

Trabajo Fin de Grado

Digitalización del proceso de reclutamiento
Digitalization of the recruitment process

Autor/es

Paula Tenorio Fandos

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa
Grado en Administración y Dirección de Empresa en inglés
2023

Resumen

En los últimos años, el mundo laboral ha evolucionado a pasos agigantados debido a la revolución tecnológica. El departamento de recursos humanos encargado de la selección de personal, ha experimentado a su vez un progreso simultáneo con los avances en las tecnologías emergentes. Hoy en día, el éxito laboral radica en la capacidad de atraer y retener talento a través de la implementación de nuevas estrategias online, permitiendo a los profesionales de recursos humanos captar y mantener comprometidos a los posibles candidatos. Para ello, los reclutadores deben abordar ciertos retos como la incorporación de nuevas tecnologías, llevar a cabo un proceso de reclutamiento digital y mejorar la experiencia del empleado.

En este trabajo analizamos como la revolución tecnológica ha modificado este proceso de selección, empezando con una visión global y explicando nuevas técnicas y herramientas que han implementado las empresas en los últimos años para mejorar el futuro empresarial.

Abstract

In recent years, the labor market has evolved in leaps and bounds due to technological revolution. The human resources department responsible for the selection of personnel has experienced a simultaneous progress with advances in emerging technologies. Today, job success lies in the ability to attract and retain talent through the implementation of new online strategies, allowing HR professionals to attract and keep potential candidates engaged. To do this, recruiters must address certain challenges such as incorporating new technologies, conducting a digital recruitment process and improving the employee experience.

In this study, we analyze how the technological revolution has modified this selection process, starting with a global vision and explaining new techniques and tools that companies have implemented over the years to improve the business future.

Índice

1. Introducción	5
2. Nuevas tendencias en la era digital	7
3. Evolución de las técnicas de reclutamiento.....	10
3.1. Técnicas tradicionales	10
3.2. Nuevas técnicas de reclutamiento	11
4. Onboarding.....	18
4.1. Estructura del proceso de Onboarding	19
4.2. Onboarding de Buffer.....	22
5. Ventajas y desafíos de la gestión digital de personas.....	24
5.1. Ventajas:.....	24
5.2. Desafíos.....	26
6. Employee journey map.....	28
7. Experiencia personal	32
8. Conclusión.....	34
9. Bibliografía:	36
10. Webgrafía:	36
11. Anexos:.....	39

1. Introducción

El mundo laboral actual se caracteriza por la globalización, la movilidad y la interconexión constante. La transformación digital ha tenido un impacto significativo en la forma en que las personas trabajan, se comunican, colaboran y acceden a la información. Las organizaciones, a su vez, se encuentran compitiendo en un mercado laboral altamente dinámico, donde la captación y retención de talento son un pilar fundamental para el éxito o el fracaso empresarial.

El proceso tradicional de contratación y reclutamiento a menudo implicaba trámites manuales, largos plazos y un alto grado de incertidumbre. Pero la llegada de una inesperada pandemia, junto con la revolución digital, han alterado la forma en que las empresas se relacionan con los candidatos y los nuevos empleados. Es por ello que se han visto obligadas a adoptar un cambio en los procesos de reclutamiento y selección utilizados hasta el momento, así como en sus objetivos y necesidades. Ahora las organizaciones buscan maximizar su potencial y desarrollar nuevas habilidades. Con la aparición de plataformas digitales y herramientas tecnológicas avanzadas, las organizaciones pueden acceder a un conjunto más amplio de talento, agilizar los procesos de selección y mejorar la toma de decisiones basada en datos, demostrando que la contratación a través de plataformas en línea son una solución eficiente y ágil.

El objetivo fundamental de este trabajo es analizar como la gestión digital de personas en el contexto de la contratación, el reclutamiento y la incorporación en línea, ha revolucionado los Recursos Humanos en las empresas.

Para centrar este análisis, primero vamos a mostrar las nuevas tendencias que están surgiendo en la era digital. Analizaremos la evolución que ha sufrido el sistema de reclutamiento con la digitalización de los procesos. Examinaremos las herramientas y plataformas utilizadas para la incorporación en línea, viendo cómo facilitan la integración efectiva de nuevos empleados, poniendo el foco en el onboarding online. También reflexionaremos sobre las ventajas y desafíos que supone este gran cambio para las empresas. Además, explicaremos la novedosa técnica del “Employee journey map”, analizando algunas de las etapas clave del proceso de selección de personal.

Lo que se busca con este trabajo es, primero presentar las nuevas tendencias, herramientas y plataformas que han surgido en los últimos años en el campo de los Recursos Humanos y a su vez mostrar como la evolución ha supuesto un avance. Complementaremos este

trabajo con un ejemplo real del proceso “onboarding” y con gráficas que nos ayudarán a tener una visión general.

Por último, para completar el análisis, compartiré brevemente mi experiencia personal durante mi proceso de selección con la empresa BSH, en la que actualmente trabajo.

2. Nuevas tendencias en la era digital

En una época caracterizada por cambios constantes, las organizaciones y los responsables de Recursos Humanos se enfrentan a la tarea de reformular las normas relacionadas con la contratación, desarrollo y gestión, con el fin de atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

En este contexto, la fuerza laboral se está volviendo cada vez más digital, diversificada, global y eficiente gracias a la influencia de las redes sociales y la automatización. Simultáneamente, las empresas están experimentando un cambio más acelerado que nunca en sus necesidades y expectativas, dando lugar a la aparición de nuevos perfiles, herramientas, tecnologías y modelos de negocio.

El análisis de estas nuevas tendencias sirve como contexto general para entender todos los cambios que se han ido produciendo en el proceso de selección de personal. Para ello, he realizado un análisis de distintos artículos, entre los que destacan “*Rewriting the rules for the digital age*” del grupo Deloitte o “*3 Standout Trends from the Hype Cycle for Human Capital Management*” de la empresa Gartner. Resumen de manera clara las diferentes tendencias de hoy en día, entre las que podemos resaltar las siguientes diez. Ver anexo 1 con el resumen.

1. Nuevas estructuras (organizacionales) en la organización empresarial (trabajo por equipos)

La forma de organizarse en la actualidad, dista muchísimo de la de hace una década y esto está obligando a realizar algunos cambios estructurales.

Se rompe con las estructuras jerárquicas y se encaminan hacia modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para la toma de decisiones. Esto requiere de nuevos perfiles dentro de los equipos, nuevos líderes con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático, capaces de formar grupos operativos y eficaces y de definir objetivos claros y cuantificables.

2. Carreras profesionales y formación continua más tecnológica

Hoy en día las empresas necesitan ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo para ser atractivas a los nuevos profesionales. La manera de formarse en la actualidad ha dado un cambio radical, dejando atrás modelos tradicionales de aprendizaje para dar paso a plataformas más tecnológicas como YouTube, edXm o Udacity. Según una encuesta sobre las nuevas técnicas de formación de las empresas, “*El 83% de los*

líderes encuestados afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos.” (Deloitte, 2017)

3. Adquisición del talento a través de imagen de marca atractiva

En la actual era digital, es necesario proyectar una atractiva imagen de marca que proyecte una empresa interesante para atraer el mejor talento. Es por ello que cada vez más empresas se esfuerzan en reforzar la imagen de la compañía hacia sus clientes, empleados y en concreto hacia los posibles candidatos. En definitiva, gestión del employment branding a través de campañas de difusión realizadas con herramientas cognitivas, video o gamificación.

4. Mejora la experiencia del empleado

Nuevas técnicas, como puede ser el design thinking o el employee journey map, se ponen en marcha para fidelizar al talento. Estas técnicas están enfocadas a mejorar la experiencia del empleado en su recorrido dentro de la empresa. La experiencia que el empleado cuente al exterior, sirve de reclamo para atraer al talento.

5. Evaluación del equipo: Performance Management

Tal y como se nombraba antes, la organización dentro de las compañías está cambiando hacia la creación de equipos de trabajo, es por eso que la evaluación del desempeño también está dando un giro radical. Se debe reentrenar a los líderes para implementar nuevas metodologías de seguimiento del trabajo como el team-centric, que se focaliza en el trabajo en equipo, evalúan el impacto de la contribución del empleado en el equipo.

6. Nuevo modelo de liderazgo

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. Esta es una de las mayores necesidades de las empresas actualmente.

7. La digitalización del departamento de Recursos Humanos

Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado, el de transformar las actividades del propio departamento y por otro el de transformar a la fuerza laboral.

El equipo de RRHH tiene que ser capaz de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente.

8. Nuevo perfil demandado: Analista web

La transformación digital ha dado lugar a un nuevo perfil profesional, el analista web.

La analítica web se está aplicando a una gran variedad de procesos empresariales, siendo los de contratación los que más requieren de esta medición, seguido de la gestión del rendimiento. Las nuevas herramientas de análisis permiten a los ejecutivos disponer de una gran combinación de métricas para ayudarles a comprender qué estrategias son las que realmente están generando resultados.

9. La diversidad e inclusión

Los cambios demográficos hacen que distintas generaciones, Millennials y Baby Boomers, convivan en un mismo lugar de trabajo y han convertido las estrategias de diversidad e inclusión en una de las prioridades para las compañías.

Además, las organizaciones tienen, a raíz de la transparencia, la obligación de poner en marcha procesos y herramientas de medición para identificar posibles problemas de desigualdad de género, raciales o disparidades en las compensaciones y recompensas.

10. La transformación de los puestos de trabajo

La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral. La naturaleza de los trabajos está cambiando como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías cognitivas y de la digitalización de procesos. A su vez, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de la implementación de estas tecnologías.

