ocasiones también pueden ocuparse de personal muy especializado. Estas agencias presentan una característica principal, ya que no aceptan candidaturas espontáneas, sino que son ellas las encargadas de ponerse en contacto directo con directivos de éxito que estén en activo.

Tras este breve repaso a métodos más tradicionales de reclutamiento, aparecen en escena nuevos instrumentos o herramientas, que han introducido cambios a la hora de que una empresa realice su proceso de reclutamiento, al igual que han permitido a los candidatos acceder de forma inmediata a puestos vacantes. Por ejemplo, Internet, que se ha convertido en una de las principales fuentes en países desarrollados. Esta importancia viene marcada por las características que nos presenta como su amplio alcance, la minimización de los costes

asociados al proceso, más información acerca de las ofertas de empleo, el acceso a cualquier hora del día...

8.2. RECLUTAMIENTO Y TICS.

El origen lo encontramos en los portales de empleo, que dieron lugar al llamado *Reclutamiento 1.0*, que estaba unido a la Web 1.0, o también denominada *Web de los Documentos*, donde existían numerosos lectores, pero muy pocos informantes. Se localiza en la década de los 90, donde las páginas webs eran estáticas y de solo lectura. Es decir, sus usuarios no podían escribir comentarios ni hacer llegar a los emisores una respuesta en relación con el mensaje. Tanto las propias páginas como los documentos eran difíciles de actualizar constantemente. Se entiende como la propia base de datos que posee cada empresa, la cual era complicada de gestionar y mantener.

Los portales de empleo, actuando de intermediarios entre personas y empresas, recogían tanto los datos personales de personas que estaban buscando trabajo, y que ellos mismos debían mantenerlos actualizados, como puestos vacantes en las empresas. En ocasiones también ofrecían sugerencias laborales que se adaptaran al perfil de los usuarios. En la actualidad, Infojobs o Adecco serían ejemplos de portales de empleo.

Más tarde, entre el 2000 y el 2010, apareció la *Web 2.0 o Web Social*, junto al *Reclutamiento 2.0 o Social Recruiting*. Es en este periodo cuando surge un verdadero cambio, marcado por la aparición de las redes sociales y donde los usuarios se convirtieron en prosumidores. Las páginas webs ya no son de sólo lectura, sino que permiten interactuar, y están en continua modificación, no solo por las personas que las han creado, sino por cualquier otra. En relación con el reclutamiento, aporta tres grandes beneficios: reducción de costes, reducción de tiempo en el proceso de selección, y la posibilidad de poder segmentar a los candidatos por criterios para el puesto que se desea cubrir.

Los reclutadores tienen que adaptarse a estos cambios, y comienzan a utilizar las redes sociales, profesionales o no, como canales de intermediación para la búsqueda del candidato adecuado. Esto facilita la interacción y sociabilización con dichos candidatos, conocer sus opiniones, sus actividades diarias... además de la reducción del tiempo de selección y contratación y la mejora de la calidad de los CV que reciben las empresas.

Según los datos publicados en el Informe “Redes Sociales y Mercado de Trabajo” publicado en 2015 de Infoempleo y Adecco, en el caso de las redes sociales no profesionales, destacan

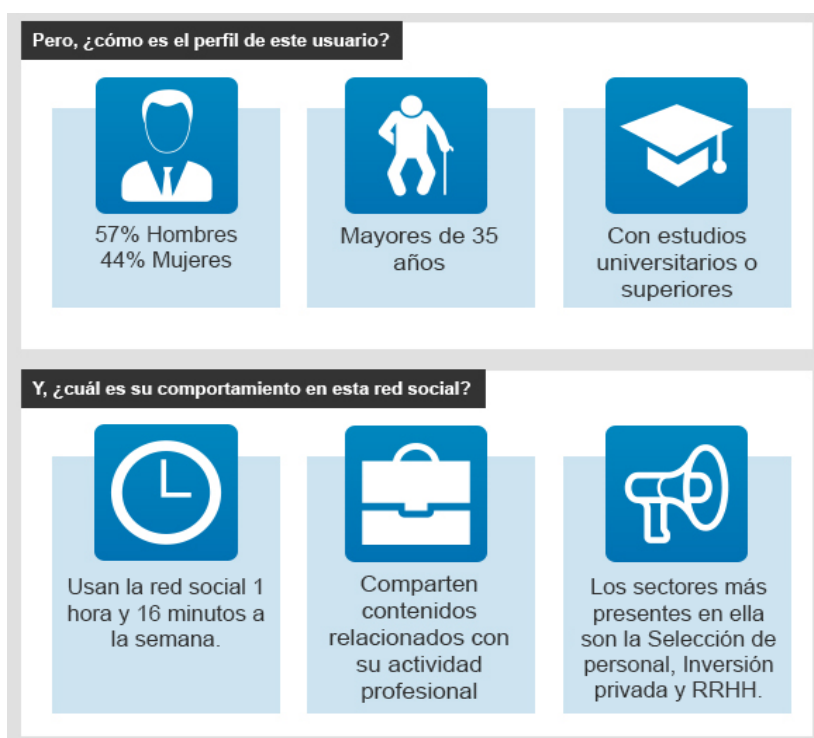
Facebook, que es la red elegida para publicar ofertas de empleo (52%), comunicarse con candidatos (47%) y comprobar la veracidad de los datos que incluyen los candidatos en sus CV; y Twitter, es el canal donde publicar ofertas (47%), comunicarse con los candidatos (39%) y reforzar la estrategia de employer branding de la empresa (39%).

