



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Alumno: Solas Almagro, María Victoria

Enero, 2019

ÍNDICE

1. RESUMEN/ ABSTRACT.....	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. CÓMO HA INFLUIDO LA REVOLUCIÓN WEB 2.0.	9
4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO	14
5. NUEVAS TENDENCIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	20
6. OUTSOURCING	24
7. UN FUTURO HECHO PRESENTE: LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA ROBÓTICA	26
7.1. INTELIGENCIA ARTIFICIAL	26
7.2. ROBÓTICA	29
8. CONCLUSIONES.....	33
9. BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Uso de internet para el proceso de reclutamiento y selección de personal.	7
Gráfico 2. Equipamiento de las viviendas en algunos productos de tecnologías de información y comunicación.	10
Gráfico 3. Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años.	10
Gráfico 4. Uso de internet y página web, y banda ancha móvil por comunidades autónomas en las que se ubica la sede central de empresas para 10 o más trabajadores.	11
Gráfico 5. ¿Cuáles de los siguientes puntos cree que serán críticos durante los tres próximos años en su empresa?	24
Gráfico 6. La lucha por liderar el mercado de la Inteligencia Artificial.	29
Gráfico 7. Comparativa del uso de robots en distintos países (comparativa del número de robots por cada 10.000 trabajadores).	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso de reclutamiento y selección de personal.	6
--	---

1. RESUMEN/ ABSTRACT

Resumen.

Este trabajo trata de demostrar cómo ha evolucionado el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a lo conocido como revolución web, y además trata de mostrar las tendencias más actuales para emplear en este proceso, dado a que esta revolución exige una adaptación por parte de las empresas, tanto a los nuevos métodos surgidos como a las nuevas exigencias de los candidatos. He escogido este tema de estudio puesto que creo que puede ser un punto de ayuda para aquellas empresas que dudan sobre si hacer este proceso interna o externamente, ofreciéndoles técnicas que pueden usar, sin tener que recurrir a lo conocido como outsourcing. Además, he considerado que puede ser interesante, debido a la introducción de técnicas muy novedosas como son la inteligencia artificial y la robótica, éstas son aún desconocidas para la mayoría de las empresas.

Abstract.

This work tries to demonstrate how the process of recruitment and selection of personnel has evolved due to what is known as web revolution, and also tries to show the most current trends to see in this process, given that this revolution requires an adaptation from companies, both the new methods that emerged and the new demands of the candidates. I have chosen this topic of study because I believe it can be a point of help for those companies that doubt about doing this process internally or externally, offering them techniques they can use, without having to resort to what is known as outsourcing. In addition, I have considered that it can be interesting, due to the introduction of very innovative techniques such as artificial intelligence and robotics, these are still unknown to most companies.

2. INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y selección de personal forma parte de las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, se puede decir que es la tarea fundamental que realiza dicho departamento, puesto que a través del reclutamiento y selección se obtienen a los mejores candidatos para los puestos que se pretenden ocupar en la empresa u organización. Por tanto, es un proceso que debe ser llevado a cabo con la máxima cautela posible, ya que de ello depende en gran medida el éxito de la empresa. Gracias a este proceso, los responsables son capaces de observar cualidades en los candidatos que en un currículum vitae no podrían observarse, así como detectar posibles engaños de los candidatos, debido a que se cuentan con numerosas técnicas para llevar a cabo la selección de personal. Es por ello por lo que se necesita una buena preparación por parte de los responsables para así detectar a los candidatos que verdaderamente son los adecuados para ocupar los puestos que se pretenden cubrir. Ello demuestra que el capital humano es esencial para el éxito de las empresas, tanto por parte de los seleccionadores de personal como por parte de los candidatos que de ser seleccionados formarán parte de empresa.

Pero, a pesar de la importancia esencial que tiene el capital humano, las técnicas de selección y reclutamiento de personal han evolucionado, hasta tal punto que la tecnología tiene un papel relevante en este proceso, recurriendo a ella muchas de las empresas existentes en nuestro país, lo que nos puede hacer dudar si verdaderamente juega un papel esencial el capital humano o no.

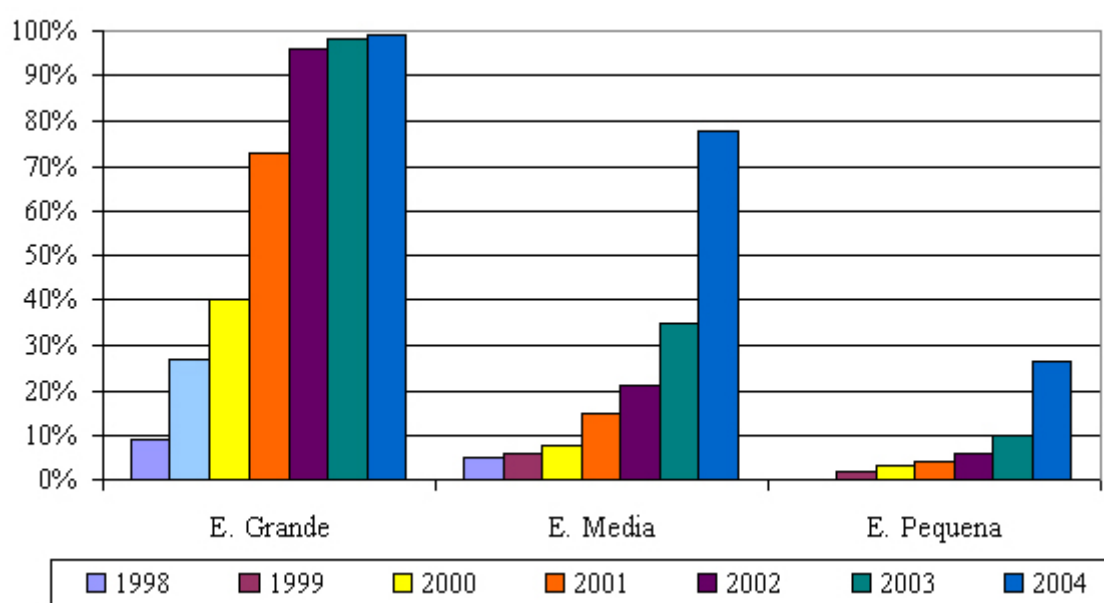
No debemos olvidar que tanto la selección como el reclutamiento, forman parte de lo también llamado reclutamiento y selección de personal, donde el reclutamiento es la fase precedente a la selección. Cabe decir que tanto la selección como el reclutamiento pueden ser internos o externos y que en la selección de personal son muchos y varios métodos evaluativos los que se utilizan para evaluar, captar y medir las capacidades de los candidatos. En la siguiente imagen se pueden observar las fases que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal (figura 1). Pues bien, estos métodos conformados por sus correspondientes fases, han evolucionado a la par que ha evolucionado el proceso de selección y reclutamiento.

Figura 1. Fases del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es por todo ello por lo que he escogido este tema de trabajo e investigación, por un lado, por tratarse de un proceso esencial a la hora de generar valor para las empresas y, por otro, por la introducción y utilización cada vez mayor de métodos tecnológicos para llevar a cabo este proceso. Así, es objeto de este trabajo analizar cómo ha evolucionado el proceso de reclutamiento y selección de personal en cuanto a lo que al uso de tecnologías se refiere, pero también respecto a cómo este proceso ha sido influenciado por la web, lo que se conoce como la revolución 2.0, dejando atrás la revolución 1.0 de los portales de empleo, para pasar a una gran influencia de las redes sociales tanto personales como profesionales para encontrar mediante éstas a los potenciales aspirantes para ser candidatos de un puesto de trabajo. En la siguiente gráfica (gráfica 1) podemos observar como todas las empresas, tanto Pequeñas y Medianas empresas como Grandes empresas, recurren al uso de internet para llevar a cabo este proceso, puesto que esta tecnología tan exitosa en la sociedad ofrece una multitud de

opciones tanto para poder encontrar candidatos adecuados como para cotejar la veracidad de sus expedientes profesionales, en tanto en cuanto, es sabido que aunque no llega a ser fiable al 100%, si es cierto que las redes que vienen existiendo y mejorando con el paso del tiempo pueden dar una mayor fiabilidad y confianza que la que otorga el tradicional currículum vitae en papel. Esta gráfica no solo nos muestra el uso de internet por parte de las empresas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que muestra, además, como ha crecido su uso para este proceso desde el año 1998. En el año 2004 la mayoría de las empresas españolas ya contaban con acceso a internet.

Gráfico 1. Uso de internet para el proceso de reclutamiento y selección de personal.



Fuente: CEF.- Laboral Social.

De esta gráfica se desprende una lógica evidente y es que son las empresas medianas y grandes las que un mayor uso de internet hacen para llevar a cabo este proceso esencial en las empresas, debido en gran medida al importante volumen de trabajadores que tienen, un número bastante mayor del que tienen las empresas pequeñas; sin embargo esta gráfica nos muestra como las empresas que mayor crecimiento han experimentado a la hora de usar internet para este proceso son las medianas y pequeñas empresas.