3. Evolución de las técnicas de reclutamiento.

El proceso de selección, en el contexto de recursos humanos y gestión de personal, es el conjunto de actividades y pasos que una empresa lleva a cabo para identificar, evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo vacante. Así lo explicaban en el libro “The complete guide to recruitment” *“Recruitment involves finding the best people, assessing their capabilities, engaging them to become excited about joining your firm and retaining them over the long term. This approach ensures the maximum return on investment (ROI) in a new staff member”* (Jane Newell Brown, 2011).

Este proceso busca asegurar que las personas contratadas posean las habilidades, competencias, experiencia y valores necesarios para desempeñar eficazmente el trabajo y contribuir al éxito de la organización. Tradicionalmente, para llevar a cabo una selección de personal eficiente y efectiva, hay que tener en cuenta las fases a seguir.

3.1. Técnicas tradicionales

El proceso de selección, en su **versión tradicional**, comienza cuando una organización reconoce la necesidad de cubrir un puesto vacante o crear una nueva posición en la empresa. Esto puede ser resultado de la expansión de la empresa, la jubilación de un empleado o la creación de un nuevo proyecto, entre otras razones. En esta etapa, se definen claramente qué habilidades y competencias son necesarias para el puesto a partir de las exigencias que tiene la empresa.

A continuación, La organización publica una oferta de trabajo que describe el puesto vacante, sus responsabilidades, requisitos y cualquier otra información relevante. Este anuncio se publica a través de medios tradicionales como los periódicos locales, los portales de trabajo o ferias de empleo, incluso por medio del “boca a boca”, según la estrategia de reclutamiento de la organización.

Como respuesta al anuncio, los candidatos interesados envían sus solicitudes y currículum o carta de presentación a la empresa. El equipo de recursos humanos o el departamento de selección revisa los CV y solicitudes recibidos para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos del puesto. Aquellos que no los cumplen suelen ser descartados en esta etapa.

Los candidatos finalmente seleccionados son invitados a participar en el proceso de entrevistas presenciales, que pueden ser individuales o grupales. Estas entrevistas permiten a la empresa conocer mejor a los candidatos, evaluar sus habilidades técnicas y

comportamientos, y determinar si encajan con la cultura de la organización. En algunas empresas, también se realizan pruebas técnicas como parte del proceso de selección.

Basándose en la información recopilada a lo largo del proceso, el equipo de selección toma una decisión sobre qué candidato o candidatos son elegidos para el puesto de trabajo. La empresa hace una oferta al candidato seleccionado, que puede incluir detalles sobre salario, beneficios y otros términos y condiciones de empleo. Una vez que se llega a un acuerdo, se formaliza la contratación del nuevo empleado.

3.2. Nuevas técnicas de reclutamiento

Debido a la transformación digital que estamos viviendo a lo largo de estos últimos años, el proceso de reclutamiento se ha visto afectado significativamente. Hoy en día, las empresas son las encargadas de atraer el talento, destacando y creando una imagen de marca que atraiga a los candidatos, y conceptos como “Employer Branding Strategy” o “Recruitment Marketing” se están haciendo habituales en los procesos de reclutamiento de talento, así lo explicaba David Windley en un artículo de la revista Forbes en el año 2022.

El employer branding es el proceso de posicionar o promocionar una organización a un grupo deseado de talentos con el objetivo de atraerlos para que formen parte de su fuerza laboral y el employer Brand es la reputación que posee la compañía dentro del mercado laboral.

Esta nueva técnica, nos lleva indudablemente hacia el recruitment marketing que no es más que el uso de las técnicas que forman parte de una estrategia de marketing digital dentro de todo el proceso de reclutamiento de nuevo personal y cuyo objetivo principal es atraer, comprometer y seleccionar a los mejores perfiles disponibles en el mercado. Se podría decir que el recruitment marketing es la fase más temprana en la captación de talento.

Como resultado de estas tendencias, podemos encontrar numerosas páginas web que todos los años publican en redes sociales listas con las mejores empresas para trabajar, por lo que cada vez más, las compañías enfocan diferentes estrategias de marketing con el objetivo de estar en las mejores posiciones. Estamos hablando de plataformas sociales como LinkedIn, revistas como Forbes, o páginas web especializadas como Great Place to Work.

Este año 2023 LinkedIn ha publicado una lista con las 25 mejores empresas para trabajar: “LinkedIn Top Companies 2023: las 25 mejores empresas para avanzar profesionalmente en España”

Ilustración 1 LinkedIn Top Companies 2023



Fuente: LinkedIn noticias España (2023)

Estas podrían ser algunas estrategias que las empresas deberían poner en marcha de cara a mejorar su employer Brand a través del recruitment marketing:

- Localización o creación de comunidades en redes sociales afines al perfil que buscamos, con el fin de promocionar allí nuestra compañía. Esto también nos podría ayudar a que los propios empleados sean embajadores de nuestra marca a través de la participación en dichas comunidades.
- Tratar a los candidatos como si fueran potenciales clientes (lead), es decir, si demuestran algún tipo de interés o búsqueda de la oferta, ofrecerles más información, atención y comunicación constante. Es definitiva, que tengan una buena experiencia con la empresa.
- Utilizar técnicas de posicionamiento en los buscadores para que aparezcan en las primeras posiciones.
- Storytelling sobre acciones en la empresa, poniendo a los empleados y sus experiencias como protagonistas

En primer lugar, las organizaciones han empezado a automatizar el proceso de reclutamiento con el objetivo de agilizarlo y simplificarlo. Para ello, hacen uso de diferentes softwares o herramientas de reclutamiento novedosas, como la automatización

de tareas, la publicación de ofertas de trabajo, el análisis de curriculums y la programación de entrevistas online entre otras. El objetivo es mejorar la experiencia del candidato facilitándole todo el proceso y manteniéndole informado sobre el estado de su solicitud en todo momento. Para ver de forma visual como se ha transformado el proceso de reclutamiento, ver anexo 2.

Para ello cuentan con una amplia variedad de herramientas que les facilitan la búsqueda y evaluación de candidatos de forma más eficiente. Después de investigar más a fondo sobre este tema, podemos destacar las técnicas más utilizadas por las empresas:

- **Uso de páginas web y búsqueda en redes sociales**

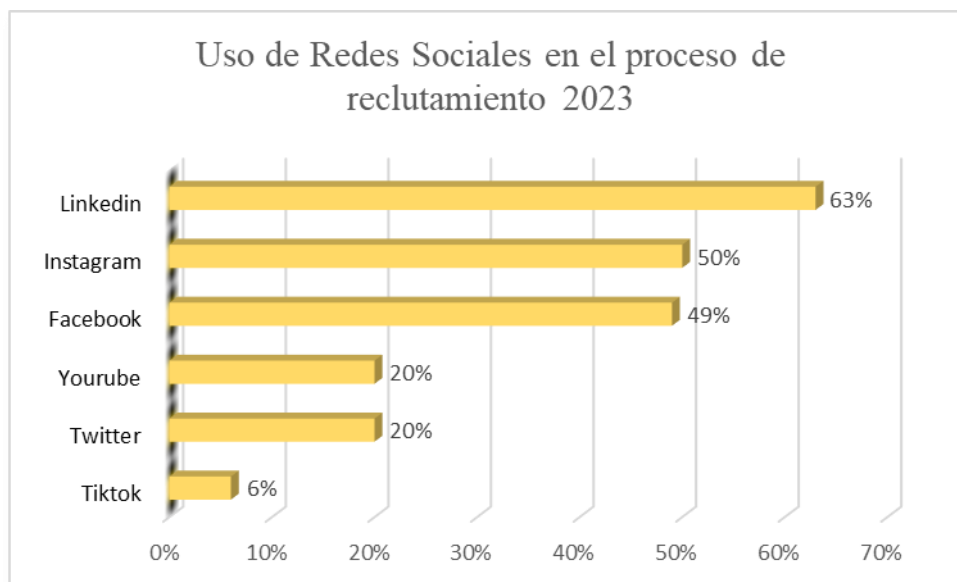
Las grandes empresas o las multinacionales suelen hacer uso de páginas web corporativas, una opción que sirve, tanto para las empresas como para los candidatos, para encontrar ofertas de trabajo. Aun así, han quedado en segundo plano debido a la aparición de otras técnicas más populares como las plataformas de reclutamiento. Algunas plataformas, como LinkedIn, Glassdoor, InfoJobs o Indeed entre muchas otras, han revolucionado la forma en que las empresas encuentran y se conectan con candidatos potenciales (en un primer momento, se emplean para promocionarse y posicionarse). Ofrecen una gama de herramientas y funciones, como la publicación de trabajos, la búsqueda de perfiles de candidatos, la participación en redes profesionales y la recopilación de datos sobre los candidatos. En muchos casos, la búsqueda de información del candidato se complementa con las redes sociales, que han desempeñado un papel fundamental en la transformación del reclutamiento. Aplicaciones como Instagram, TikTok, Facebook o Twitter no solo son utilizadas para mantenerse en contacto con amigos y familiares, sino también para darse a conocer al público.

Como bien explica la autora Amparo Díaz-Llairó (2011): *“tener un perfil activo en la red social LinkedIn, por ejemplo, es diez veces más efectivo que enviar un curriculum de empleo tradicional”*

El uso de las redes en procesos de reclutamiento es cada día más eficiente y queda demostrado con el aumento de empresas que recurren a ellas como método de incorporación de personal y fuente de información. Como podemos observar en la siguiente tabla, de 1823 empresas encuestadas, en 2023 el 84% de las empresas están actualmente presentes en al menos una plataforma de redes sociales. LinkedIn es la plataforma más popular, siendo utilizada por el 63% de estas empresas, seguida de

Instagram con un 50%, y Facebook con un 49%. TikTok está emergiendo como una herramienta útil para algunas compañías, aunque su adopción aún es limitada, con un 6%. Además, un 20% de las empresas hacen un uso activo de Twitter y YouTube.