Un ejemplo de redes sociales profesionales sería LinkedIn, que surgió en Estados Unidos en 2003 como una plataforma para la búsqueda de altos directivos, aunque en la actualidad ha sido ampliada a todo tipo de profesionales. Cada empresa adapta sus estrategias de RRHH a la red social que utilicen, en el caso de LinkedIn, es la más usada por los profesionales de selección cuando quieren comunicarse con los candidatos (82%), comprobar la veracidad de lo que estos dicen en su CV (81%) y buscar candidatos pasivos (78%).

Según datos de abril de 2017, la plataforma supera los 500 millones de usuarios en todo el mundo. Todas estas personas formarían una enorme base de datos donde encontrar al candidato perfecto

En España, según datos de septiembre de 2017, se acerca a los 10 millones de usuarios con las características reflejadas en el Gráfico 5.

Gráfico 5: Usuarios españoles y comportamiento en LinkedIn.



Fuente: websa100.

Con frecuencia, los seleccionadores se fijan en la identidad digital de los posibles empleados gracias a esta nueva herramienta que, aunque todavía no sustituye a los métodos tradicionales de reclutamiento, sí que ayuda a complementarlos. El perfil del reclutador 2.0 debe tener las siguientes características:

- Debe de ser flexible, dinámico y con una actitud proactiva, debe estar constantemente buscando potenciales candidatos en las redes sin esperar a que haya un puesto vacante en la empresa. Se diferencia de los reclutadores tradicionales en ir un paso por delante. Además, no sólo se centran en las personas que buscan empleo, sino también en las que están trabajando, pero pueden ser útiles.
- También es necesario constancia, puesto que no solo se trata de publicar la oferta de empleo, sino de aportar nuevas noticias interesantes para los trabajadores del sector en el perfil de la empresa, contactar con quienes se crea que pueden aportar beneficio...
- Mantener una comunicación fluida, o también conocido como dar feedback. Se debe responder en el menor tiempo posible a comentarios o correos electrónicos, y también es importante aportar distinción a los anuncios y publicaciones, algo que lo vincule con la empresa y no esté preestablecido.

También es importante que tanto el perfil de la empresa como del reclutador contenga palabras clave que faciliten su búsqueda, y estén los más completos posibles. Si se incluyen videos corporativos o los famosos canales de Youtube, aportarán valor y llamará la atención de los probables candidatos. Es posible que el seleccionador publique la oferta de trabajo, actualice constantemente perfiles incluyendo nueva información, pero si el reclutado no encuentra atractiva a la empresa, no le llama la atención, no postulará para la vacante. Además, aparece en escena la conexión a través del teléfono móvil, por lo que es elevado el número de personas que también buscan empleo a través de él. Muchas empresas han decidido seguir estrategias de *Mobile Recruitment*, para que las plataformas estén adaptadas a cualquier dispositivo y esto evite la fuga de talentos, tal y como recoge Mireia Ranera¹¹: *“Un candidato que tenga dificultades para contactar vía móvil con una compañía, a quien no se lo pongan fácil, a quien obliguen a hacer un clic de más y quien no se le ofrezca una experiencia móvil friendly con la empresa por la que se está interesando, no la percibirá ni como digital, ni como innovadora, y en consecuencia puede perder su interés por ella.”*

¹¹ Incipy, (2015). [Cit. Bibliografía]

Junto a esta nueva versión del reclutamiento, aparece el término empleo 2.0, que no se traduce en nuevos empleos o más oportunidades laborales, sino al uso de nuevas estrategias y canales para poner en contacto a seleccionadores con candidatos que están presentes en las redes y en la web 2.0.

Para las personas en búsqueda de empleo, es importante tener un buen posicionamiento y marca personal, ya que hace que sea más fácil de encontrar su ubicación, para hacer que el trabajo sea quien te encuentre al candidato; una buena reputación e imagen personal y profesional, para que los potenciales clientes sean conscientes de que han hecho una buena elección; y de networking y prueba social, que hace que se mantenga conectado y valorado en la sociedad y en la rama de actividad que le interesa. La web 2.0 transforma los empleados en emprendedores, ya que se puede diseñar una vida profesional gracias a las herramientas y a las personas a las que nos da acceso. Además, suele llamar mucho más la atención la especialización en una determinada actividad que en varias, puesto que si se está especializado en una sola cosa, se sabrá desarrollar mucho mejor.

También es conveniente destacar los siguientes aspectos recogidos en el anteriormente mencionado informe de Infoempleo y Adecco en relación con la imagen online del candidato:

- Una de cada tres empresas comprueba siempre la identidad digital del candidato.
- El 23% de los reclutadores han contratado a un candidato por su actividad en redes sociales.
- Trayectoria profesional (86%), habilidades (82%) y experiencia (81%) son los elementos que más atención reciben por parte de los reclutadores en los perfiles de los candidatos en redes sociales.
- El 28% de las empresas han rechazado a un candidato por su actividad en redes sociales, un 14% más que en 2011.
- Los candidatos no deberían hacer apología de ningún tipo de violencia o discriminación en sus perfiles sociales si no quieren ser descartados en un proceso de selección. El 92% de las empresas los descartaría automáticamente por ese motivo. Tampoco se recomienda promover el consumo de drogas y/o alcohol (88%) o publicar imágenes de contenido sexual (87%).
- La mayoría de los expertos en selección acceden a los perfiles del candidato antes de conocerlo en persona, ya sea antes de realizar la entrevista (39%) o en el momento en el que reciben la candidatura (31%).

- Los perfiles de los candidatos en Facebook (61,5%) y LinkedIn (61%) son los más consultados por los reclutadores.
- El 69% de las empresas consideran que un candidato activo en redes sociales cuenta con mayores oportunidades laborales.