Como se estudiará a lo largo de este trabajo, las técnicas en reclutamiento y selección de personal están en continua evolución, son procesos dinámicos que exigen a las empresas adaptarse a las necesidades del mercado, por lo que las éstas necesitan estar en continuo estudio y adaptación para poder aplicar las últimas tendencias en este proceso. Así, hace

siglos sería de locos pensar en la existencia de lo que hoy es conocido por todos, internet. Hace décadas sería imposible pensar que el atraer candidatos mediante internet y que además este fuera una fuente de búsqueda de empleo y candidatos y que permitiese acoger currículum, algo que sucede en la actualidad. Pero si todo ello era cuanto menos inconcebible, al menos en los países menos avanzados tecnológicamente, quién iba a pensar que métodos tecnológicos como la robótica podrían desarrollar el papel de los reclutadores y seleccionadores de personal. Pues bien, se hará un breve estudio de como la robótica es utilizada por las empresas para llevar a cabo este procedimiento y se pondrán en relieve otros métodos que serán utilizados en un futuro no muy lejano.

Así, la división del contenido esencial del trabajo se ha hecho en cinco puntos. El primer punto correspondiente al epígrafe 3, trata de mostrar cómo el cambio en la sociedad derivado en gran medida por la existencia de internet y todas sus variantes, ha hecho que se produzca un cambio empresarial, afectando en todos sus niveles, concretamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal; se trata de analizar cómo ha influido lo conocido como revolución web 2.0 que ha dado lugar a un nuevo tipo de reclutamiento y selección de personal. El segundo punto tratado en este trabajo corresponde al epígrafe 4 y en él se muestran las técnicas más novedosas a la hora de llevar a cabo la fase de reclutamiento. El tercer punto corresponde al epígrafe 5 y contiene los métodos actuales de selección de personal. Estos dos últimos puntos nos crean dudas sobre que técnica sería la más adecuada para implantar, y lleva a las empresas a plantearse la externalización de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal o de alguna de sus fases, por eso el punto cuarto correspondiente al epígrafe 6 muestra el outsourcing con sus ventajas y desventajas, para que pueda servir como punto de ayuda a la hora de tomar la decisión de subcontratar este proceso o no. El último punto esencial de este trabajo es el que se corresponde con el epígrafe 7, es de gran importancia debido a que habla de la inteligencia artificial y de la robótica, temas y técnicas que son de actualidad y que preocupan a las empresas.

Para terminar este punto, decir que la revolución web 2.0 en cuanto al reclutamiento y selección de personal no afecta solamente a empresas con puestos de trabajo en oferta y a candidatos, sino que al poder acceder todas las empresas a este tipo de reclutamiento y selección, las empresas cuya actividad principal era la de hacer este proceso por haber sido externalizado, han visto mermada su actividad.

3. CÓMO HA INFLUIDO LA REVOLUCIÓN WEB 2.0.

Para saber cómo ha influido la revolución web 2.0 en el proceso de selección y reclutamiento de personal, conviene hacer una definición de lo que se entiende por web 2.0 y por revolución web 2.0. Pero antes cabe decir que para llegar a la web 2.0 tuvo que existir una web 1.0. Pues bien, esta web 1.0 no era otra que la que tenía que ver con lo que se conocía como simple internet, es decir, con los contenidos que existían en internet una vez que éste tuvo sus comienzos. En esta web 1.0 solamente se podía buscar información, pero nunca se podía interactuar, es decir, no estaba al alcance de todos el publicar información en internet. La web 2.0 surge a raíz de la formación de redes sociales, de portales de información, de portales de contenido fotográfico y audiovisual y de portales donde se puede publicar cualquier otro tipo de contenido. Así pues, llegamos a lo que se conoce revolución web 2.0, ésta viene de la mano del paso de la web 1.0 a la web 2.0, originada por la posibilidad que tiene cualquier persona de interactuar en internet, de intercambiar información y de actualizar la información ya contenida en los numerosos portales.

La forma tradicional de seleccionar al personal ha sido mediante el currículum vitae en papel, este proceso podía alargarse en el tiempo, debido a tener que hacer un análisis minucioso de cada currículum para así seleccionar a aquellos que podían ser candidatos para ocupar los puestos de trabajo que se ofertaban. Este proceso se ha visto acortado en el tiempo gracias a la revolución web 2.0. Ésta afecta tanto a las empresas en cuanto a la búsqueda de candidatos como a las personas que se encuentran en busca de un puesto de trabajo. Y no solo tiene ventajas para las empresas, que serán vistos más adelante, sino que además ofrece ventajas a los demandantes de empleo, que ahorran tiempo y esfuerzo en recorrer empresas dejando su currículum vitae.

Esta revolución se observa tanto a nivel personal-individual-familiar como a nivel empresarial-profesional. En las siguientes gráficas 2 y 4 se observa como los hogares y viviendas tienen equipamiento informático que le permite disponer de internet y como las empresas hacen uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC en adelante) en España.

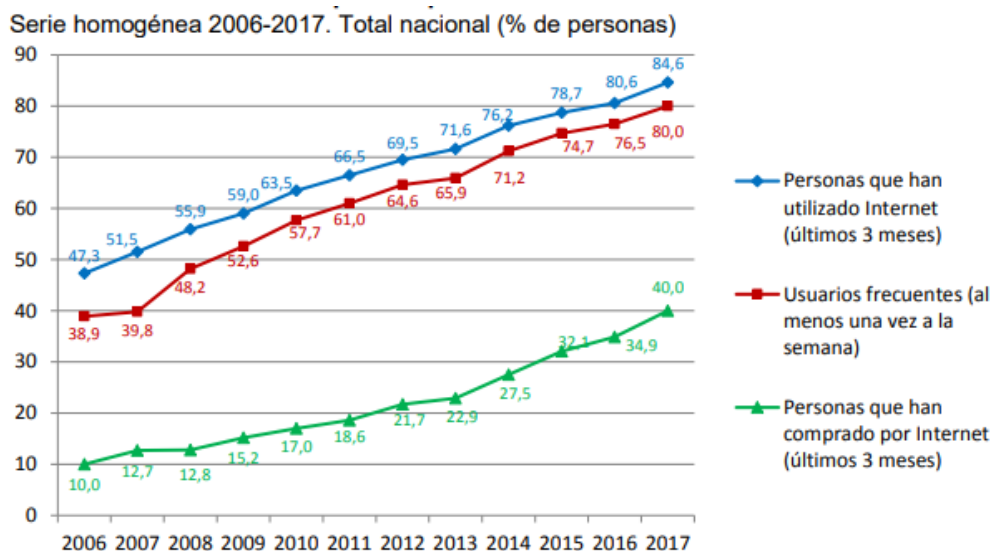
Gráfico 2. Equipamiento de las viviendas en algunos productos de tecnologías de información y comunicación.



Fuente: INE.

De esta gráfica se desprende la información de que casi el 100% de la población posee un teléfono móvil, casi un 80% un ordenador y un 52% un tablet (que lo consideramos como ordenador), cifras todas altas. Esta información nos conduce a una tabla (tabla 1), en la que podemos observar el porcentaje de personas que hacen uso de las TIC's.

Gráfico 3. Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años.