Ilustración 2 Uso de las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento en 2023



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta realizada por Infojobs (2023)

A través de las redes sociales, el reclutador obtiene gran cantidad de información sobre el candidato, como la forma de relacionarse con el entorno, su personalidad, cuál es su red de contactos, si es creativo o incluso cuáles son sus principios y valores, entre otras cualidades. Esta información la encontramos de manera más extensa en el anexo 3 “*Algunas cosas que un reclutador puede ver en tus redes sociales y que pueden servir como entrevista de trabajo*”, junto con el anexo 4 que nos muestra “*Competencias del responsable de la reputación de una organización*”

Por otro lado, más de la mitad de los encuestados afirman consultar las redes sociales de los candidatos antes de contratarlo. De las empresas que participaron en la encuesta, en 2023 sí hacían uso de las redes sociales un 52%, frente a un 48% en 2021. Confirmando de tal manera el éxito de la digitalización del proceso de reclutamiento.

- **Inteligencia Artificial (AI)**

Otra innovación clave cada vez más presente en el reclutamiento digital es el uso de la inteligencia artificial (AI) y el aprendizaje automático. Hoy en día, las empresas están utilizando algoritmos y sistemas de AI para analizar perfiles de candidatos y compararlos

con los requisitos del trabajo. Esto agiliza el proceso de selección al identificar a los candidatos más adecuados de manera eficiente.

La inteligencia artificial (IA) es una tecnología clave para la transformación digital empresarial. *“La utiliza el 11,8% de las empresas con diez o más personas empleadas, 3,5 puntos más que en 2021. En el segmento de microempresas, el 4,6% usa IA en sus procesos de negocio.” (Ontsi, 2023)*

Después de investigar algunas de las herramientas IA más usadas por las empresas, las más repetidas son Recruitee, una plataforma de contratación que evalúa a los candidatos de manera eficiente, permitiendo a las empresas ahorrar tiempo. También tenemos Manatal, que además de caracterizarse por su rapidez, te garantiza simplificar el proceso al sugerir los mejores candidatos para el puesto. Por último, la tercera herramienta más repetida es SeekOut, una empresa de análisis de talento avanzado, que ofrece una experiencia personalizada para cada individuo. Aun así, cada vez existen más plataformas eficientes donde las empresas pueden hacer uso de Inteligencia artificial para llevar a cabo este tipo de trabajos.

- **Software ATS (Applicant tracking system)**

Son sistemas informáticos de seguimiento de candidatos diseñados para permitir a empresas de diversos tamaños adquirir talento de manera más eficaz, rápida y económica. Permiten a los reclutadores agilizar el rastreo de candidatos, la coordinación de entrevistas o el almacenamiento de información recopilada. Además, contribuye a la creación de una base de dato de talento que puede ser usada en futuras búsquedas. Como resultado de la eficacia y rapidez de este tipo de herramientas, la utilización de softwares ATS para la gestión del proceso de selección aumentó un 11% del año 2021 a 2022, de acuerdo a un estudio realizado por Incipy. En él destacaron algunos sistemas de seguimiento como Taleo, ePreselec, Cornestone, Bizneo, SuccessFactors, o Talent Clue entre otros.

- **Entrevistas Virtuales**

Con la llegada de la pandemia, las organizaciones se vieron obligadas a realizar este proceso a distancia debido a las restricciones implantadas. Según el informe de Gartner de 2020 *“Gartner HR survey shows 86% of organizations are conducting virtual interviews to hire candidates during coronavirus pandemic”* (ARLINGTON, Va., 2020), cifra que ha aumentado un 26% respecto a los datos registrados por esta misma empresa antes de la llegada del COVID-19.

Esta nueva modalidad se ha convertido en un elemento esencial en el proceso de contratación digital, permitiendo a las empresas explorar nuevas técnicas para poner a prueba al candidato. Para llevar a cabo este tipo de entrevistas, las organizaciones hacen uso de plataformas de videoconferencia como Skype, Microsoft teams, Zoom o Google Meet entre otras, lo que les permite reducir costes y ampliar su alcance geográfico.

Dentro de las entrevistas virtuales podemos encontrar llamadas telefónicas, entrevistas en video o videoconferencias en tiempo real que pueden ser tanto individuales como grupales. La elección de la mejor opción dependerá del propósito que quiera conseguir la empresa con la entrevista.

Cada vez las empresas recurren con más frecuencia a este tipo de herramientas, ya que supone una gran ventaja frente a los métodos de entrevista tradicionales. Así lo muestran en una encuesta realizada por LinkedIn, donde la mayoría de las empresas participantes, afirman que, gracias a las entrevistas virtuales, el reclutador tiene una visión más realista de la personalidad del candidato y pueden poner a prueba sus aptitudes reales. Como resultado, se eliminan algunos prejuicios e inclinaciones en este proceso, que podrían afectar a la decisión final del reclutador.

Ilustración 3 Ventajas de las entrevistas online



Fuente: Reinención de la entrevista. LinkedIn.com. (2023)

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>

- **Gamificación**

Esta novedosa forma de evaluar a los candidatos a través de actividades virtuales que simulan situaciones o desafíos reales, permite al reclutador examinar de manera más

profunda y autentica a los candidatos. Estas actividades pueden variar ampliamente según la posición y pueden incluir tareas como resolución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión del tiempo y habilidades técnicas específicas. Los candidatos interactúan con un entorno virtual diseñado para reflejar situaciones reales de trabajo y se les pide que tomen decisiones y resuelvan problemas como lo harían en el puesto real. No solo se utiliza en el proceso de reclutamiento, sino que también puede ser útil una vez el candidato ha sido seleccionado, enseñándole de una forma práctica algunos aspectos de su trabajo que más adelante deberá realizar de manera autónoma.

En realidad, se trata de aplicar técnicas de juego y elementos lúdicos a los procesos de onboarding, de formación, evaluación, etc para motivar e involucrar a los empleados.

Estos juegos van desde los ya tradicionales quizzes de preguntas y respuestas hasta otros más novedosos como resolver un código secreto con información del curso o superar aventuras y simulaciones.

Algunos de los juegos más utilizados son: “Zeppelean”, “El tamagochi”, “Omnium Parks”, “Learning Park” entre otros.

La revolución digital ha introducido significativas modificaciones en el proceso de selección de personal. La automatización, la utilización de plataformas de reclutamiento, el uso de redes sociales, la inteligencia artificial, las entrevistas virtuales y la gamificación están revolucionando la manera en que las compañías identifican y evalúan a sus candidatos.

4. Onboarding

En línea con todas estas tendencias, no podemos olvidarnos que la pandemia ha obligado a las empresas a adaptarse a nuevas formas de trabajar. El trabajo en remoto ha venido para quedarse y esto inevitablemente ha afectado a los procesos de incorporación de los candidatos en la compañía. La digitalización se ha convertido en una prioridad para agilizar la incorporación de personal en las empresas. Como ya hemos dicho, la creciente adopción del trabajo remoto ha generado la necesidad de llevar a cabo procesos de contratación y orientación de nuevos colaboradores de manera virtual.

Los objetivos principales de un buen plan de acogida Onboarding son:

- Comunicar las normas internas de la compañía. El nuevo trabajador tiene que conocer las políticas internas y normas relativas a su puesto de trabajo.
- Trasladar la cultura y valores propios de la compañía, para que todos los empleados vayan en la misma, dirección
- Explicar claramente el cometido de su cargo en la organización, para esto es recomendable utilizar procesos formativos cortos.
- Es importante centrar al nuevo empleado dentro del organigrama de la empresa.

No obstante, el onboarding va más allá de simplemente contratar a distancia y presentar al empleado en la empresa. El proceso de onboarding no acaba el primer día de presentación y tampoco es una simple firma de un contrato o explicar cómo es el funcionamiento de la empresa. El proceso se trata de acompañar al candidato en su comienzo y hacer un seguimiento. Todo este proceso puede durar varios meses, dependiendo de la estrategia que siga cada empresa. Implica la coordinación y gestión de diversas iniciativas que aseguren que el nuevo miembro del equipo se alinee adecuadamente con los objetivos, creando oportunidades de éxito mutuo, es decir, un beneficio para ambas partes, una situación de win-win.

Un estudio realizado por la Harvard Business Review nos demuestra la importancia de realizar un proceso de onboarding adecuado, *“companies that implement a formal onboarding program could see 50% greater employee retention among new recruits and 62% greater productivity within the same group”* (Sibisi, S., & Kappers, G.,2022).

4.1. Estructura del proceso de Onboarding

Después de consultar diferentes páginas web especializadas en la gestión de los recursos humanos, la mayoría estructuran el proceso en tres fases:

- Preparación de la llegada del nuevo empleado
- Durante la incorporación (primeros días)
- Seguimiento

En el anexo 5, “Hoja de ruta del onboarding” podemos ver de manera visual las tres fases diferenciadas, con algunas tareas que se deben llevar a cabo.

Preparación de la llegada del nuevo empleado

Los días previos a la llegada del empleado, el encargado de recursos humanos debe definir cuáles son las necesidades del nuevo puesto de trabajo con el fin de que el este adquiera toda la información y herramientas esenciales. A continuación, se deben preparar cuestiones logísticas como: preparación de equipo informático, accesos a las herramientas software necesarias (claves, cuentas, etc), accesos a la oficina (credenciales), preparación del espacio físico en la oficina en caso de ser necesario (si opta a trabajos híbridos), y preparación del contrato. A su vez, se debe comunicar al empleado, a través de un email de bienvenida, cuál será la agenda de los primeros días y deben acordar quién será el tutor y los compañeros que guíen y acompañen al empleado a lo largo de estos meses. Es importante comunicárselo a ambas partes para facilitar y suavizar el encuentro el primer día, haciendo de la incorporación un proceso cómodo. Por último, antes del ingreso, es fundamental crear un planning donde especificar cuándo se llevará a cabo cada paso. Para ello, se pueden formular algunas preguntas que pueden servir de apoyo a la hora de planificar: ¿Cuándo dará comienzo la incorporación del empleado?, ¿Cuál será la duración del proceso de onboarding?, ¿Cuántas reuniones informativas serán necesarias? ¿y cuándo?, ¿En qué momento debe adquirir y poner en práctica habilidades específicas? o ¿qué metas debe lograr el empleado en su primer día, semana, mes, etc?