Aunque numerosas fuentes ya hablan del reclutamiento 3.0, no es exacta la aparición de un nuevo modelo o canal que permita un gran avance en esta actividad. Sí que es exacto que un tipo de reclutamiento no sustituye a otro, sino que han seguido utilizándose conjuntamente, y en la actualidad han aparecido novedosas herramientas que complementan a las anteriores.

Una de estas herramientas sería el conocido como *Employer branding* que, aunque nació en la década de los 60 en Estados Unidos, y se popularizó veinte años más tarde en nuestro país, no ha sido realmente puesta en práctica en medianas y pequeñas empresas nacionales hasta hace relativamente poco.

“El *Employer Branding*¹² es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Mosley, 2007; Davies, 2008). Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). En este proceso, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar (Fernández Lores, 2012).”

Este concepto, también denominado *Inbound Recruiting*, está relacionado con las encuestas para la evaluación de una determinada empresa en relación con su aportación positiva o negativa al desarrollo de la carrera profesional de sus empleados. Es decir, es la imagen que, gracias a sus propios trabajadores, una determinada empresa tiene para el público en general y para sus potenciales trabajadores en particular. Un ejemplo sería a la hora de imaginar empresas donde nos gustaría trabajar, donde suele ser muy común que pensemos en grandes marcas como Facebook, Google o Apple. Por lo cual, se trata de gestionar la marca para convertirla en un referente empleador, a través de estrategias de marketing y de recursos

¹² Gavilán, D., Avelló. M. y Fernández, S. (2013). [Cit. Bibliografía]

humanos. Aparte de la fama o los salarios, estas empresas han ido construyendo sus reinados desde el famoso boca a boca.

Podría ser mencionado también el *Análisis de sentimientos*, o *minería de opinión*, que hace referencia a la extracción e identificación de información subjetiva encontrada en la red, ya sea páginas webs, redes sociales, foros..., a través de unos métodos de lingüística computacional. Gracias a esto, podemos saber si un determinado texto tiene un significado más positivo o más negativo.

Este concepto estaría muy relacionado con las redes sociales, donde los usuarios manifiestan su veredicto acerca de marcas o productos, lo que aporta una opinión sobre la imagen de una determinada empresa, que estos últimos utilizarían para aportar un beneficio como una ventaja competitiva, o para mejorar en el caso de que la opinión no sea positiva.

Para que pueda ser desarrollado el proceso de análisis, inicialmente es necesario identificar con qué tiene relación, con una marca, con un producto o servicio... seguidamente, el sistema tratará de identificar si el mensaje es positivo o negativo. Los programas más básicos comparan las palabras que aparecen en la frase con palabras que tienen registradas en su base de datos. Si encuentran palabras como “perfecto”, “genial” o cualquier otra con significado bueno, reconocerá la frase como positiva. Por el contrario, si encuentra en la frase palabras como “desastre”, “malo”, “pésimo”, es decir, palabras negativas, adjudicará a la opinión un significado negativo.

Pero este sistema también presenta limitaciones. Es imposible capacitar a una máquina para que averigüe si un mensaje que, escrito aparentemente con una connotación positiva, en realidad quiera decir todo lo contrario, cuando el usuario utiliza, por ejemplo, el sarcasmo o la ironía. La palabra “genial” que antes hemos definido como positiva podemos encontrarle una connotación negativa en la siguiente frase: “Me parece genial que aportéis solo 1 euro a esta causa solidaria”. Por lo que no se puede afirmar completamente que este sistema sea fiable 100%.

Aparece ligado al anterior procedimiento el *Machine learning*, o como a través de algoritmos introducidos en un sistema, éste analiza unos determinados datos para predecir acciones futuras. Entre una cantidad enorme de datos, donde las personas son incapaces de analizarlos todos y sacar un significado concreto, estos sistemas pueden revelar ciertos patrones de comportamiento.

Con esta tecnología, datos de calidad y su posterior análisis, se puede crear patrones de comportamiento que analicen datos complejos. De la misma forma, los resultados obtenidos son rápidos y precisos, por lo que esta información puede resultar muy valiosa y generar una ventaja competitiva.

Este procedimiento actualmente es utilizado en recursos humanos para prever qué empleados serán los más rentables en el próximo año. Pero otra posible aplicación sería, con la utilización conjunta con las redes sociales y el análisis de sentimientos, con los seleccionadores actuales que están en búsqueda constante de talentos y las nuevas generaciones presentes en las empresas que no se “casan” con nadie, ¿no se podría predecir qué empleados de otras empresas, pero que interese al reclutador de otra, es decir, los candidatos pasivos, estarían insatisfechos con su puesto o lugar de trabajo, y estuvieran dispuestos a cambiar?.

Como curiosidad podemos mencionar la *Gamificación*, donde destaca el juego de la cadena hotelera Marriott destinado al reclutamiento. En él los candidatos deben gestionar cada área de un hotel, con el objetivo de que la empresa identifique habilidades y competencias.

Este proceso tiene como objetivo la motivación del personal de una empresa incluyendo la teoría de juegos a los diferentes puestos de trabajo. Para que pueda ser utilizado en los procesos de recursos humanos, debe estar apoyado en tres pilares básicos: Feedback, Friends and Fun.

Las ventajas asociadas al reclutamiento podemos dividir las en dos vertientes:

Para el reclutador, la ventaja más importante se encuentra en la objetividad que habrá durante el proceso de selección, pues las opiniones personales creadas a través del CV no estarán presentes, evitando así el efecto halo en la selección. Así mismo, aporta dinamismo al proceso de reclutamiento, pues no se necesita revisar todos los currículos presentados con una imagen parecida, y ahorra tiempo.