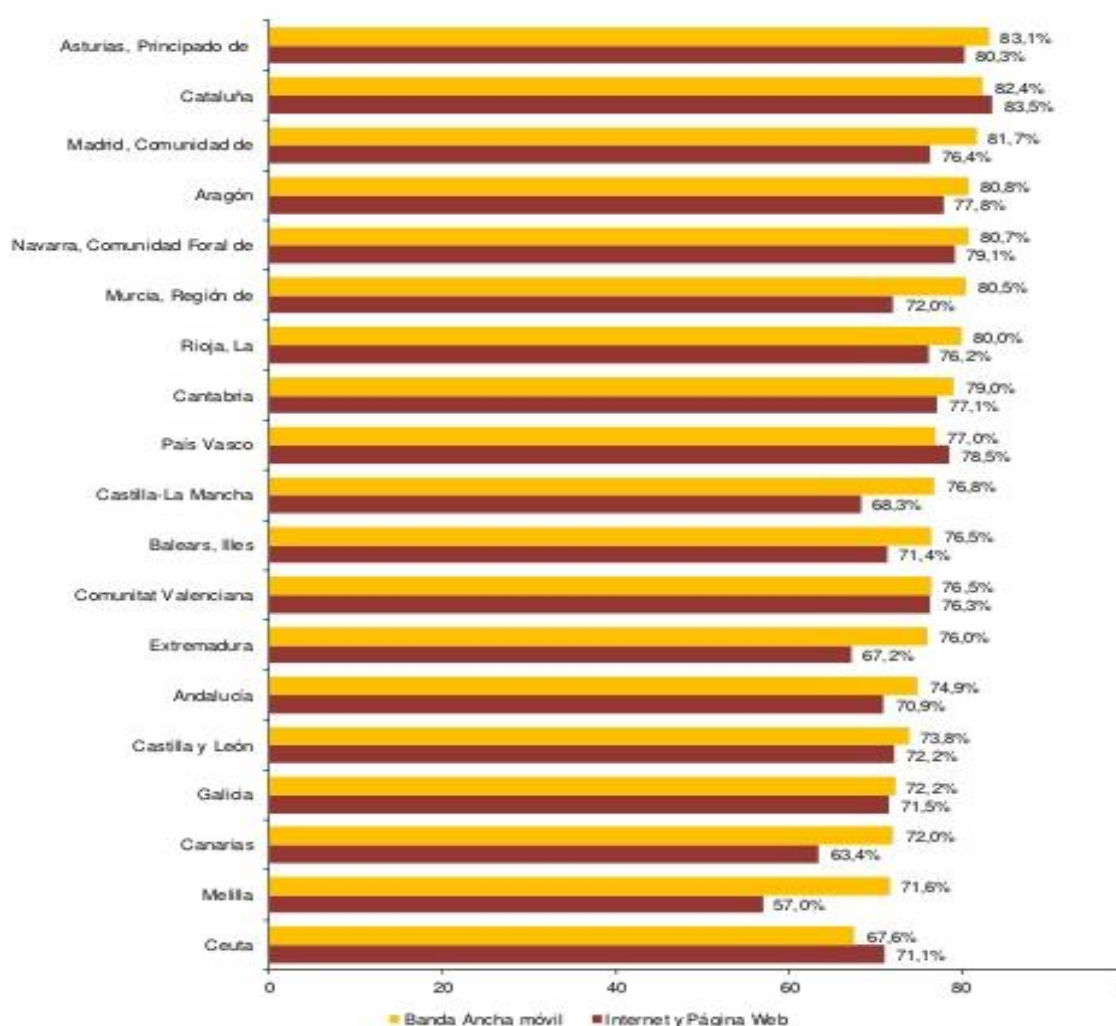
Fuente: INE.

En esta gráfica se observa la evolución experimentada por el uso de internet desde el año 2006 al año 2017, situándose este en un alto porcentaje de uso del mismo, alrededor de un

80%, lo que significa que existe una relación directa entre las personas que poseen algún tipo de equipamiento de las TIC's con las personas que hacen uso de internet.

Pero no solamente son las personas y los hogares los que disponen de conexión a internet, sino que las empresas también disponen de ésta y cada vez su uso es mayor. En la siguiente gráfica podemos observar que casi la totalidad de las empresas que cuentan con un mínimo de diez trabajadores constan de internet, página web y banda ancha móvil. Esta gráfica (gráfica 4) diferencia por comunidades autónomas, pero no difieren en gran medida sus porcentajes.

Gráfico 4. Uso de internet y página web, y banda ancha móvil por comunidades autónomas en las que se ubica la sede central de empresas para 10 o más trabajadores.



Fuente: INE.

En este trabajo es objeto de estudio cómo la revolución web 2.0 ha influido en las empresas a nivel del departamento de recursos humanos, concretamente en el ámbito de selección y reclutamiento de personal.

En este sentido, la revolución web 2.0 nos conduce al proceso de selección y reclutamiento 2.0, por el que las empresas hacen uso de internet para seleccionar a candidatos para ocupar sus puestos de trabajo. Como se mencionó en la introducción de este trabajo, se trata de un proceso que puede ser interno o externo, la revolución web 2.0 nos trae de la mano al proceso de selección y reclutamiento 2.0 que se trata de un proceso esencialmente externo y ello es debido a que cuando las empresas ponen en práctica dicho proceso lo hacen mediante el uso de portales web de empleo, redes sociales y otras aplicaciones que sirven a las personas para demandar un puesto de trabajo y a las empresas para ofertar puestos de trabajo vacantes que quieren ocupar. Es un método novedoso para las empresas españolas, y ventajoso, puesto que les permite ahorrar en costes, en tiempo y en esfuerzo para la búsqueda y captación de candidatos potenciales. Además, este proceso, les permite acceder a un mercado más amplio y de forma más directa e instantánea. Pero a pesar de todas estas ventajas que se acaban de mencionar, esta revolución web 2.0 también tiene desventajas para las empresas, y es que éstas pasan a estar más a la vista, más al alcance de casi toda la sociedad y ello puede generar tanto efectos positivos como efectos negativos, un ejemplo de punto negativo puede ser el que las personas puedan dar su opinión sobre la empresa, opinión que puede ser favorable o desfavorable y que puede incidir en la decisión de los posibles candidatos y mermar su interés por trabajar en esta empresa. Otros aspectos negativos son los relacionados con lo que supone el internet, el estar actualizado cada segundo, ello implica la necesidad para las empresas de estar actualizando los puestos vacantes, así como los requisitos exigidos para ocupar estos puestos. Y por otra parte, y no menos importante, es evidente que el contacto a través de internet, nada tiene que ver o poco se asemeja con la comunicación frente a frente, puesto que esta última permite observar actitudes y comportamientos del candidato que serían imposible observar por un mero contacto online.

No obstante, a pesar de las desventajas que este método supone para las empresas, las ventajas que ofrece la selección y reclutamiento 2.0 tienen un mayor peso, y ello se ve en el siguiente dato: son nueve de cada diez empresas las que recurren al uso de las redes sociales y portales web de empleo para captar talento y seleccionar a su personal, cifra que aumenta

cada año, puesto que en 2016 esta cifra era del 84% de las empresas¹. Pero además, lo hacen también para saber más información de los candidatos, por lo que el uso incorrecto de las redes sociales puede acarrear consecuencias negativas a la hora de ser contratado por una empresa².

Como se desprende de lo expuesto en estos párrafos, se puede decir que el proceso de selección y reclutamiento 2.0 es un método eficaz, debido a las cifras tan altas que muestran el uso de redes tanto por parte de las empresas como por parte de candidatos o personas que se encuentran en búsqueda activa de empleo de numerosos estudios. Y es que si el 90% de las empresas recurre a diferentes tipos de redes sociales y portales web de empleo para encontrar a su candidato perfecto, no son menos las personas que buscan empleo a través de éstas, puesto que se trata también de una cifra elevada que ronda el 80%, tres de cada cuatro personas que se encuentran en búsqueda activa de empleo envían su currículum vitae a empresas demandantes gracias a ofertas de trabajo publicadas en diferentes portales web.

¹ IV Informe sobre redes sociales y mercado de trabajo que elaboran Adecco e Infoempleo.

² Iria Vázquez-Palacios, Directora de Servicio y Calidad de Adecco.

4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO.

Que existen diferentes tipos de reclutamiento es algo que se mencionó al principio de este trabajo, puesto que esencialmente se puede diferenciar entre reclutamiento interno o reclutamiento externo, pero para llegar a los distintos tipos de reclutamiento es conveniente, en primer lugar, hacer una breve definición de reclutamiento en este punto del trabajo, puesto que hay que distinguir entre reclutamiento y selección de personal, ya que aunque forman parte de un mismo proceso, se trata de conceptos diferentes entre sí. Como ya se ha dicho, se trata de un proceso dinámico, por lo que a lo largo del tiempo las técnicas en reclutamiento de personal han ido evolucionando. En la actualidad la técnica más utilizada es la de reclutamiento 2.0 o reclutamiento on-line, si bien es cierto, que cada vez tenemos más cercano a un reclutamiento 3.0.

Pues bien, el reclutamiento de personal es una técnica del proceso de selección y reclutamiento de personal que consiste en buscar, atraer y contactar con los candidatos que cumplan los requisitos exigidos por la empresa para cubrir un puesto de trabajo (Zapata y Labrador, 2011). Por lo tanto, se trata de un proceso esencial, ya que por una parte se preselecciona a un número determinado de candidatos, dentro de los cuales estarán los futuros empleados de la empresa; y por otra parte, porque es la primera toma de contacto entre las partes, entre la empresa y el futuro trabajador. Como se ha dicho, es la fase anterior a la selección de personal y se puede decir que el reclutamiento no afecta tanto a las cualidades y características de los candidatos, sino que tiene en cuenta lo relativo al puesto de trabajo que se pretende cubrir, para así tomar las decisiones oportunas sobre qué candidatos serán los adecuados.

Una vez definido el concepto de reclutamiento, conviene destacar las técnicas hasta ahora empleadas y cuáles tienen un gran porcentaje de predicción para que sean las utilizadas en un futuro a medio plazo.