Durante la incorporación (primeros días)

Una vez tenemos claros estos conceptos, llega el momento de introducir al empleado en el ambiente laboral. Estos primeros días son cruciales ya que son el primer contacto entre empresa y empleado, y la primera impresión que tenga puede ser decisiva en el futuro. El primer día, el encargado de recursos humanos junto al mentor asignado llevan a cabo la

recepción del trabajador. Se encargan de realizar un tour por las instalaciones, para que se familiarice con el entorno, además de presentar a sus futuros compañeros, con el fin de crear una buena impresión. Se hace entrega de todo el material necesario y se le adjudican sus cuentas a las plataformas que usará en el nuevo puesto de trabajo. Normalmente esta fase se hace presencial, ya que permite la integración directa del empleado en el equipo, lo que facilita la construcción de nuevas relaciones. Asimismo, es más fácil proporcionar una orientación detallada sobre la empresa. Aun así, dependiendo de las condiciones puede hacerse mediante una videollamada de bienvenida con el equipo. En los días previos a la presentación, es recomendable proceder con las formaciones más básicas y técnicas, Con el fin de facilitar la adaptación del empleado al entorno laboral.

Seguimiento

Por último, el seguimiento puede organizarse según el tiempo que haya marcado la empresa, pero por lo general, suele tener una duración de tres meses. Este periodo es esencial para obtener un feedback sobre el progreso del trabajador, y adaptarse y mejorar en caso de obtener una evaluación negativa. En primer lugar, es aconsejable realizar formaciones más prácticas, donde el empleado pueda ejemplificar todo lo aprendido hasta el momento, de tal manera que se adapte a la nueva forma de trabajo. Además, junto con las reuniones periódicas con el mentor y el resto del equipo para intercambiar opiniones, se deben realizar encuestas de satisfacción donde exprese de manera efectiva como está siendo su experiencia en la empresa. Una herramienta básica para recopilar esa información es el employee journey map, del cual hablaremos más adelante.

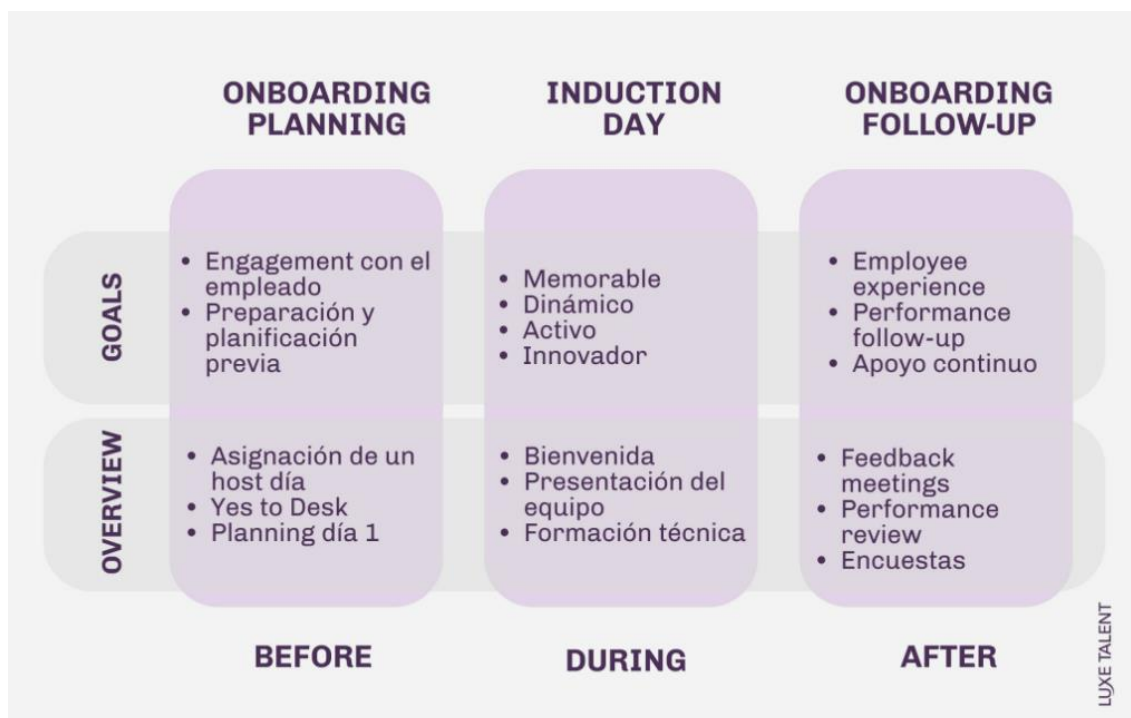
Todo esto permite tener una visión global de la situación del empleado, incluso puede servirnos para predecir su permanencia en la empresa, ya que, un estudio realizado por People Fluent Research asegura que un 70% de los recién llegados deciden su continuidad en la empresa a lo largo de los 6 meses iniciales.

Para llevar a cabo este proceso, las organizaciones hacen uso de diferentes herramientas digitales como pueden ser las checklists, donde plasman de manera esquemática las tareas y actividades que realizará el empleado. Hacen uso de la firma electrónica, con la que se pueden enviar documentos rápidamente sin necesidad de estar presentes para firmarlos, un ejemplo sería la aplicación Signaturit, que facilita todo el proceso. Igualmente, usan aplicaciones de onboarding como Living digital o Good habitz, donde el equipo puede

encontrar diversos cursos formativos, incluso chatbots, para consultar cualquier pequeña duda que pueda surgir, sin necesidad de recurrir al mentor.

En la siguiente tabla podemos ver un ejemplo de planning que muestra de manera visual cuales son los objetivos y las tareas que las empresas suelen seguir en el proceso de onboarding, modificando los tiempos según consideren.

Ilustración 4 Planning del proceso Onboarding



Fuente: [Implementación de un buen Onboarding | Blog | Luxe Talent](#)

Como ya hemos nombrado en varias ocasiones, aunque requiera una gran inversión por parte de las empresas, apostar por el onboarding supone conservar el talento. El fácil acceso a los documentos, la posibilidad de trabajar e integrarse de manera remota al ritmo que quiera el empleado, incluso poder actualizar y compartir cualquier documento con el equipo, conlleva un aumento del rendimiento laboral. Gracias a la manera en que una empresa interactúa y muestra interés hacia sus empleados, consigue transmitir un mensaje positivo sobre la empresa, mejorando su employer branding y destacando sobre el resto.

4.2. Onboarding de Buffer

Para poder entender mejor este proceso, vamos a explicar el caso real de Buffer, una empresa diseñada para gestionar el contenido subido en las plataformas de redes sociales. En sus inicios, el proceso de incorporación de nuevos empleados que seguían era algo peculiar, ya que se trataba de un periodo de prueba de 45 días al que llamaban “bootcamp”. En ese tiempo, los empleados no se incorporaban directamente al equipo, sino que lo hacían como un becario. Rechazaron esta idea ya que los empleados manifestaban no sentirse parte de la empresa. Aunque obtenían apoyo y formación por parte de sus mentores, no tenían los mismos beneficios como empleados que el resto de trabajadores.

A raíz de esto, decidieron implementar un nuevo método de integración donde la experiencia y satisfacción del empleado eran primordiales. Desde este momento, cada nuevo integrante tenía tres mentores o “buddies” que le orientaban, un manager de recursos humanos, un compañero de área con algún puesto similar y un compañero de otro departamento. Además, recibían cinco emails previos a la incorporación donde les informaban de manera periódica sobre cómo sería el proceso a seguir, siempre manteniendo el contacto con ellos. Toda esta información era la misma para todos, de tal manera que no había posibilidad de sentirse desplazado en comparación con el resto de nuevos empleados. Por último, les ofrecían un documento con una amplia lista de preguntas frecuentes en caso de tener alguna duda.

“We put items into lists: checklists, Trello boards, Google Sheets, and more!”

“Here’s an early version of how we organized all these pieces:”

Ilustración 5: Ejemplo de check list de Buffer

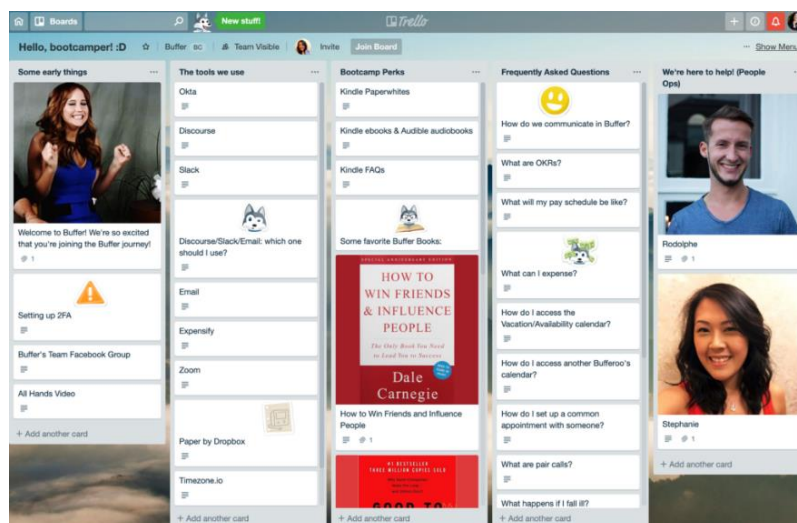




Ilustración 6: Guía para compañero de área ("Role Buddy")



 Add Discussion

Guide for Role Buddies

Thank you for being a role buddy to our new Bufferero!