Para el candidato, será una forma más cómoda y relajada de participar, lejos de los tradicionales métodos de selección que pueden conllevar más tiempo y nerviosismo, lo que contribuirá a un aumento de la motivación.

8.3 SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL.

El proceso tradicional de selección de candidatos comienza con la revisión de las peticiones recogidas tras el proceso de reclutamiento. Seguidamente, se realiza una entrevista preliminar,

para que los seleccionadores puedan rechazar a los aspirantes que no reúnan las exigencias mínimas requeridas para el correcto desarrollo de la actividad. También se revisa los currículos de cada persona, para que se pueda deducir cuanto se ajusta a las necesidades del puesto: unos se ajustarán totalmente, otros parcialmente, y por último estarán los que se alejen del perfil que se busca, pudiendo así hacer una nueva criba de candidatos y dividiéndolos en dos grupos: los excluidos, y los seleccionados para seguir con el proceso. A ese paso se le conoce como preselección.

Tras esto, los candidatos restantes tendrán que pasar una serie de pruebas, considerados por unos como útiles y válidas, como rechazadas y prescindibles por los más críticos, que deben estar relacionadas con los puestos a conseguir. Los inconvenientes los encontramos a la hora de medir la motivación, pues estas pruebas no podrán identificar las ganas de un candidato a hacer una determinada tarea, medir la honestidad de un solicitante, pues tampoco podrían averiguar si se está mintiendo o no, o las consecuencias que tienen el nerviosismo en la persona mientras se realiza el proceso. Entre estas pruebas podemos encontrar unas más comunes como los test de inteligencia, pruebas de habilidades mentales específicas, de habilidades físicas y motoras, de personalidad... o más polémicas, como el polígrafo o la grafología.

El siguiente paso sería la entrevista de selección, el punto clave del proceso, que permite ver como se expresa y se desenvuelve el candidato. En este paso es muy importante un buen profesional de recursos humanos con gran observación e intuición, pues no todos saben sacar las conclusiones correctas. Es importante, a la finalización de la misma, cumplimentar la ficha de evaluación y la redacción del informe, es decir, si el candidato sigue o no en el proceso de selección.

Después, es necesario la comprobación de referencias y antecedentes, principalmente para la obtención de información adicional sobre los candidatos. Este paso es un poco ambiguo, ya que todo el mundo puede aportar varias personas que hablen positivamente de él y, además, en la mayoría de los casos está relacionado con la vida personal, y no tiene relación con lo profesional.

Por último, los candidatos que hayan conseguido pasar todas las “eliminaciones”, se realizará la última entrevista, que en este caso será con la persona que se hará responsable dentro de la empresa del futuro trabajador, es decir, su jefe. En ocasiones puede estar acompañado del

gerente de recursos humanos para que le aporte asesoría. Tras esto, se tomará la decisión de quien será la persona afortunada para la nueva incorporación a la empresa.

8.4 SELECCIÓN DE PERSONAL Y TICS.

En el proceso de selección encontramos también nuevas herramientas que ayudan a evitar la subjetividad o que agilizan el proceso, con el objetivo de elegir al candidato que tenga una cultura más similar a la empresa, que le apasione realmente ese negocio o que posean un liderazgo característico, como pueden ser:

- Se ha puesto en marcha la *selección virtual de empleados* o *teleselección*, es decir, la utilización de herramientas tecnológicas como *Skype* o *Messenger* para el contacto y la coordinación de entrevistas con potenciales candidatos. Ya no es necesario asistir personalmente a una entrevista de trabajo, sino que las habilidades de cada postulante que normalmente son evaluadas cara a cara pueden ser evaluadas a través de llamadas telefónicas o videoconferencias. Es un proceso virtual más rápido y simple para el que sólo se necesita la conexión mediante ordenador, Tablet o smartphone. Este método puede beneficiar al candidato, puesto que se sentirá más cómodo en casa que en un sitio nuevo para él. Un ejemplo sería EASYRECRUE.

También se puede ir un paso más allá y encontramos las entrevistas pregrabadas, es decir, el seleccionador graba una serie de preguntas relacionadas con el puesto que hay libre y las manda a todos los candidatos que soliciten el puesto. Así, en vez de realizar numerosas entrevistas, basta con que visualice las contestaciones de los interesados. Esta forma de selección soluciona problemas de horario o cancelaciones de entrevistas, a la vez que permite al reclutador poder visualizar las entrevistas las veces que sean necesarias.

- La empresa INCORPORA-UAM, ha conseguido incluir en los procesos de selección la ciencia del comportamiento para evitar la *deseabilidad social*, es decir que el candidato de la información que cree que la empresa quiere oír. Así, mediante simulaciones se puede averiguar la forma de pensar de las personas, obteniendo unos resultados para evaluar la actitud laboral y el compromiso con la empresa.
- LIONSTEP, otra empresa dedicada a la selección de personal, y gracias al *Big data* y a algoritmos matemáticos, es capaz de, rastreando la huella digital de todos profesionales, calcular en % cual es el mejor candidato una vez haya sido publicada la