Las técnicas hasta ahora empleadas pueden dividirse en dos tipos, las tradicionales y las digitales, éstas son las que surgieron una vez que el uso de internet comenzó a expandirse en la sociedad. Dentro de ambos tipos tienen lugar las fuentes que dan lugar al reclutamiento, en este sentido nos encontramos con fuentes internas que son las propias de la empresa, con las que ya cuenta y que las pone en práctica, y las fuentes externas, que son aquellas con las que la empresa no cuenta como propias, pero que recurre a ellas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal.

Así pues, se puede decir que los métodos tradicionales de las fuentes internas de la empresa son los traslados de personal, la promoción interna, y los meros consejos de los trabajadores que aconsejan sobre alguna persona conocida que creen puede ser idónea para ocupar el puesto de trabajo que se pretende cubrir. Dentro de este método tradicional también contamos con fuentes externas, que son aquellas que utiliza la empresa recurriendo a recursos externos que no posee para llevar a cabo el reclutamiento de personal, estas fuentes externas son los anuncios en prensa, las agencias de colocación y empresas de trabajo temporal, currículums de anteriores candidatos, centros de formación como pueden ser las universidades y el caso más común es el de prácticas, es decir, del contrato mediante prácticas, también sería una fuente de reclutamiento las empresas que son competencia. Como bien se denomina, se tratan de métodos tradicionales, es por ello por lo que no hay lugar a que en este método existan técnicas relacionadas con la web, con la digitalización, con la tecnología en este proceso. Ello es debido a que los métodos tradicionales vienen utilizándose con gran peso en las empresas españolas desde 1980, años en los que no tenía lugar el uso de internet.

Se podría decir que no es hasta el siglo XXI cuando tiene lugar el surgimiento de los métodos digitales/tecnológicos y su puesta en práctica en las empresas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, debido a que como su propio nombre indica, este método requiere del uso de internet. Estos métodos, que hoy en día siguen siendo habituales para las empresas, provienen en su mayoría de fuentes externas, puesto que como fuente interna se podría nombrar el espacio en la página web de algunas empresas que está destinado a que los interesados en trabajar en dicha empresa dejen sus currículums. Sin embargo, son algo más numerosas las fuentes externas que pertenecen a este método, y que son las siguientes: los portales de empleo, las redes sociales, otros portales corporativos y otras redes o portales de otro tipo como pueden ser los foros. Se puede decir que este método comienza a utilizarse por un gran número de empresas en el año 2004, como se ha desprendido de la gráfica 1 contenida en la página 7. Es este método el que da lugar al concepto reclutamiento 2.0 debido a la relación que guarda este concepto con la revolución web 2.0 explicada anteriormente. Pero, aproximadamente a partir del año 2010, el uso del reclutamiento 2.0 da lugar a nuevo concepto, el de reclutamiento 3.0. Este tipo de reclutamiento está estrechamente relacionado con el reclutamiento 2.0, y es que no difiere de éste en gran medida, puesto que sigue consistiendo en lo que ya venía consistiendo el reclutamiento 2.0, es decir, en el uso de la tecnología y métodos digitales para reclutar, con la diferencia de que a partir de este año se hace un mayor uso de las redes sociales para obtener más información sobre el perfil del

candidato, llegando a ser este uso de gran importancia a la hora de tomar la decisión de seleccionar o no al candidato en cuestión.

Ya hemos podido ver cómo ha evolucionado el reclutamiento de personal desde los años 1980 aproximadamente hasta inicios del siglo XXI, es preciso llegar hasta la actualidad para poner en relieve cuales son las tendencias que actualmente marcan el proceso de reclutamiento.

Estas tendencias o herramientas son las nueve siguientes:

- **Employer Branding.** Se trata de una estrategia que consiste en dar a conocer la marca empleadora, y es que es muy importante que los candidatos tengan información relativa de la empresa de la que podrían formar parte. Este tipo de estrategia hace que las empresas se acerquen más a los posibles candidatos y que éstos puedan valorar con objetividad la conveniencia de entrar a formar parte de la empresa o no. Es decir, con este tipo de estrategia se pretende hacer de la empresa una atracción y seducción para que aquellas personas que buscan un puesto de trabajo se interesen en formar parte de la empresa siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para ocupar un puesto de trabajo. Esta estrategia es una forma eficaz de atraer a candidatos con calidad, y si se lleva a cabo con acierto, es muy probable que la empresa logre una ventaja competitiva a la hora de obtener candidatos.
- El acceso a un gran número de datos de todo el proceso de selección, dentro de lo que se encuentra el reclutamiento. Quizás parezca que los datos pueden pertenecer más al sector dedicado a la estadística de la empresa, pero no, puesto que el acceso a ciertos datos nos permite obtener información acerca de las necesidades de contratación, para predecir el éxito o fracaso de un candidato, y lo que más nos preocupa en este trabajo, evaluar las capacidades y habilidades del candidato.
- Otra tendencia será la de adaptarse al nuevo Reglamento General de Protección de Datos, aunque tenga que ver con el estudio de este trabajo, no es un punto esencial, por eso resumidamente, este aspecto afecta a la hora de reclutar a trabajadores de las empresas de la competencia. Con este nuevo reglamento, la protección de datos se agudiza y no es posible obtener tal cantidad de datos que hasta ahora se han podido venir utilizando debido a la posibilidad de hacer públicos los perfiles de las personas.
- Potenciar la diversidad y el sentimiento de pertenencia a la empresa. Esta tendencia afecta en gran medida a la capacidad de atraer a los mejores candidatos.

- Atraer candidatos IT, éstos son aquellos que tienen una gran experiencia y un gran manejo con la tecnología y la información. Es algo necesario para las empresas, debido a la gran digitalización que hay y cada vez más todos los sectores recurren a este tipo de candidatos.
- La inteligencia artificial. Ya se avanzó en este trabajo que sería impensable que un robot hiciera de reclutador o seleccionador de personal, pero la inteligencia artificial está cada vez más presente en las empresas, y ya no solo en maquinaria, sino haciendo las funciones que desde épocas remotas correspondían exclusivamente a las personas y que no se pensaría que pudieran ser desarrolladas por maquinaria, en este caso por inteligencia artificial y por robótica. Podríamos pensar que es un punto negativo para las personas, puesto que a priori lo relacionamos con la sustitución de personas por máquinas. En este caso, la inteligencia artificial es un apoyo para los reclutadores, puesto que realiza una función esencial que permite agilizar este proceso y es que lleva a cabo la automatización de tareas y generación de ideas, esto permite que detecte en qué currículums no se dan todos los requisitos exigidos y por lo tanto no sea el candidato ideal para cubrir un puesto de trabajo. Al tratarse de una función puramente automatizada, crea otra ventaja para el reclutador, y es que éste podrá dedicar más tiempo a mantener una relación de contacto con el candidato.
- La entrevista reinventada. Se trata de un método tradicional, que lleva existiendo desde el inicio del reclutamiento y selección de personal, pero que hay que modernizar o reinventar, puesto que a pesar de que siguen siendo un método efectivo, hay que mejorarlo ya que a través de las entrevistas no se puede llegar a conocer aspectos del candidato tales como habilidades o capacidades, entre otros. Lo que se pretende es renovar la entrevista, y esta renovación se puede llevar a cabo mediante cinco técnicas que son las siguientes: por un lado contamos con un tipo de entrevista que se centra en evaluar las habilidades de los candidatos; por otra parte sería conveniente probar otro tipo de entrevistas, como realizar entrevistas en ambientes informales; otro tipo sería la entrevista en realidad virtual; otro el hacer entrevistas en video y, por último, otra opción innovadora de entrevista sería la de hacer una audición laboral. Esta forma de entrevistar permite conocer otros aspectos de los candidatos que mediante una entrevista normal no podrían conocerse, así se les puede poner ante diversas situaciones laborales para ver como solucionan los problemas que se les presenten o

cómo reaccionan ante ciertas situaciones que necesitan de una respuesta inmediata y se puede evaluar a un número elevado de candidatos a la vez.