The goal for role buddies is to help new teammates learn the ins and outs of the role, systems and expectations for that particular job.

Expectations:

- You'll work closely with the person's manager to help create a plan in the Onboarding Document Nicole prepares for each new hire.
- You'll meet at least once a week with your buddy to chat over role-specific topics and guide them toward working independently in their area (and also get to know them, of course!)

Ilustración 7: Guía para compañero de otro departamento ("Culture Buddy")



 Add Discussion

Guide for Culture Buddies

Welcome to being a Culture Buddy! 🙌👋

The role:

As a Culture Buddy, you are the new Bufferero's point of contact on all things Buffer culture and values. You are their guide as they learn and absorb it all. 😊

A cadence of weekly syncs is a great way to acclimate them slowly to all of the facets of our culture! Below is a general outline of the kinds of topics you can cover. Feel free to change up the order depending on what makes the most sense with your Bufferero.

You'll be expected to give coaching feedback and corrective feedback as needed (more on that below!)

Each new Bufferero is different, so be flexible and adaptable and listen to hear how you can support them best. ❤️

Along the way, it's great to celebrate achievements, failures, and moments of growth!

Fuente: <https://buffer.com/resources/onboarding/>

Todo el proceso se puede ver en el artículo “*The Evolution of Onboarding at Buffer: How We Welcome New Teammates*” escrito por Nicole Miller, directora de Recursos Humanos de Buffer.

5. Ventajas y desafíos de la gestión digital de personas

Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, la digitalización del proceso de selección de personal ha emergido como una poderosa herramienta en la búsqueda de talento en la era actual, ofreciendo a las empresas una serie de ventajas notables. Sin embargo, este avance tecnológico también viene acompañado de desafíos que deben ser considerados cuidadosamente. A continuación, exploraremos las ventajas y desafíos clave del reclutamiento digital que podemos ver de manera esquemática en el anexo 6: “Ventajas y desafíos de la digitalización”

5.1. Ventajas:

Esta nueva modalidad de selección de personal ofrece ciertas ventajas, tanto a las organizaciones como a los candidatos, que deben conocer con el fin de aprovecharlas al máximo.

- Acceso global al talento

Una de las principales ventajas de la selección en línea es la capacidad de acceder a un pool global de talento. Al eliminar las posibles barreras geográficas, las organizaciones pueden encontrar al candidato perfecto sin importar su ubicación, sobre todo cuando buscan habilidades técnicas específicas que podrían ser escasas en su área local. Esta amplitud de opciones también resulta beneficiosa para el candidato, ya que le permite optar a puestos de trabajo fuera de su rango geográfico, algo que antes se consideraba imposible.

- Ahorro de tiempo y costes

Como consecuencia directa del punto anterior, este tipo de contratación reduce considerablemente el tiempo y los costes asociados al eliminar la necesidad de realizar entrevistas presenciales. Al realizarlas de manera online, se elimina la inversión que se haría en transporte o comida. Además, se agiliza todo el proceso, ya que acelera los encuentros con los candidatos, y permite una gestión eficiente de los recursos y una toma de decisiones más rápida.

- Mayor flexibilidad

Ambas partes se benefician de la flexibilidad horaria que ofrece. Los aspirantes pueden realizar entrevistas desde casa, reduciendo la necesidad de desplazamiento. Para las empresas, significa la posibilidad de programar las entrevistas y evaluaciones en

momentos convenientes para ambas partes, lo que mejora la experiencia del candidato. Así mismo, los retrasos y las cancelaciones se reducen.

- Diversidad e inclusión

En relación con la eliminación de límites geográficos, el proceso online contribuye a la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Facilita la búsqueda de candidatos de diversas culturas y orígenes, y permite a la organización construir equipos de trabajo diversos y representativos.

- Mayor valorización del capital humano

Gracias a la digitalización, el foco principal del proceso de selección es el candidato. La valoración del capital humano en las organizaciones se refleja en remuneraciones adaptables y personalizadas, iniciativas orientadas al bienestar de los colaboradores, un fuerte énfasis en la experiencia tanto de los trabajadores como de los candidatos, y la implementación de prácticas inclusivas. Esto conduce a una menor rotación de empleados, simplifica la atracción de los mejores talentos, fortalece el compromiso hacia la empresa y, como resultado, incrementa la eficiencia de los equipos.

- Mejora del clima laboral

Contratar personas adecuadas para el puesto y la organización puede aumentar la moral y la satisfacción de los empleados, creando un ambiente de trabajo más armonioso. Además, un entorno laboral positivo es un punto a favor para la empresa a la hora de atraer y conservar al talento.

- Aumento de la productividad y mayor innovación

Realizando un proceso de selección efectivo, podemos conseguir maximizar los beneficios y la productividad de la organización. La diversidad en el proceso de selección puede llevar a una variedad de perspectivas y enfoques, lo que fomenta la innovación y la resolución creativa de problemas. Además, los candidatos bien seleccionados tienden a ser más productivos y efectivos en sus roles, lo que contribuye al éxito general de la empresa

- Reputación de la empresa

El proceso de reclutamiento digital puede impulsar la reputación de la empresa al mostrar su compromiso con la transparencia, la eficiencia, la diversidad, la comunicación efectiva y la promoción de una cultura de trabajo positiva. Estas cualidades contribuyen a atraer y

retener a talentos de alta calidad y a mejorar la percepción pública de la empresa como un empleador atractivo y respetable

5.2. Desafíos

A pesar de sus numerosas ventajas, la selección en línea también presenta desafíos que las organizaciones deben abordar de manera efectiva:

- Falta de conexión personal

Evaluar a los candidatos a distancia puede ser más complicado que hacerlo en persona. La falta de interacción física complica la evaluación de algunos aspectos como la personalidad o las habilidades sociales. Además, no permite captar la comunicación no verbal, limitando la información del candidato. Este problema se acrecienta sobre todo con algunas entrevistas en video, donde se permite al entrevistado responder tantas veces como quiera hasta transmitir lo que desea.

- Seguridad de datos

La gestión de datos sensibles, como información de candidatos y registros de entrevistas, es una preocupación importante en la selección en línea. Las empresas deben garantizar que sus sistemas sean seguros y cumplan con las regulaciones de protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa.

- Experiencia del candidato

Aunque este tipo de procesos puede ser beneficioso en muchos aspectos, es cierto que puede hacer que algunos candidatos se sientan distantes o despersonalizados. Las entrevistas presenciales suelen dar una mayor sensación de acercamiento y crea un vínculo entre las partes que con las entrevistas online no existe. Las organizaciones deben esforzarse por ofrecer una experiencia positiva y transparente a lo largo del proceso, comunicándose de manera efectiva y proporcionando retroalimentación constructiva.

- Reducida percepción de la empresa

Conocer el lugar de trabajo antes de ser seleccionado puede suponer una gran motivación para el candidato. Ver las instalaciones físicas, percibir el ambiente laboral o conocer la cultura de la empresa, amplía la idea que se tiene del lugar del trabajo.

- Acceso tecnológico

No todos los candidatos pueden tener acceso a la tecnología necesaria para participar en procesos de selección en línea. Esto puede excluir a algunas poblaciones, por lo que las empresas deben considerar alternativas o soluciones de accesibilidad para garantizar que todos tengan la oportunidad de participar. Además, al hacerlo de manera online, existe la posibilidad de que la conexión falle en algún momento de la entrevista, retrasando y dificultando todo el proceso.

- Software y tecnología complejos – falta de habilidades informáticas adecuadas

Las nuevas tecnologías pueden ser intimidantes para algunas personas. Aunque existen plataformas sencillas y fáciles de usar, es cierto que la falta de habilidades informáticas adecuadas puede suponer un problema. Para saber utilizar dichas herramientas de manera efectiva hace falta una formación previa. Esto junto con algunas plataformas o tecnología complejas pueden entorpecer y retrasar todo el proceso de selección.

- Evolución continua de las necesidades del cliente

Las necesidades del cliente cambian al mismo ritmo que lo hace el entorno laboral, por eso las habilidades y competencias de los empleados deben renovarse y evolucionar constantemente. A su vez, los reclutadores deben estar al tanto de las tendencias, ser capaces de adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades del cliente para mantener su ventaja competitiva.

- Restricciones presupuestarias

La inversión en transformación digital no resulta económica. Con un presupuesto limitado, es posible que las empresas no puedan acceder a todas las fuentes de reclutamiento disponibles, lo que reduce la diversidad de candidatos que pueden atraer. Además, algunas herramientas y tecnologías avanzadas, caracterizadas por ser ágiles y eficientes pueden tener costes asociados que pueden no ser asequibles para empresas con restricciones presupuestarias.

Para tener éxito en la selección en línea, las organizaciones deben invertir en tecnología avanzada, capacitar a su personal y centrarse en la mejora continua de sus procesos. Con un enfoque en la innovación y la adaptación, las empresas pueden aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la selección en línea para construir equipos talentosos y diversos en la era digital.

6. Employee journey map

Dado el constante y creciente nivel de competencia en el entorno empresarial para atraer y mantener el talento, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de ajustarse a los entornos cambiantes. Estos ajustes son de suma importancia en lo que respecta a la gestión del talento y al fortalecimiento de la imagen de la empresa. En consonancia con esta necesidad, ha emergido el Employee Journey Map, una herramienta innovadora en el campo de Recursos Humanos.