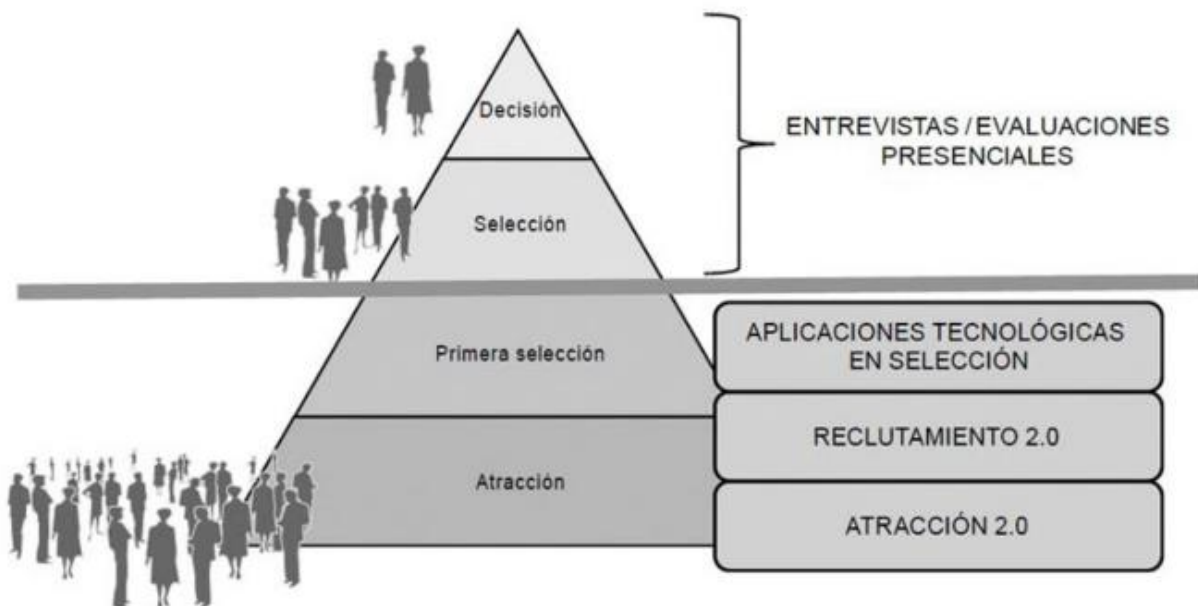
oferta de empleo. También encuentra unos perfiles de empleados más selectos, difíciles de encontrar como pueden ser hackers, desarrolladores...

Esta nueva herramienta, llamada *Tecnología Digital Matching* o *Digital Match*, fue puesta en marcha en España el pasado 7 de noviembre en el IV Foro del Empleo en la Era Digital, celebrado en Madrid: a la entrada, cada persona que accedió al recinto ya fuera potencial candidato o trabajador de empresa, dejó sus datos personales y el algoritmo se encargó de calcular la afinidad entre cada uno de ellos.

- El *Bonding* es capaz de ofrecernos un porcentaje de cada candidato en relación con el puesto vacante relacionando cinco variables: cultura, carrera, liderazgo, trabajo e intereses. Al candidato le aporta un informe de cada una de ellas donde puede ver el lugar en el que puede comenzar que se asemejen al individuo.

Aunque todos estos avances y nuevas tecnologías proporcionen ideas sobre los candidatos para finalmente escoger el más propicio para un puesto vacante, tal y como recoge Alles (2013) y se puede observar en el gráfico 6, debe complementarse con acciones humanas, ya que estas evaluaciones no pueden aportar toda la información necesaria para la contratación.

Gráfico 6: Utilización TICS en procesos RRHH.



Fuente: Alles, M., 2013.

¿Qué pasará en un futuro?, ¿podrán estos nuevos métodos seguir evolucionando hasta que los procesos de reclutamiento y selección queden completamente en mano de la inteligencia artificial y los robots, y no sea necesaria la intervención humana para la toma de decisión? O, por el contrario, ¿seguirán utilizándose junto al factor humano, que actualmente es el instrumento clave en los procesos de selección?

8.5. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS RRHH.

Inicialmente, conviene definir el término inteligencia artificial¹³:

“La inteligencia artificial (IA) tiene por objetivo el estudio y el análisis del comportamiento humano en los ámbitos de la comprensión, de la percepción, de la resolución de problemas y de la toma de decisiones con el fin de poder reproducirlos con la ayuda de un computador. De esta manera, las aplicaciones de la IA se sitúan principalmente en la simulación de actividades intelectuales del hombre. Es decir, imitar por medio de máquinas, normalmente electrónicas, tantas actividades mentales como sea posible, y quizás llegar a mejorar las capacidades humanas en estos aspectos.”

En cuanto a la Inteligencia artificial, hay dos ideas dispares. Por un lado, se encuentra la versión apocalíptica donde las maquinas llegaran a controlar el mundo, y por tanto a los humanos, que serán sustituidos en sus empleos, lo que provocará grandes caídas en la economía mundial, pero por otro se encuentra la idea de qué mejor que una máquina para encargarse de realizar las tareas más rutinarias para que los humanos puedan centrarse en lo importante de verdad, y que gracias a ello aparecerán nuevos trabajos centrados en la personalización y el trato al cliente y donde las personas puedan expresar su creatividad, siendo el objetivo final de los robots las actividades más pesadas y diarias, y que las personas, a través de conocimientos y creatividad, sigan impulsando la transformación digital.

A la gestión de recursos humanos podría aportar numerosos beneficios como:

- En numerosas ocasiones, los seleccionadores tienden a buscar los posibles candidatos en un determinado lugar de trabajo, rechazar inconscientemente a ciertas etnias o géneros, ignorar a candidatos pasivos o, incluso, los anuncios de trabajo pueden contener palabras que hagan que por ejemplo la mujer se sienta excluida. Por lo que ayudaría a eliminar prejuicios durante el proceso de reclutamiento, y desperdiciar la oportunidad de aprovechar un gran número de talentos.