- Nos encontramos también ante una tendencia relativamente novedosa, puesto que se introdujo en las empresas españolas alrededor del año 2017, es la que se conoce como Inbound Recruiting. Ésta tiene como eje central y vertebrador al candidato, puesto que esta técnica consiste en cuatro fases que son atraer, convertir, contratar y enamorar. Trata de conocer en profundidad al candidato, atraer el talento de éste y que sea el que la empresa quiere en su cultura empresarial, para así convertirlo en un potencial candidato, contratarlo y una vez contratado, hacer que éste se enamore de su trabajo. Esta técnica, por tanto, tiene mucho que ver con la fidelización de los trabajadores y la integración de éstos en la empresa.
- Otra de las tendencias es la que lleva existiendo durante los últimos quince años aproximadamente y que por ahora no ha decaído, estoy hablando del uso de las redes y portales web para obtener información de los candidatos y alcanzar a un mayor número de candidatos. Esta tendencia se viene conociendo como reclutamiento online y junto a la tendencia del Big Data, es la más utilizada por las empresas a la hora de preseleccionar candidatos. Dentro de esta técnica cabe destacar a LinkedIn, en sus inicios era considerada como una red social en la que los profesionales intercambiaban conocimientos y opiniones, en la actualidad la consideración de LinkedIn como red social es muy discutida, y es que con el paso del tiempo, ha pasado a ser uno de los portales de empleo más importantes de España, en el que tanto las empresas buscan candidatos como en el que acuden personas que pueden ser tanto candidatos activos como candidatos pasivos. El portal de empleo web más destacado en España es Infojobs.
- Por último, pero no menos importante, nos encontramos con la tendencia del Big Data, viene de la mano de la inteligencia artificial, o es la inteligencia artificial la que viene de la mano del Big Data. Este conflicto se crea puesto que una no existiría sin la otra. El Big Data consiste en el uso masivo de datos que permite obtener cuantiosa información de los candidatos, algo que puede resultar de gran ayuda para la empresa, puesto que gracias a la inteligencia artificial se puede predecir el éxito de los candidatos. El Big Data permite que se realicen tareas en el reclutamiento que hasta ahora con las herramientas con las que se contaba era casi imposible. Estas tareas

pueden ser analizar el clima laboral, el desempeño, gestionar y atraer talento, identificar y desarrollar liderazgo, entre otras. Esta tendencia es la que predomina en la actualidad, por ello se dice que nos encontramos en la era del Big Data, debido a las ventajas que ofrece tanto a las empresas como a los reclutadores. Ya que permite, gracias a la masiva cantidad de datos, tener información relevante, lo que ayuda a tomar decisiones que afectan al éxito empresarial. Estudios recientes demuestran que en el año 2017 las empresas que recurrieron al uso del Big Data fueron un 11,2%,³ cifra que aumentó casi dos puntos y medio respecto al año 2016, y además se prevé un crecimiento exponencial con el paso del tiempo.

A pesar de todas estas tendencias, las que más predominan en la actualidad son aquellas que tienen que ver con la tecnología de datos, la digitalización y automatización de tareas, ello es debido a la serie de ventajas que suponen para las empresas. Estas ventajas son ahorro en tiempo y esfuerzo, también en costes; disposición de una mayor cantidad de datos; se mejora la imagen de la empresa gracias a lo que hemos visto que se conoce como Employer Branding; se dispone no solo de una mayor cantidad información, sino que la información de la que se dispone es valiosa; y por último, permite tener acceso a un número mayor de candidatos, el alcance de la empresa es mayor, pero además se produce un aumento en la accesibilidad a otras empresas, como pueden ser empresas de otros países y no solo ya a nivel nacional, lo que sucede con el acceso a un número mayor de candidatos. Ello es por la globalización a la que el mundo está sometido.

³ Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2017 – Primer trimestre de 2018, p. 1.

5. NUEVAS TENDENCIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Se ha expuesto a lo largo de este trabajo que tanto reclutamiento como selección de personal son dos fases del procedimiento denominado proceso de reclutamiento y selección de personal que es llevado a cabo por los recursos humanos de las empresas, aunque también es un proceso que puede externalizarse, es decir, las empresas pueden externalizar esta actividad y contratarla a otras empresas. Una vez concluido el reclutamiento, llegamos a la preselección de los candidatos, se ha hecho la mitad del camino para encontrar al candidato o candidatos ideales para cubrir los puestos en cuestión. Esta preselección da lugar a la selección de personal.

La selección de personal es la fase que tiene lugar una vez ha concluido la fase de reclutamiento. Consiste en escoger a los candidatos que cumplen con todos los requisitos para ocupar los puestos que se ofertan. Esta fase tiene una serie de pasos, que son los que conducirán a la contratación o no de los candidatos que hayan pasado la preselección.

La selección de personal comienza con una serie de pruebas para los candidatos que han sido preseleccionados en la fase de reclutamiento. Estas pruebas serán las que determinen las habilidades, aptitudes y conocimientos de los candidatos. Por lo tanto será una fase clave a la hora de que un candidato prospere o no. Lo siguiente será la realización de una entrevista, en ella se podrá conocer aun más al candidato. En función de las habilidades y aptitudes, así como competencias detectadas en la fase de pruebas, la entrevista contendrá según qué tipo de preguntas que puedan resultar de gran utilidad para el entrevistador, puesto que es la fase clave de todo el proceso de selección. Una vez que la entrevista ha tenido lugar, procede la toma de decisiones y la valoración de los candidatos que han sido entrevistados, esto nos conduce a la contratación de aquel o aquellos candidatos adecuados para cubrir el puesto o puestos vacantes. Una vez se han tomado las decisiones pertinentes se procede a la contratación, a la que le sigue la incorporación como trabajador de la empresa, este punto es muy importante puesto que es aquí donde se le debe inculcar al trabajador la cultura de la empresa. Tras la incorporación es relevante hacer un seguimiento del trabajador, que nos permitirá evaluar el desempeño y satisfacción del trabajador. Y es esta fase la que da fin al proceso de selección.

Al igual que el reclutamiento ha evolucionado a lo largo del tiempo, la selección de personal también necesita de unos cambios para adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad y ser consciente de que cada vez más, quien tiene el poder es el candidato y no tanto la empresa.

Ello es debido a la época de crisis económica sufrida en España, ya conocida por todos, que propició la salida de muchos profesionales fuera del país en busca de oportunidades de trabajo. Esto provocó la fuga de talento, y ha afectado tanto al reclutamiento como a la selección de personal. En primer lugar porque el ritmo de ofertas de empleo está creciendo, y en segundo lugar porque los candidatos tienen unas expectativas elevadas que exigen les sean cubiertas, es decir, el papel ha sido intercambiado y se puede decir que hoy en día el poder lo tiene el candidato. Algunos expertos consideran que sería importante que las empresas fueran capaces de hacer una selección en función de las actitudes de los candidatos y no tanto en función de las aptitudes, conocimientos y habilidades, puesto que aunque estos tres sean necesarios, una vez corroborados, la selección ha de tener lugar basándose en la actitud, ya que tanto la aptitud, conocimiento y habilidad pueden mejorarse y desarrollarse a lo largo de la vida laboral y profesional. Siempre hay opción a mejorar en el puesto de trabajo. Esto es lo que se conoce como el método o la forma tradicional de llevar a cabo la selección de personal. Pero hoy en día, si se quiere lograr el éxito, se sugiere la empleabilidad de otras técnicas.

Es por todo esto por lo que ha sido conveniente desarrollar un punto en este trabajo, puesto que puede contribuir a la evolución empresarial a la hora de contar con trabajadores profesionales y con talento en las empresas.

Así pues, las técnicas sugeridas para emplearse y contribuir a una mejora empresarial son las siguientes:

- Digitalización, esta es una de las técnicas que se está llevando a cabo para captar el talento necesario para las empresas. Las empresas hacen un uso de los métodos digitales para contratar a sus trabajadores.
- Líderes. Esta técnica consiste en buscar líderes que se ocupen de proyectos determinados o específicos. Puede tratarse de proyectos que tengan una duración determinada en el tiempo y que requieran de una persona con gran capacidad de liderazgo y motivación para inculcar al resto de trabajadores. Es una técnica que no ha llegado aún a España.
- No fidelización laboral. Las tasas de paro juvenil son elevadas en nuestro país, esto provoca la inexperiencia o cuanto menos poca experiencia de muchos jóvenes que están ansiosos por encontrar un puesto de trabajo. Pues bien, esto conlleva a que las personas no quieran tanto un trabajo para toda la vida, sino un trabajo para adquirir

experiencia y poder aspirar al puesto de trabajo que desea. Esta técnica sería muy importante a la hora de llevar a cabo la selección, puesto que sería capaz de atraer a un número mayor de candidatos. Además, ya se ha dicho antes que los conocimientos, aptitudes y habilidades se desarrollan con el paso del tiempo, por lo que habría que centrarse más en la actitud y así poder formar a un gran profesional que centrarse en una fidelización que puede hacer a las empresas contar solamente con eso, con un fiel a la empresa y no tanto con un profesional, que es lo que verdaderamente garantiza el éxito.