El "Employee Journey Map" es una representación visual y completa del viaje que realiza un empleado a lo largo de su experiencia en una organización. En otras palabras, es un mapa que muestra todos los puntos de contacto (o «touchpoints») que un empleado tiene con la empresa, desde el proceso de selección y contratación, pasando por el onboarding, la formación, el desarrollo, la comunicación interna, el ambiente laboral, hasta su salida de la empresa. Es considerado un elemento esencial que permite a las organizaciones comprender y mejorar la experiencia de sus empleados a lo largo de su ciclo de vida en la empresa. Su función es similar a la de un mapa de viaje, que ayuda a los viajeros a realizar rutas para disfrutar de su experiencia. En este caso, el employee journey map sirve para guiar a las empresas en la creación de un camino óptimo para los empleados.

Gracias a la información que aporta esta herramienta, las empresas pueden saber cómo se sienten los empleados en cada uno de los touchpoints de su recorrido laboral dentro de la compañía y poder hacer una gestión de personal centrada en las necesidades de cada uno.

En definitiva: el Employee Journey Map sirve para conocer el impacto emocional que se genera en nuestro equipo, mejorar la experiencia de los empleados, hacer que estén felices y, en última instancia, convertirlos en Embajadores de Marca.

Las fases que podemos identificar en el Employee journey map son las siguientes:

1. Reclutamiento - El proceso de selección es sumamente importante. Es la primera toma de contacto y la primera impresión que una empresa deja en una persona.
2. Onboarding - En esta etapa, los empleados quieren conocer a fondo la empresa y entender cuál va a ser su rol y sus objetivos.
3. Rendimiento y Reconocimiento – Esta fase es la de la evaluación y cumplimiento de objetivos: Liderazgo, gestión de desempeño, recompensas, salario, etc.

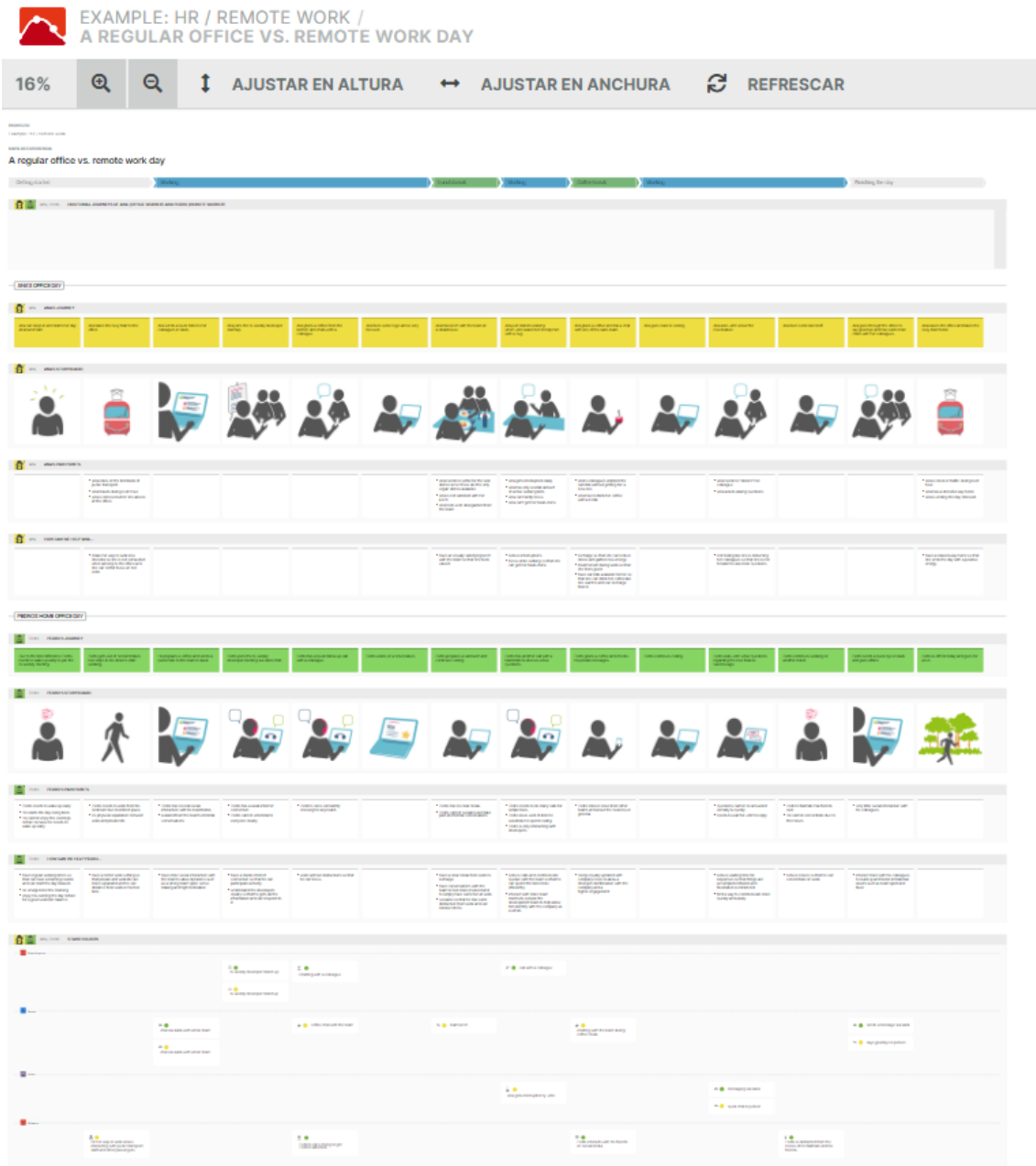
4. Crecimiento – aquí los empleados quieren crecer y cumplir con sus expectativas tanto laborales como personales.
5. Salida – Esta es la etapa de desvinculación de la empresa

Una vez que ya hemos identificado las etapas, tenemos que diseñar nuestro mapa, y para ello tendremos en cuenta:

1. Dependiendo del volumen de la empresa, mapearemos secciones, perfiles o individuos. El proceso al principio es laborioso.
2. Identificar los Touchpoints o puntos de contacto
3. Feedback, a través de entrevistas grupales, individuales, encuestas, etc.
4. Dibujar el mapa con toda la información que hemos recopilado. Estos mapas pueden ser desde muy sencillos, anotando solo datos, hasta muy elaborados, con gráficos e ilustraciones
5. Análisis de datos. Para poder visualizar las áreas de mejora y las fortalezas de nuestra gestión de los recursos humanos.

A continuación, se puede ver una plantilla muy elaborada de un employee journey map en el que se está comparando un empleado que trabaja en las oficinas de la empresa y otro que trabaja en remoto desde su casa. (incluyo el link para que se pueda ver a tamaño real, ya que normalmente el employee journey map suelen tener un tamaño muy grande por la cantidad de datos que se recogen). También he incluido otro mapa elaborado con la herramienta UXPressia.

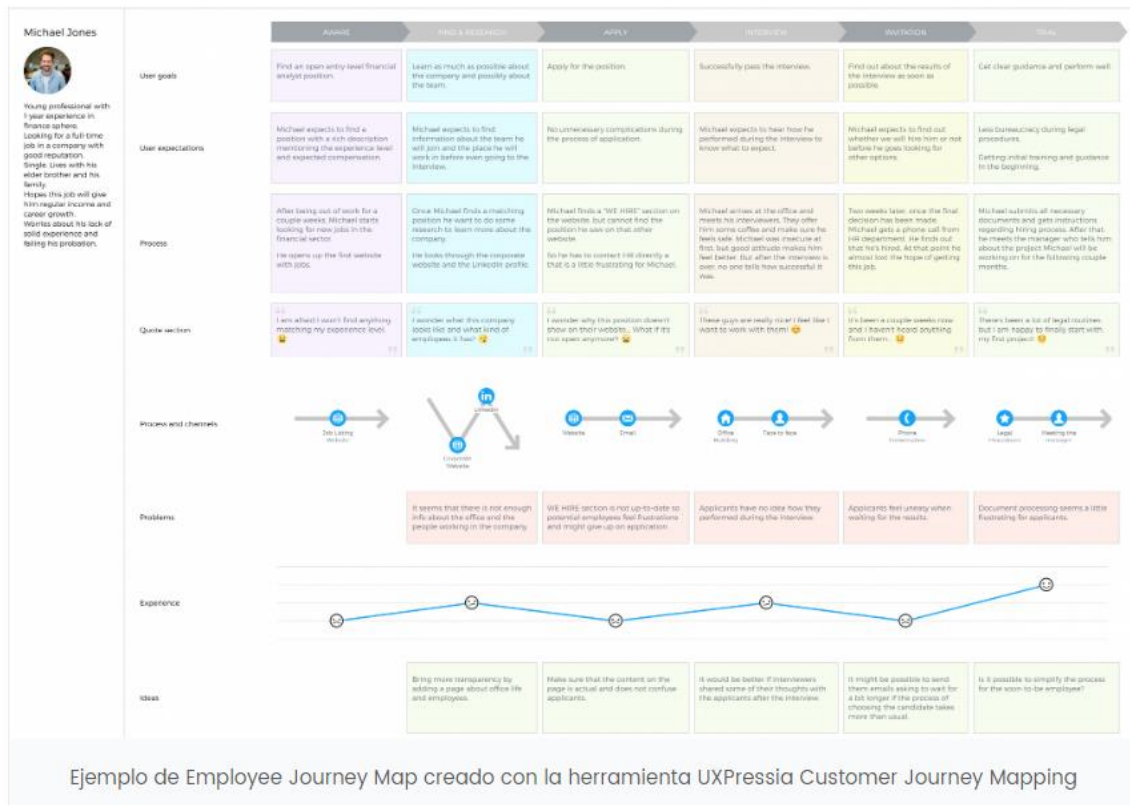
Ilustración 8: Ejemplo de Employee Journey Map



Fuente:

https://app.smaply.com/share/journey_map/ad68be79c839431c699ad2ee761b0b219d3a41226addf28344566b82e479492493482edbb19fa439f8927fb62d85d113e2bf600ff902b95d390b8215de9e55b8?_gl=1*1e3ml0i*_ga*MTcxMzc1MjE3My4xNjk1MjM1OTA1*_ga_M7HC27S2WE*MTY5NTIzNTkwNC4xLjEuMTY5NTIzNTkzMy4zMS4wLjA

Ilustración 9: Ejemplo de Employee Journey Map realizado con UXPressia



Ejemplo de Employee Journey Map creado con la herramienta UXPressia Customer Journey Mapping

Fuente: <https://www.exevi.com/que-es-el-employee-journey-map-y-por-que-deberias-utilizarlo/>

7. Experiencia personal

Para poner punto y final a este trabajo, es interesante ver desde la práctica todo el análisis anterior. Por eso, voy a explicar cómo fue el proceso de selección de personal en el que participé para optar a unas prácticas como becaria.