¹³ Hardy, T., (2001). [Cit. Bibliografía]

- Apoyaría a los sistemas de gestión del rendimiento, ya sea por motivo de un buen rendimiento reciente que influiría a la persona encargada de la evaluación en vez de haber seguido todo el desarrollo, o por comparación con otros empleados en lugar de compararlo con los objetivos marcados.
- Se convertiría en una herramienta útil a la hora de planificar la sucesión, y no dependería solo de la persona encargada de tomar la decisión, que en ocasiones puede estar influida por aspectos privados del posible sucesor que no sean relevantes a la hora de ser apto o no apto para la consecución del puesto, que los idealicen como similares a otros de los que tienen buena percepción o incluso que se sientan amenazados por sus cualidades positivas.
- También evita prejuicios en el aprendizaje, donde aceptaría o rechazaría información basándose en suposiciones ya existentes, no aportaría más importancia de la necesaria sobre una idea mientras se forma una opinión de ella, o evitarían las preferencias por cosas que se utilizan constantemente si no aportan una verdadera ayuda.
- Ayuda a la toma de decisiones, ya que por mucho que las personas tomen conciencia de ellas mismas y las sensibilicen, los prejuicios afectan a la toma de decisiones y un sistema artificial sería infalible.

Pero, ¿cómo puede ayudar la IA al reclutamiento y selección de recursos humanos?

Una función importante, es que va más allá de buscar en la web las palabras clave. Como ya hemos comentado, varias herramientas pueden buscar huellas digitales que relacionen el perfil de un candidato con las necesidades de la empresa de cubrir un puesto vacante. Pero hay multitud de personas que quizás coincidan con las habilidades y destrezas necesarias, pero estén “catalogados” bajo otro trabajo. La IA agrupa términos creando grupos de trabajo donde se pueden encontrar esas habilidades y destrezas.

Como ya ha sido descrito, la incorporación de las TICS ha hecho que los procesos sean más rápidos y precisos a la hora de encontrar el candidato idóneo. Esta característica también está presente en las búsquedas utilizando IA. En la actualidad, tanto el trabajo administrativo como la evaluación y generación de informes son ya realizados por la inteligencia artificial, lo que han hecho que se prescinda de algunos trabajadores que realizaban la función de reclutamiento, pero a cambio, se ha aportado mayor rapidez al proceso. Así mismo, mejora la contratación, ya que, al procesar los datos de una forma estructurada, evaluarlos, y manejar

predicciones precisas, se tardaría mucho menos que si una persona es la responsable de encontrar al candidato idóneo para el puesto.

Además, es perfecto para su utilización en el reciente mundo del Social Recruitment, ya que internet no nos ha hecho únicamente modificar nuestra forma de sociabilizarnos, sino también de comunicarnos con nuevas palabras y expresiones: cada vez son más los datos que podemos encontrar en internet, a la vez que aparecen nuevos trabajos y están bajo nombres más originales.

También personaliza necesidades, aunque en una oferta de trabajo se explique que se necesita una persona para cubrir un cierto empleo, no para todos significa igual. Por ejemplo, si se busca monitor de gimnasio, el candidato puede entender que realizará su actividad en relación con las máquinas de musculación, cuando en realidad lo que se busca es un profesor de pilates, lo que permite construir un perfil con unas características personalizadas.

Por último, y quizás lo más importante, es que se va volviendo más inteligente y va aprendiendo a medida que realice las búsquedas o seleccione al personal.

Algunos ejemplos los podríamos encontrar en softwares informatizados, también conocidos por ATS, que filtran los candidatos que se han presentado al puesto vacante por determinadas cualidades para el proceso de selección. El principal problema, reside en el desconocimiento que se tiene de estos programas y de su funcionamiento, por lo que candidatos aptos pueden llegar a ser rechazados por no saber codificar correctamente los datos para que sean tomados como válidos para el puesto.

La sustitución del CV, relacionado con la selección virtual de empleados, pero en este caso, también se sustituye el reclutador por una aplicación llamada *HireVue*, siendo la encargada de analizar las respuestas y realizar una primera selección. Esto también puede ser de ayuda, ya que se necesita más habilidades de comunicación para pasar estas pruebas.

Surge nuevamente el término *Machine Learning*, junto al nacimiento de los *chatbots*, que ya sí podrían sustituir completamente a las personas en el proceso. Gracias a este aprendizaje, los robots podrían llegar a comprender cada vez mejor a las personas e interactuar con ellas de una forma natural, para terminar dando respuestas precisas.

Otro ejemplo sería *Mya*, herramienta de IA creada por FirstJob que actualmente mecaniza el 75% del proceso de reclutamiento. Realiza preguntas basadas en las características del empleo, y es capaz de sugerir indicaciones para el siguiente paso. También es capaz de

responder a cualquier pregunta en relación con la empresa, como la cultura organizacional, el proceso de contratación o salarios. En el caso de no saber la respuesta, consulta al reclutador para ofrecer la respuesta correcta, y aprende para la siguiente ocasión.

Por último, toda la información obtenida de las conversaciones es recogida, y se puede predecir cómo de comprometido está el candidato y si su perfil se ajusta a lo demandado.

En España, destaca el proceso de reclutamiento de Unilever, que combina la ludificación y la inteligencia artificial. La puesta en marcha está relacionada con el tipo de personas que quieren atraer a su compañía, los nativos digitales, y en su primera etapa encontramos un cuestionario personal mediante la web, además, puede complementarse más rápido si se utiliza el perfil de *LinkedIn*. Seguidamente, si se han confirmado como candidatos, deben realizar un total de doce juegos online que evalúan destrezas como la resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad de aprender, adaptación a nuevos entornos.... Tras esto, se obtiene un perfil cognitivo y se selecciona a los candidatos que más encajen en el trabajo y que posean unos valores que se asimilen con los de la empresa.