- Otra de las técnicas es el Employer Branding, concepto que ya ha sido explicado en el punto que se refiere al reclutamiento. Ello tiene incidencia también en la fase de selección puesto que como ya se ha dicho, los papeles se han invertido y hoy en día el poder lo tiene el candidato. La empresa tiene que esforzarse mucho para seleccionar a los mejores, sin embargo, empleando la técnica de Employer Branding, la empresa consigue una ventaja competitiva respecto al resto, consigue un valor añadido que se refleja en el valor y atractivo que percibe el candidato, por lo que los candidatos se interesarán por trabajar en la empresa en cuestión y los esfuerzos en la búsqueda se verán reducidos.
- Centrándonos otra vez en el candidato y posible trabajador, sería conveniente para las empresas tener una política de ocio, es decir, dar la posibilidad de que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo teniendo tiempo para el ocio. Habría fases de la selección que se podrían llevar a cabo en las zonas de ocio de la empresa. Esto podría aumentar el interés de los candidatos.
- Que cada vez es más difícil conciliar la vida laboral y la vida familiar, es algo ya conocido. Por ello y porque el poder lo tiene el candidato, sería adecuado que se incluyera el tema de flexibilidad a la hora de la realización de la entrevista. Esto otorga otro valor añadido.
- Implantar políticas de Responsabilidad Social Corporativa, ha habido un crecimiento en el número de personas que quieren trabajar en empresas que sean responsables socialmente.

Vistas a grandes rasgos, puede parecer que poco o nada tienen que ver con las fases de la selección de personal, pero nada más lejos de la realidad. Hemos visto como la selección de

personal consta de varias fases, en las que se tiene en cuenta al candidato, pero, ¿en qué medida se le tiene en cuenta?, ¿cómo de importantes son los intereses del candidato?. Estas preguntas dan lugar a un descuido de las empresas respecto a los candidatos, dando lugar a un malestar generalizado, a un sentimiento de no pertenencia a la organización. Ello puede generar una desmotivación en los candidatos y pueden ser ellos quienes, tras haber sido seleccionados, rechacen el puesto de trabajo. Si se llevan a cabo todas las técnicas o tendencias mencionadas anteriormente, se dará respuesta a estas dos preguntas. Se dará valor a los candidatos, se les creará interés por formar parte de la empresa y esto hará que la empresa goce de un mayor reconocimiento.

6. OUTSOURCING.

Considero conveniente hablar de la técnica o método conocido como outsourcing en este trabajo, debido a que ya se ha dicho que el proceso de reclutamiento y selección de personal puede ser tanto interno como externo, tanto en su totalidad como en una de sus dos fases (reclutamiento o selección).

El outsourcing consiste en externalizar el proceso del que trata este trabajo. Las empresas subcontratan exteriormente estas funciones y consiguen reducir costes, tiempo y esfuerzo. Sin embargo, el outsourcing puede dar lugar a desventajas.

A pesar de que se han analizado cuales son las técnicas o tendencias a adoptar tanto en reclutamiento como en selección de personal, existe una gran preocupación en las empresas sobre tomar la decisión de si externalizar este proceso o no y esta preocupación se observa en la siguiente gráfica (gráfica 5).

Gráfico 5. ¿Cuáles de los siguientes puntos cree que serán críticos durante los tres próximos años en su empresa?



Fuente: Adecco Outsourcing.⁴

Si bien esta cuestión no es lo que más preocupa a las empresas, tiene un porcentaje lo suficientemente elevado como para tenerlo en consideración.

Como se ha comentado, las empresas deben adaptarse a los cambios que surgen en el entorno, y ello implica adaptarse a los cambios que surgen en el proceso de reclutamiento y selección de personal, si las empresas no son capaces de adaptarse a estos cambios y emplear las nuevas técnicas que crean valor añadido y generan una mayor atracción de talento, deberán de

⁴ VII Encuesta Adecco Outsourcing sobre externalización, p. 3.

recurrir a la externalización de esta actividad, al outsourcing. Algunas de las razones por las que las empresas consideran adecuado acudir a este método son porque creen que aumentarán la flexibilidad, la productividad y que atraerán mayor talento.

Pues se podría demostrar que esto no es así y rebatir las ventajas creídas por las empresas, debido a que en los dos epígrafes anteriores de este trabajo se ha visto como si se emplea alguna de las técnicas novedosas, se aseguran todas las ventajas de que las empresas hablan y le permite ahorrar los costes que supone el externalizar un servicio. Además, con la externalización se pone en riesgo la cultura de la empresa, y es que es la empresa empleadora la que puede hacer una mayor incidencia a la hora de interiorizar en el trabajador la cultura empresarial. Pero no es esta la única desventaja, sino que puede suponer para la empresa una pérdida del control del proceso.

Debido a que las desventajas de esta técnica generan un elevado riesgo para las empresas, a pesar de que la tasa de preocupación por acudir al outsourcing sea lo suficiente alta como para considerarla, se espera que no sean muchas las empresas que recurran a la externalización del proceso, sino que se prevé que sean capaces, en su mayoría, de poner en práctica al menos una de las técnicas anteriormente vistas. Sin tener en cuenta que son muchas de las empresas las que ya emplean estos métodos y sin olvidarnos de que hay una tendencia que de expandirse, no hará que la preocupación por externalizar este proceso crezca, sino que la preocupación será por cómo hacerse con estos métodos tan novedosos y que se prevé que generen grandes ventajas para las empresas, estoy hablando de la inteligencia artificial (mencionada brevemente anteriormente) y de la robótica.

7. UN FUTURO HECHO PRESENTE: LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA ROBÓTICA.

Se ha avanzado en este trabajo, como la inteligencia artificial supone una ventaja para los reclutadores y seleccionadores de personal, lejos de lo que puede parecer una amenaza y sustitución de las personas y sus respectivos puestos de empleo, así, se define a la inteligencia artificial como un programa que puede venir en forma de software y que desarrolla tareas propias de las personas, sin embargo, ya hemos expuesto anteriormente que la inteligencia artificial sirve de ayuda y apoyo a las personas para acortar los tiempos de las fases y procesos y ser capaz de generar mayor cantidad de datos, así como automatizarlos, facilitando todo ello a la tarea humana. La robótica, por su parte, si puede ser considerada como una amenaza para los puestos de trabajo, y es que mediante ésta se llevan a cabo tareas que han venido siendo desarrolladas por las personas. Sin embargo, se verá como puede ser un método eficiente y eficaz, y que puede otorgar ventajas a las empresas y a las personas.

Tanto con la inteligencia artificial como con la robótica, lo que se hace fundamentalmente es automatizar las tareas. Sin olvidarnos de que ambos métodos pueden suponer una ventaja competitiva para las empresas. Ambas existen aproximadamente desde el año 1950, si bien es cierto que han tenido una introducción tardía en España, no ha sido hasta el siglo XXI cuando la inteligencia artificial ha tenido un verdadero uso en España, al igual que sucede con la robótica. Encuestas demuestran que la inteligencia artificial si es considerada como una herramienta importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, la robótica aún no ha sido introducida en este proceso, pero se prevé que sea una de las técnicas más importantes para llevar a cabo este proceso en un plazo no muy largo.

Tras haber hecho esta breve exposición, conviene hacer un análisis de ambas herramientas.

7.1. INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

La inteligencia artificial (IA en adelante) está estrechamente relacionada con el Big Data, puesto que la IA es capaz de obtener su máximo rendimiento cuando mayor número de datos se poseen. Si bien, es cierto que estos datos deben de tener calidad y la relevancia suficiente para ser tenidos en cuenta. Este método es capaz de reducir costes y tiempo para las empresas, así como ser capaz de llegar a todo tipo de clientes.

Desde que se implantó la IA, no ha hecho más que crecer, así en 2016 el 40% de las empresas invirtieron en IA, porcentaje que aumentó en 2017 llegando al 51%, porcentaje que tiene

expectativas de crecimiento en los siguientes años⁵. Este aumento en la inversión es debido a que las empresas no solo saben que es una herramienta para hacerse con una ventaja competitiva respecto a la competencia, sino que además su utilización implica el poder seguir manteniéndose en el mercado. Así, en 2018 una de cada cinco empresas han hecho uso de la IA, cifra que se prevé crezca cada año. Esta cifra es evidente que es baja, ello es debido a las barreras que tienen las empresas para desarrollar la IA, así como a los miedos a los que se enfrentan. Y es que las barreras y los miedos son más cualitativos que cuantitativos. Por una parte se enfrentan a los elevados costes que supone la adopción de este método (esta es la principal barrera de entrada para las empresas) y el riesgo a no ser capaz de ponerlo en práctica de la manera adecuada, por otra parte nos encontramos con la posible caída del sistema, al igual que sucede en internet, la IA no deja de ser una herramienta digital que puede sufrir desvanecimientos y dar lugar a la pérdida de datos y paralización de procesos y actividades fundamentales para la actividad principal de la empresa. Pero existen otros miedos que conforman barreras de entrada para utilizar la IA, y es que se necesita de expertos, profesionales para desarrollar y utilizar esta herramienta, existe la incertidumbre de si las empresas serán capaces de contar con estos expertos; otro de los miedos tiene que ver con el desconocimiento de las soluciones que existen en caso de que la IA genere un problema, así como cuales pueden ser los proveedores que den una mayor seguridad y confianza a la empresa. Existe también un miedo al cambio, este miedo se muestra presente en la mayoría de las empresas no solo a nivel de implantación de esta tecnología, sino que está latente cada vez que las empresas deben cambiar sus procesos e incluso su forma de toma de decisiones. Otro factor negativo para las empresas es el desconocimiento de cuánto tiempo le puede suponer el adaptarse a este tipo de tecnología. A pesar de estos puntos negativos, resaltar que existen numerosas soluciones a los problemas, ya que se han inventado varios programas que permiten tanto detectar posibles anomalías como predecir cuando la IA puede fallar.