A principios de este año, decidí realizar mis prácticas curriculares. Lo primero que hice fue inscribirme en varias plataformas dedicadas a la búsqueda de trabajo. En mi caso lo hice en LinkedIn e Infojobs, que como ya hemos visto antes, son dos de las plataformas más populares en cuanto a búsqueda de trabajo se refiere. Al registrarte, la misma plataforma te pide un documento donde aparezca tu curriculum y de manera opcional, una carta de presentación donde te presentes a las empresas.

Una vez rellenados mis datos, empecé la búsqueda de ofertas de empleo que pudieran resultarme atractivas para realizar mis prácticas. Entre todas las que vi me decidí por dos. Ambas explicaban con mucho detalle los requisitos mínimos que necesitaba el candidato para el puesto, la descripción de las funciones del puesto junto con los objetivos a cumplir, y, por último, las condiciones del puesto. Apliqué para ambas ofertas y en poco tiempo recibí respuesta por parte de las dos empresas.

En cuanto me explicaron el siguiente paso a seguir, me di cuenta que los procesos de selección eran muy distintos. La primera empresa optaba por un método más tradicional, en el que se realizaba una única entrevista en sus oficinas de manera presencial. En cambio, la segunda empresa, BSH, seguía un proceso digitalizado.

En el caso de BSH, empecé realizando una entrevista grabada a través de vídeos. Se realizaba a través de la aplicación The Predictive Index ([Talent Optimization Leader - The Predictive Index](#)), donde realizaban una mini entrevista con preguntas básicas y generales mientras tu grababas las respuestas en videos con una duración de 3 minutos. Este tipo de entrevista te da la libertad de responder en el momento que quieras, por lo que resulta bastante cómodo y rápido. El siguiente paso fue una prueba de inglés. Para poder hacerla tuve que descargarme la aplicación iCIMS, un software ATS, que en mi caso utilizaron para evaluar el nivel de inglés de los candidatos ([iCIMS | Recruiting Software Platform & #1 Applicant Tracking System](#)). Una vez realicé estos dos pasos, desde el departamento de recursos humanos se encargaron de ponerse en contacto conmigo y comunicarme cual sería el siguiente y último paso, una entrevista realizada por videoconferencia. En este paso fue la empresa quien programo el día y la hora de la

reunión. Me reuní con la que hoy en día es mi tutora y con la encargada del proceso de reclutamiento.

Una vez me confirmaron a través de una llamada telefónica que había sido la candidata seleccionada, concretamos por teléfono todos los detalles de mi incorporación. El primer día que llegué me entregaron todo el material que necesitaría durante los nueve meses de prácticas y me enseñaron las instalaciones. Para completar el proceso de onboarding, me dieron acceso a varias plataformas con cursos online para completar y reforzar mi formación.

Desde mi experiencia personal después de haber realizado dos tipos de procesos de selección de personal, puedo decir que las oportunidades que ofrece un proceso digitalizado son más amplias que las de un proceso tradicional. Es cierto que, al usar herramientas online, aparecen ciertas desventajas y desafíos como hemos podido ver en este trabajo, pero la diferencia de resultados entre ambas opciones es notable.

En el mismo periodo de tiempo, con una empresa solo realicé una entrevista presencial, mientras que con BSH pude hacer tres tipos diferentes de pruebas, en las que pudieron obtener mucha más información sobre mí. Además, la inversión de tiempo se reduce considerablemente. Todo esto mejora la reputación de cara a los candidatos, favoreciendo el interés que puede tener hacia la empresa.

8. Conclusión

La gestión de personas en la era digital ha experimentado una transformación profunda y continua que ha revolucionado la forma en que las organizaciones atraen, seleccionan, integran y gestionan a su talento humano. A lo largo de este documento, hemos explorado las tendencias más relevantes en este campo, desde la evolución de los procesos de selección hasta la implementación de estrategias de incorporación en línea, pasando por los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en esta nueva era.

Uno de los aspectos clave que hemos destacado es el papel crucial de la tecnología en la gestión de personas en la actualidad. La transición de las técnicas tradicionales de selección hacia métodos más avanzados, como el uso de algoritmos de inteligencia artificial y análisis de datos, ha permitido a las organizaciones tomar decisiones más informadas y eficientes en el proceso de adquisición de talento. Las herramientas y plataformas digitales también han desempeñado un papel fundamental al simplificar la gestión de candidatos, mejorar la comunicación interna y optimizar los flujos de trabajo de recursos humanos.

La implementación de estrategias de incorporación en línea ha demostrado ser fundamental para garantizar una transición suave y efectiva de los nuevos empleados a la empresa. La capacidad de ofrecer capacitación personalizada, recursos en línea y una experiencia de bienvenida a medida ha mejorado significativamente la retención y la satisfacción de los empleados. Además, hemos aclarado las diferencias entre la incorporación, la incorporación interna y la desvinculación, subrayando la importancia de gestionar cada uno de estos procesos de manera cuidadosa y estratégica.

No obstante, con las oportunidades que presenta la gestión de personas en la era digital también surgen desafíos significativos. La gestión de datos personales y la privacidad se han convertido en cuestiones críticas, y las organizaciones deben asegurarse de cumplir con las regulaciones y proteger la información confidencial de los empleados. Además, la adopción de nuevas tecnologías puede generar resistencia entre los empleados, lo que subraya la importancia de una comunicación efectiva y la capacitación para garantizar una transición sin problemas.

A medida que cerramos este documento, es fundamental reconocer que la gestión de personas en la era digital es un campo en constante evolución. Las tecnologías emergentes, como la automatización, la realidad virtual y el aprendizaje automático,

continuarán influyendo en la forma en que las organizaciones administran su capital humano. Por lo tanto, es esencial que las empresas sigan adaptándose y adoptando nuevas prácticas para mantenerse competitivas en el mercado laboral actual.

En resumen, la gestión de personas en la era digital es un elemento crítico para el éxito de cualquier organización. La capacidad de abrazar y aprovechar las tendencias digitales, desde la selección hasta la incorporación y más allá, marca la diferencia en la retención de talento y el rendimiento empresarial. Si bien los desafíos pueden ser numerosos, las oportunidades son igualmente significativas, y aquellas organizaciones que aborden la gestión de personas de manera estratégica y orientada al futuro se encontrarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital.

9. Bibliografía:

- Brown, J. N. (2011). *“The complete guide to recruitment: A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people. Kogan Page.”*
- Díaz-Llairó, A. (2011) Reclutamiento 2.0: Cómo atraer y seleccionar talento a través de las redes sociales y la web 2.0 Recuperado de: https://amparodiazllairo.files.wordpress.com/2011/04/curso-reclutamiento-2-0_latinoamerica.pdf
- Olivares, T. (2012) Reclutamiento y selección. Máster universitario en Recursos Humanos. ICADE Business School. Universidad Pontificia de Comillas
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *“The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review”* <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

10. Webgrafía:

- ARLINGTON, Va. (2020) Virtual interviews to hire candidates during COVID. Gartner. Recuperado en septiembre de 2023, de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-30-gartner-hr-survey-shows-86--of-organizations-are-cond>
- DELOITTE. Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos. (2017). Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- DELOITTE, Rewriting the rules for the digital age (2017) Deloitte Global Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- ESCALANTE, G. L. (2021). Entrevista de trabajo por Zoom: así es la búsqueda de empleo en pandemia. Ediciones EL PAÍS S.L. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/31/economia/1617204107_947046.html

- ESIC, Qué es el employee journey map y 4 ejemplos prácticos. (2022).
<https://www.esic.edu/rethink/management/que-es-employee-journey-map-y-4-ejemplos-practicos-c>
- GIMÉNEZ, S. (2023) Redes Sociales, estado actual y tendencias 2023.
<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informe%20OBS%20Tendencias%20Redes%20Sociales%202023.pdf>
- GIMENO, T. (2016). 5 Técnicas de marketing que te ayudarán a reclutar mejor. Talent clue <https://blog.talentclue.com/5-tecnicas-de-marketing-recursos-humanos-reclutamiento>
- GONZALEZ, C. (2022). Employee Journey Map: Cómo hacer que tus empleados se sientan importantes. Global Human Consultants.
<https://globalhumancon.com/employee-journey-map-como-hacer-que-tus-empleados-se-sientan-importantes/>
- GONZÁLEZ, R. (2021). Entrevistas de trabajo virtuales: Pros y contras. Sage.
<https://www.sage.com/es-es/blog/entrevistas-de-trabajo-virtuales-pros-y-contras/>
- GONZÁLEZ, R. (2023). Importancia de la cultura corporativa para fidelizar talento. Cinco Días.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/08/27/pyme/1693155110_666427.html
- IPADE Business School, ¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa? (2019) <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>
- JUNEJA, P. Employer branding - definition and fundamentals. Management study guide. Recuperado en septiembre de 2023, de:
<https://www.managementstudyguide.com/employer-branding.htm>
- LINKEDIN, Atracción de Talentos en la Era Digital. (2023)
<https://www.linkedin.com/pulse/atracci%C3%B3n-de-talentos-en-la-era-digital-verempleos-com/?originalSubdomain=es>
- LINKEDIN, Gamificación en el Proceso de Reclutamiento TI., (2023).
<https://www.linkedin.com/pulse/gamificaci%C3%B3n-en-el-proceso-de-reclutamiento-ti-azka-it-consulting/?originalSubdomain=es>