Seguidamente encontramos la entrevista online, que como ya hemos mencionado, es revisada por inteligencia artificial, de forma que no influyan los prejuicios humanos. En ella, se resuelven inconvenientes reales que pueden surgir a cualquier empleado de la empresa, analizando, además de los resultados, las acciones llevadas a cabo y el lenguaje, completando así el perfil cognitivo y realizando una nueva selección, que les llevará a una última evaluación presencial.

9. CONCLUSIONES.

Como se ha ido manifestando a lo largo del trabajo, la existencia tanto de las empresas como de las organizaciones es posible gracias a las personas que desempeñan una determinada tarea, desde la idea que conlleva la puesta en marcha de la empresa, hasta el aporte del capital necesario para su apertura o la realización de las etapas del proceso productivo.

Refiriéndonos a los trabajadores, este capital humano no siempre ha sido considerado una pieza fundamental, sino que en el pasado eran tratados como simple mano de obra que se encontraba en el mismo nivel que la maquinaria necesaria para la producción de bienes. Afortunadamente, la idea fue evolucionando hasta convertirse en lo que conocemos hoy como Gestión de los Recursos Humanos, donde no sólo importa la consecución de un determinado

objetivo empresarial, sino también toma importancia las personas, sus metas y objetivos, la consecución de éstos, y sus habilidades, destrezas y conocimientos. Los trabajadores, a partir de los pilares nombrados anteriormente, pueden suponer un gran beneficio para su lugar de trabajo, pudiendo así marcar la diferencia respecto a otras empresas.

Si avanzamos un poco más, en la actualidad podemos encontrar varios grupos de personas divididos por el rango de edad, o también llamado diversidad generacional. Aunque cada individuo tenga características que le hagan único, los componentes de cada generación poseen unos rasgos similares que pueden resultar beneficiosos para las empresas, y a la vez, que los diferencian de sus predecesores y de sus sucesores.

La combinación de la aparición de las nuevas *Tecnologías de la Información y la Comunicación* con estas nuevas generaciones, que al nacer ya lo hacen con un dispositivo electrónico bajo el brazo, conlleva a que no sea difícil intuir que los métodos tradicionales de reclutamiento y selección de personal están quedando en desuso por la creciente utilización de otros métodos y herramientas más actuales: por ejemplo, los interesados en búsqueda de empleo ya no lo hacen a través de un anuncio en el periódico sino que lo buscan en internet, y los currículos están siendo sustituidos por videos pregrabados donde se puede conocer si el perfil del candidato es adecuado para el puesto vacante. Y algo similar ocurre en el proceso de selección de personal, donde para el seleccionador ya no es necesario comprobar miles de solicitudes y las posteriores pruebas de selección y evaluación, sino que un determinado software o una app las evalúa en su lugar.

Todo esto ha llevado a la sociedad en general a adaptarse rápidamente a estos cambios, y en relación con este trabajo, a las empresas en particular a la incorporación de novedosas herramientas que sustituyen la labor del reclutador, y aportan dos grandes beneficios en relación con estos procesos: en la actualidad pueden ser desarrollados con una mayor rapidez y agilidad, a la vez que son menos costosos.

Para finalizar el documento, se aporta una idea sacada de un Ted Talk sobre big data, *The era of blind faith in big data must end*, de Cathy O'Neil, donde a través de varios ejemplos se puede deducir que, aunque estos procesos sean realizados en la actualidad con novedosos métodos que creemos infalibles, y que tantos beneficios ofrecen, también pueden conllevar el riesgo de no tomar la mejor decisión de contratación, debido principalmente a la definición de éxito que cualquier experto en IA incluye en los algoritmos que eligen al candidato más idóneo.

Por ejemplo, en la conferencia se hace alusión a que la persona exitosa es aquella que perdura en la empresa alrededor de unos cuatro años, y consigue un aumento de rango dentro de ella. ¿Pero qué ocurriría si a esa determinada persona le gusta su actual empleo, y prefiere seguir haciéndolo un determinado periodo de tiempo más antes de cambiar?, o que una determinada empresa decida despedir injustamente a una trabajadora por el único hecho de quedarse embarazada. ¿Ya no se considerarían sus perfiles como exitosos?

Por eso, en todo momento, los procesos de selección y reclutamiento deben realizarse por expertos, que puedan analizar en cada momento las circunstancias personales de cada uno de los aspirantes, apoyados por estas nuevas tecnologías, que lo que buscan es hacernos la vida más fácil, pero no resolvémosla.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2013): Social media y recursos humanos. 1ª edición. Buenos Aires: Granica.
- Barcelo, J. “¿Reclutamiento 2.0 con gamificación? Sí, por favor.” Consultado en: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/reclutamiento-2-0/reclutamiento-2-0-con-gamificacion-si-por-favor/>
- Blasco, Ricardo D. “Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación”, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 141-167. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>
- Boschma, J. (2008), Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales. Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI, Barcelona, Ediciones Gestion 2000.
- Calderón Hernández, G. (2003), “Dirección de recursos humanos y competitividad”, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, 22, pp. 161-162.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C., y Naranjo Valencia, J. (2006), "Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación" Cuaderno de Administración, Vol. 19, N° 32, pp. 225-254.
- Carrión Maroto, J. (2004), “Teoría de recursos y capacidades y gestión del conocimiento.” Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>