Expertos aseguran que aunque la IA sirva para complementar la actividad humana, hará que desaparezcan puestos de trabajo, pero ponen de relieve, que a pesar de que sean eliminados puestos de trabajo, otros muchos serán creados, debido a que las empresas necesitarán de un personal especializado capaz de llevar a cabo todos aquellos procesos relacionados con la generación y automatización de datos.

⁵ Forrester (2017): Predictions 2018: The Honeymoon For AI is Over.

Centrándonos en lo que es objeto de estudio de este trabajo, encuestas demuestran que la IA tiene una baja incidencia en el departamento de recursos humanos, si bien es cierto, que se prevé que aumente su uso a la hora de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Una vez mencionadas las ventajas que supone la puesta en práctica de la IA, nos podemos hacer la siguiente pregunta ¿cómo podemos aplicarla en la fase de reclutamiento de personal?

Esta pregunta nos conduce a una respuesta que comienza con el surgimiento de un nuevo tipo de reclutamiento, y es el reclutamiento predictivo. Es predictivo porque la IA, gracias a su gran contenido de datos e información, permite predecir cuales son las variables (conocimiento, habilidad, aptitud...) que poseen los actuales trabajadores profesionales de la empresa, la IA añade a su sistema estas variables y las establece como requisitos a la hora de encontrar a los candidatos adecuados para ocupar un puesto de trabajo. De esta forma, se hace más sencillo y rápido el buscar a los candidatos correctos, facilita el reclutamiento, se eliminan aquellas candidaturas que debido a la información que ofrecen no sugieren que puedan ser las adecuadas para formar parte de la empresa, y ello incide positivamente a la hora de hacer la selección y contratación de los candidatos, puesto que existe una certeza de que los candidatos cumplen con los patrones exigidos por el puesto vacante, además la IA hace una preselección y una selección a ciegas, lo que implica no tener prejuicios sobre los candidatos. Por otra parte, la IA cuenta con numerosas variables que permiten conocer información que mediante los métodos tradicionales o actuales de reclutamiento no podrían ser conocidos, y es que cuenta con aplicaciones en los que los candidatos son los protagonistas y que ponen a prueba otras habilidades que a pesar de no ser las exigidas para el puesto, generan un valor añadido al candidato y así a la empresa.

Cabe decir, que la inteligencia artificial tiene un mayor peso en las empresas que cuentan con un gran número de empleados y un gran volumen de negocio, debido a los costes tan altos que supone su adquisición y puesta en marcha, costes que no solamente son económicos, sino que también son de tiempo y de formación. Uno de los sectores que mayor evolución ha experimentado en el uso de la IA ha sido el bancario, y ello se puede observar en la siguiente gráfica (gráfica 6).

Gráfico 6. La lucha por liderar el mercado de la Inteligencia Artificial.

Fuente: The Economist.

Esta gráfica muestra el número de acuerdos llevados a cabo entre entidades financieras y el valor de las operaciones alcanzadas en esos acuerdos. Se observa cómo ha habido una evolución creciente desde el año 2010 hasta el año 2017. Expertos aseguran que existe una lucha en el liderazgo por el uso de la IA.

7.2. ROBÓTICA.

La IA ha provocado la existencia de otros métodos, como la robótica. Y de la robótica es de lo que se va a hablar en este subepígrafe.

La robótica no pretende sustituir el trabajo humano, sino que sirve para agilizar las tareas y los procesos, así como captar un mayor talento. Esto también genera una ventaja competitiva para las empresas y supone un valor añadido.

Desde el punto de vista del reclutamiento y selección de personal, es una técnica que permite una captación mayor del talento. La robótica cuenta con una tecnología añadida, la conocida como inteligencia cognitiva, ésta complementa a la inteligencia artificial y permite una mejora añadida al proceso de reclutamiento y selección, debido a que gracias a esta inteligencia, el robot es capaz de captar ciertas actitudes de los candidatos; aunque es cierto que no será capaz de captar las emociones, sí que puede captar otros aspectos psicológicos y obtener información de los candidatos a través del análisis de su comportamiento. Es capaz de influir tanto en este proceso, que la forma en la que las empresas reciben currículums se ha visto modificada, es decir, muchas de las empresas ya no aceptan la entrega de currículum en mano o a través de correo electrónico, sino que poseen un formulario web que implica la existencia de una automatización de datos que conlleva el que detrás de ello haya una robotización. Esto puede generar un punto negativo, y es que si los candidatos no conocen la forma exacta en

que debe cumplimentarse el currículum o los datos requeridos en el formulario web, directamente serán descartados, lo que también da lugar a un posible perjuicio para la empresa, y es que puede ser que se pierdan candidatos muy talentosos y de éxito para la empresa.

La robótica es un método que es posible utilizar a lo largo de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal en sus diferentes fases. En el reclutamiento porque es capaz de hacer una preselección muy exacta de los mejores candidatos a través de la detección de las palabras claves contenidas en el currículum de éstos y que son consideradas claves debido a que han sido integradas en el sistema como tal y como exigencia que deben reunir los futuros trabajadores. Esto supone una criba de aquellos candidatos que no cumplen con todas las exigencias del puesto de trabajo, ahorrando tiempo a la hora de continuar con el proceso y captando solo a las personas que verdaderamente se adecúan al puesto de trabajo. En la selección debido a que la criba hecha en la preselección ahorra tiempo para tomar las decisiones oportunas sobre la contratación de los candidatos preseleccionados.

La robótica implica a los candidatos el tener presencia en redes sociales, puesto que tanto la IA como la robótica hacen uso de éstas. El problema surge con la privacidad de datos, y es que hay datos a los que por normativa legal no puede acceder nadie y tampoco una “máquina”, puede que estemos hablando de datos esenciales para tener en cuenta a alguien como candidato. Por otra parte, no todas las personas aunque sí la minoría, no son receptivas a tener redes sociales, por lo que puede haber un nicho de candidatos sin cubrir, esto implica no poder tener acceso a todo el talento existente.

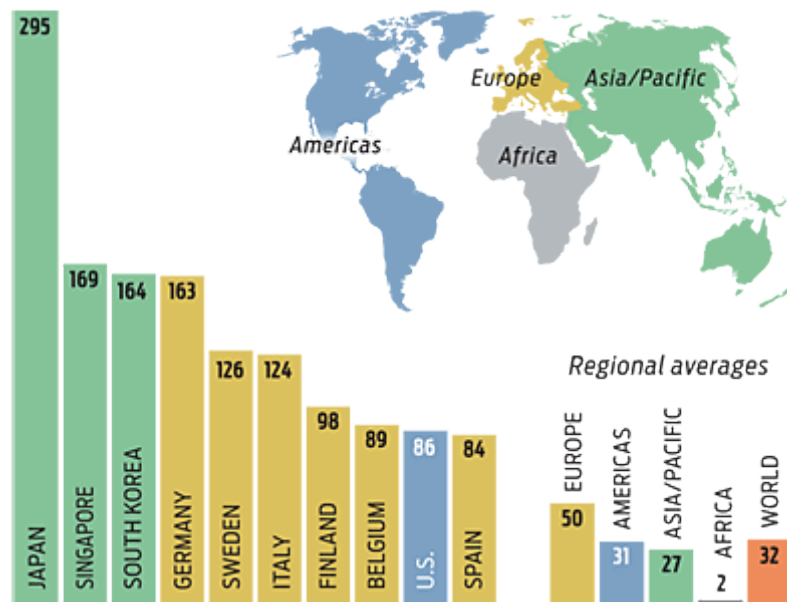
Un aspecto a tener en cuenta es que, a pesar de que la robótica cuente con cierta inteligencia cognitiva, es más adecuado utilizar esta técnica para seleccionar a personal dedicado a procedimientos técnicos y no tanto para el personal que tendrá una actividad relacionada con el trato con las personas, especialmente con clientes, como principal tarea.