- LINKEDIN, LinkedIn Top Companies 2023: las 25 mejores empresas para avanzar profesionalmente en España (2023), <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2023-las-25-mejores-empresas/?originalSubdomain=es>
- MARCEN, R. (2023). Mejora tus procesos de selección con la gamificación. Randstad. <https://www.randstad.es/contenidos360/reclutamiento/mejora-tus-procesos-de-seleccion-con-la-gamificacion/>
- MONAHAN, K & BONANNO, C. (2021). The future of work: Productive anywhere. Accenture. Recuperad en septiembre de 2023, de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-155/Accenture-Future-Of-Work-Global-Report.pdf#zoom=40
- ONTSI. Tecnologías digitales en la empresa. Recuperado en septiembre de 2023, de https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2023-03/brujula_tecnologiasdigitalesenlaempresa_2023.pdf
- SACRISTÁN, P. (2022). Proceso de onboarding con éxito. Luxe Talent. <https://www.luxetalent.es/blog-implementacion-de-un-buen-onboarding/>
- SIBISI, S., & KAPPERS, G. (2022). Onboarding can make or break a new hire's experience. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience>
- WALZER, D. (2023). The impact of Social Media on recruitment and HR. <https://www.erarental.org/wp-content/uploads/2020/12/The-Impact-of-Social-Media-on-Recruitment-and-HR.pdf>
- WINDLEY, D. (2022). The value of employer branding. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/?sh=546ac31715de>
- ZUECH, T. (2021). Three trends from the hype cycle for Human Capital Management. Gartner. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/articles/3-standout-trends-from-the-hype-cycle-for-human-capital-management>

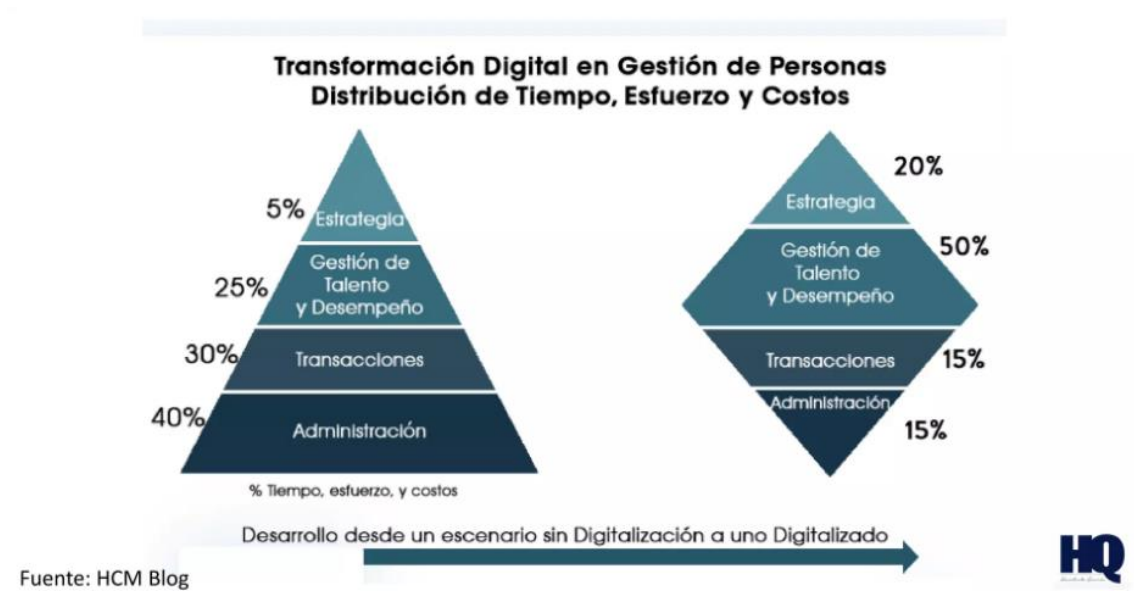
11. Anexos:

Anexo 1: “Nuevas tendencias en la era digital”



Fuente: Creación propia

Anexo 2: “Transformación digital en Gestión de personas: Distribución de tiempo, esfuerzo y costes”



Fuente: [Transformación Digital en Recursos Humanos: El Diamante de la Gestión de Personas](#) ·

[HCMFront \(myfront.cl\)](http://HCMFront(myfront.cl))

Anexo 3: “Algunas cosas que un reclutador puede ver en tus redes sociales y que pueden servir como entrevista de trabajo”

Algunas "cosas" que un reclutador puede ver en tus redes sociales y que pueden servir como "Entrevista de Trabajo"

<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis Capacidad de síntesis Mentiras Forma de relacionarse Cómo escribes Si te gusta tu trabajo Red de contactos Personalidad Creatividad/innovación Reputación Principios y valores Tus aficiones 	<ul style="list-style-type: none"> Política Filias/fobias Marca personal Respeto/tolerancia Habilidades comunicación Habilidades digitales Proactivo/reactivo Constancia Actitud vital Coherencia Líneas rojas Pensamiento crítico 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Liderazgo Inteligencia práctica Tu aspecto Tu equipo de fútbol Hábitos saludables Eventos a los que vas Habilidades sociales Evolución profesional Tus referentes Empatía Ética
---	--	--

Infografía elaborada por Alfredo Vela

Algunas cosas que un reclutador puede ver en tus redes sociales

Fuente: <https://ticsyformacion.com/category/rrhh/page/10/>

Anexo 4: “Competencias del responsable de la reputación de una organización”

Competencias del responsable de la Reputación de una organización

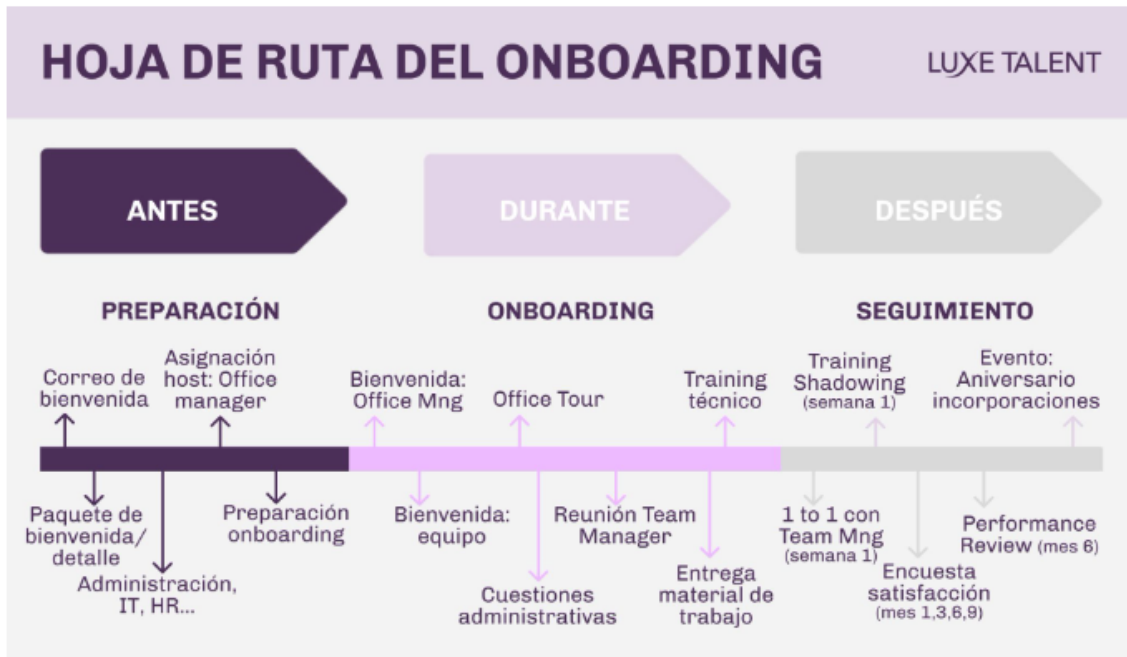
<ul style="list-style-type: none"> Conocer sector Conocer empresa Normativa legal 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Marketing Atención cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Internet Medios sociales Tecnología
<ul style="list-style-type: none"> CRISIS Análisis de riesgos Gestión de crisis 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas Persuasión 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión equipos Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> Toma decisiones Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación al cambio Aprendizaje activo
<ul style="list-style-type: none"> Creatividad Empatía Manejo estrés 	<ul style="list-style-type: none"> Independencia Proactividad Pensamiento crítico 	<ul style="list-style-type: none"> Big Data Analítica digital

Infografía creada por @alfredovela

Competencias del responsable de reputación de tu empresa

Fuente: <https://ticsyformacion.com/category/rrhh/page/10/>

Anexo 5: “Hoja de ruta del Onboarding”



Fuente: <https://www.luxetalent.es/blog-implementacion-de-un-buen-onboarding/>

Anexo 6: “Ventajas y desafíos de la digitalización”



Fuente: tabla comparativa de creación propia