- Chakraborty, P., (2017), "How Artificial Intelligence May Eliminate Biases From HR Processes". Consultado en: <https://www.td.org/insights/how-artificial-intelligence-may-eliminate-biases-from-hr-processes>
- Chiavenato, I. (2007): Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª edición. McGraw Hill.
- Chirinos, N. (2009), "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 2, Nº4, pp. 133-153.
- Dejoux, C. y Wechtler, H. (2011), "Diversité générationnelle: implications, principes et outils de management" Management & Avenir, 43, pp. 227-238. Disponible online: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-227.htm>
- Dempsey, C., (2016), "Evolución del reclutamiento; 1.0 al 3.0". consultado en: <https://es.linkedin.com/pulse/evolución-del-reclutamiento-10-al-30-craig-dempsey>
- Efron, L. (2016), "How A.I. Is About To Disrupt Corporate Recruiting". Consultado en: <https://www.forbes.com/sites/louisefron/2016/07/12/how-a-i-is-about-to-disrupt-corporate-recruiting/#6af343ee3ba2>
- Gavilán, D., Avelló. M. y Fernández, S. (2013), "Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo", Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. Nº 7 Vol 7, pp. 58-75
- Gimeno, T., (2015), "La Evolución Del Reclutamiento: Del 1.0 al 3.0". consultado en: <http://blog.talentclue.com/la-evolucion-del-reclutamiento-del-10-al-30>
- González, A., (2014), "¿Qué es Machine Learning?". Consultado en: <http://cleverdata.io/que-es-machine-learning-big-data/>
- González Fernández, L. (1999), "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000", Alta Dirección, 204, pp. 47-62.
- González Fernández, L. y Elena y Peña, J. de (1998), "Propuesta de un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Estudios financieros, 189, pp. 95-150.
- González, J., (2017), "Nuevas herramientas digitales de selección que evitan la subjetividad". Consultado en: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/digitalizacion/nuevas-herramientas-digitales-seleccion-evitan-la-subjetividad/>
- González, R. (2011), "La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia", Palermo Business Review, 5, pp. 67-93.

- Guerras y Navas (2007), La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. 4ª edición. Aranzadi.
- Hardy, T., (2001), "IA: Inteligencia Artificial", Polis, Revista de la Universidad Boliviana, vol. 1, nº 2.
- Hernández Díaz, L., Liquidano Rodríguez, M. y Silva Olvera, M., (2014), "Reclutamiento y selección a través de las redes sociales: Facebook y LinkedIn (análisis preliminar)", Oikos, nº 38, pp. 37-61.
- Hernández Ortiz, M.J. (2012): Administración de Empresas. Pirámide.
- Ibarra Almada, A. (2000), "Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral", Boletín Cinterfor 149, p.100.
- Incipy, (2015), El rol de los rrhh en la transformación digital de las empresas. Disponible en:
<http://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf>
- Infoempleo y Adecco (2015), Redes sociales y mercado de trabajo, 4ª edición. Disponible en:
<http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
- Infojobs, (2017), "Qué es y cómo desarrollar una estrategia de employer branding". Consultado en: <https://recursos-humanos.infojobs.net/como-crear-estrategia-employer-branding>
- Itelligent, (2017), "Análisis de sentimiento, ¿qué es, cómo funciona y para qué sirve?". Consultado en: <http://www.itelligent.es/es/analisis-de-sentimiento/>
- La Fondation de psychologie du Canada et Desjardins Sécurité financière, "Réussir à diriger toutes les générations au travail". Consultado en :
<https://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/Réussir%20à%20diriger%20toutes%20les%20générations.pdf>
- Martínez, S. (2016), "¿Y Si Tu Próxima Entrevista De Trabajo La Hiciera Un Robot?". Consultado en: <http://www.zemsania.com/futuro-rrhh-robots-automatizacion/>
- Medina Salgado, C. (2009), "La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0", Gestión y estrategia, 36, pp. 81-91.
- Observatorio Generación & Talento, "Diagnóstico de la diversidad generacional: análisis del talento intergeneracional en las empresas". Consultado en:

<http://www.meta4.es/files/informes/Diagnostico-diversidad-generacional-rrhh-meta4.pdf>

- Ortega Cachón, I., Soto San Andrés, I., y Cerdán Carbonero, C., “Resumen ejecutivo Generación Z: El último salto generacional”. Consultado en: http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Pastrana, C., (2013), “RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa”. Consultado en: <http://www.iebschool.com/blog/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa-rrhh-2-0/>
- Pereira, G. (2012), “Las nuevas tecnologías cambian el modo de buscar y seleccionar personal”. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1439981-las-nuevas-tecnologias-buscar-y-seleccionar-personal>
- Retos directivos, (2015), “Reclutamiento 2.0: cómo encontrar el talento en la red”. Consultado en: <https://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-2-0-como-encontrar-el-talento-en-la-red/>
- Rey, H., Ballesteros, J., y Guevara, A. (2013). “Sistema experto para la selección de personal desarrollador de software”. Ingenio Magno. Vol 4, pp. 75-81.
- Rius, M. (2017), “Así revoluciona la inteligencia artificial la selección de personal”. Consultado en: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170916/431305811534/revolucion-inteligencia-artificial-seleccion-personal.html>
- Sagristà, A. (2017), “Buscando a Superman: Nuevas técnicas de selección y reclutamiento”. Consultado en: <http://blog.talentier.com/nuevas-tecnicas-seleccion-reclutamiento>
- Thurber, J. (2014), “5 Ways Artificial Intelligence Helps Recruiting”. Consultado en: <http://innotrieve.com/5-ways-artificial-intelligence-helps-recruiting/>
- Yoriento, (2013), “Guía del empleo 2.0: cómo buscar trabajo y oportunidades en Internet y las redes sociales (I): Ideas para empezar”. Consultado en: <http://yoriento.com/2013/02/guia-del-empleo-2-0-como-buscar-trabajo-y-oportunidades-en-internet-y-las-redes-sociales-i-ideas-para-empezar-2.html/>