A pesar de las ventajas que supone el uso de la robótica, las empresas tienen en cuenta la existencia de importantes barreras que inciden en la decisión de emplear esta técnica. Al igual que sucede con la IA, la robótica tiene un coste elevado y supone un riesgo empresarial si no se sabe emplear correctamente. Otra importante barrera es el desconocimiento de esta técnica y la incertidumbre de si sabrán ponerla en práctica de manera que coloque a la empresa en una situación ventajosa respecto al resto. Estas barreras hacen que las empresas lleven a cabo numerosas pruebas piloto de robótica, y así contamos con el siguiente dato, el 90% de las

grandes empresas y empresas multinacionales se encuentran realizando pruebas con robots a la espera de obtener una respuesta positiva para su definitiva implantación, por otra parte, se desprende el dato de que el 11%⁶ de las empresas han utilizado algún tipo de robot en el año 2017, cifra que se ha visto incrementada en el año 2018, sin contar aún con cifras oficiales. Este último porcentaje se divide por sectores, siendo el sector en el que más se recurre a la robótica el industrial con un 90%, de este dato se puede deducir que actualmente la mayoría de los robots son utilizados para llevar a cabo procedimientos técnicos, sin embargo alrededor de un 4% las empresas utilizan este método para la realización de otras funciones, entre las que se encuentra el reclutamiento y selección de personal. Aún así, esta cifra es muy baja, no obstante se prevé un importante crecimiento, y los cambios en el mercado exigen que las empresas sean capaces de adaptarse, lo que implica una innovación que incluye la puesta en práctica de esta técnica.

En la siguiente gráfica (gráfica 7), se puede observar una comparativa del uso de robots por países, y será analizada en el siguiente párrafo.

Gráfico 7. Comparativa del uso de robots en distintos países (comparativa del número de robots por cada 10.000 trabajadores).



Fuente: Abadía Digital.

Esta gráfica contempla a los principales diez países del mundo en el uso de robots en empresas. Se puede observar que España es la última de la cola, con solo 84 robots por cada

⁶ Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2017 – Primer trimestre de 2018, p. 1.

10.000 trabajadores, no obstante tiene una cifra superior a la media europea (50 robots por cada 10.000 trabajadores).

Sin embargo, se puede observar como Rusia ni tan siquiera aparece en esta gráfica. Hablo de Rusia porque ha sido donde se ha inventado a Vera, un robot femenino que es capaz de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal y que promete extenderse por todo el mundo. Tanto es así que grandes compañías ya han requerido de sus servicios, algunas de éstas son PepsiCo, Ikea y Microsoft. Vera es capaz de llevar a cabo el proceso diez veces más rápido que las personas encargadas para ello, es capaz de mantener conversaciones con los entrevistados y tiene otras muchas capacidades que sorprenden a los humanos. Sin embargo, aún no tiene incluida la inteligencia cognitiva en su totalidad, algo en lo que ya se está trabajando. Este robot es capaz de hacer entrevistas no solo frente a frente, u online, sino que es capaz de entrevistar por teléfono o mediante grabación de video, cuenta ya con 200 empresas clientes. En 2018 llama la atención la cifra a la que fue capaz de entrevistar, un total de 1.400.000 personas, y ha seleccionado a profesionales para trabajar en grandes multinacionales, se confía en que esta cifra se vea aumentada considerablemente, hasta tal punto que la mayoría de las empresas opten por este método de reclutamiento y selección de personal. Así, pronto comenzará a tener presencia en empresas de Estados Unidos, y quién sabe si pronto estará en España y será quien nos entreviste.



Esta es Vera, el robot reclutador y seleccionador de personal.

8. CONCLUSIONES.

Tras el estudio y desarrollo de los puntos esenciales de este trabajo, procede hacer una serie de conclusiones así como una valoración personal del tema. Algo que tendrá lugar en este epígrafe.

Comenzando por las conclusiones, son varias las que se pueden extraer del tema.

En primer lugar, que la revolución web 2.0 ha tenido un impacto empresarial, abarcando todo tipo de procesos y actividades, incluyendo al proceso que en este trabajo ha sido objeto de estudio, el de reclutamiento y selección de personal.

Que la revolución web 2.0 ha contribuido a que este proceso evolucione, dando lugar al surgimiento de nuevas técnicas que favorecen el éxito empresarial.

La revolución web 2.0 ha dado lugar al denominado proceso de reclutamiento y selección 2.0, otorgándole a éste la capacidad de atraer una mayor cantidad de talento, debido a la posibilidad de llegar tanto a candidatos activos, como a candidatos pasivos y ello gracias a que este tipo de proceso conlleva el uso de portales web de empleo, de redes sociales y otras aplicaciones como ya se ha visto.

Por otra parte, se ha podido observar como ciertas técnicas novedosas como son la inteligencia artificial y la robótica, suponen un miedo a las empresas. Son técnicas que en la actualidad pocas empresas las emplean, y ello genera una inseguridad e incertidumbre a la hora de asegurarse el éxito empresarial y generar una posible ventaja competitiva respecto al resto. Sin embargo, los datos demuestran que la implantación de estas técnicas está en continuo crecimiento.

Por último, se ha hecho referencia, también, a la preocupación de los trabajadores o al falso mito que supone la aplicación de robótica e inteligencia artificial en las empresas, con la falsa creencia de que su implantación dará lugar a una gran cantidad de despidos y a una reducción en la necesidad de mano de obra, debido a la sustitución de capital humano por maquinaria. Esto es un falso mito porque los robots pueden ser de diferentes tipos y destinarse a la realización de múltiples actividades, esto implica la necesidad de contratar trabajadores profesionales capaces de conducir la actividad o actividades encomendadas a cada uno de los robots. Por tanto será necesario un aumento de la plantilla, aunque haya que recurrir previamente a disminuir el número de trabajadores que ya no serán necesarios en la empresa

debido a la sustitución que harán de ellos los robots siempre y cuando éstos últimos puedan realizar las actividades que los trabajadores en cuestión venían desempeñando.

Bajo mi punto de vista, considero que las nuevas técnicas tanto de reclutamiento como de la selección de personal, otorgan unas ventajas empresariales de mayor peso a las desventajas, es por ello por lo que creo, que teniendo medios propios, sería innecesario externalizar este proceso con todo lo que ello conlleva, por tanto, emplearía alguna de las técnicas que han sido estudiadas y solo recurriría a la técnica del outsourcing cuando las circunstancias lo impidieran hacerlo internamente. Además, creo que las empresas han sido capaces, en su mayoría, a los cambios provocados no solo por la revolución web 2.0, sino también a los derivados de la revolución 3.0. Si bien creo que aún les queda mucho camino por recorrer, y es que se ha demostrado mediante cifras oficiales, que aunque emplean muchas de las técnicas aconsejadas, pocas son las empresas que atienden a las últimas técnicas y las ponen en práctica, es el caso de la inteligencia artificial y la robótica.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Encuestas, informes y revistas on-line.

Bots, machine learning. Servicios cognitivos realidad y perspectivas de la inteligencia artificial en España, 2018 marzo 2018, recuperado on-line en la página <https://www.pwc.es/>

Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) y del comercio electrónico en las empresas año 2017 – primer trimestre de 2018, recuperada on-line de la página https://www.ine.es/prensa/tic_e_2017_2018.pdf

Informe 2016 Infoempleo-Adecco redes sociales y mercado de trabajo, recuperado on-line de la página <https://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/informe-2017-empleo-y-redes-infoempleo-adecco-2.pdf>

VII Encuesta Adecco outsourcing sobre externalización, recuperada on-line en la página <https://adecco.es/wp-content/uploads/2018/12/ndp-vii-encuesta-adecco-sobre-externalizaci%c3%b3n.-adecco-outsourcing.pdf>

- Manuales on-line y monografías.

Muñoz, M (2014). *Reclutamiento 2.0*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de la Laguna.

Olivares, T. (2012) *Reclutamiento y selección*. Máster universitario en Recursos Humanos. ICADE Business School, Universidad Pontificia de Comillas.

Rojas, P. (2010), *Reclutamiento y selección 2.0*, UOC, recuperado en pdf on-line a través de la [página https://0-ebookcentral.proquest.com/avalos.ujaen.es/lib/ujaen/reader.action?docID=3203248](https://0-ebookcentral.proquest.com/avalos/ujaen.es/lib/ujaen/reader.action?docID=3203248)

- Manuales.

Chiavenato, I. (2011), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill.

Pin, J. R. y Sáenz Díez, I. (2002), *Outsourcing de Recursos Humanos*, IESE Business School,

- Webgrafía.

<https://www.abadiadigital.com/nivel-de-implantacion-de-la-robotica-por-paises/>

<https://www.aer-automation.com/aer-atp/>

<https://aulasdeemploytrabajo.wordpress.com/2018/03/13/robots-de-seleccion-de-personal/>

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>

<https://www.europapress.es/economia/noticia-cada-diez-empresas-espana-utiliza-algun-robot-ine-20180920120133.html>

<https://recursos-humanos.infojobs.net/plan-de-reclutamiento-y-seleccion-eficaz>

<https://superrhheroes.sesametime.com/reclutar-con-robots/>

<https://www.20minutos.es/noticia/2973811/0/mayoria-empresas-consultan-perfil-redes-sociales-candidatos-empleo/>