



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Necesidades actuales en la gestión del talento: soluciones 4.0.

Current needs in talent management: solutions 4.0.

Autor/es

María Arroyo Monreal

Director/es

Ramón Hermoso Traba

Facultad de ciencias sociales y del trabajo

2018/2019

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo principal exponer las nuevas herramientas, aplicaciones y canales de comunicación tecnológicos, desarrollados para su aplicación, en la mejora de la gestión del talento en las organizaciones.

En el marco teórico, se explicará una serie de conceptos básicos surgidos recientemente en el ámbito de las relaciones laborales, que están directa o indirectamente relacionados con las nuevas tecnologías de aplicación en esta área de trabajo. Además, se analizarán algunas de las herramientas tecnológicas disponibles actualmente para ser aplicadas en los diferentes procesos de la gestión de personas en las empresas.

Este trabajo concluye, con un estudio analítico sobre la práctica de la gestión del talento a través del portal web de una de las empresas tecnológicas con más reconocimiento e influencia en el campo del Internet de las cosas, en adelante IoT, y las *smart cities*.

Palabras clave: *Talento, herramientas tecnológicas, recursos humanos, compromiso, capital humano*

ABSTRACT

The main objective of this paper is to expose the new tools, applications and technological communication channels developed so far for the improvement of talent management in companies.

As a theoretical review, a series of basic concepts recently emerged in the field of labor relations will be explained, which are directly or indirectly related to the new application technologies in this area of work. In addition, some of the technological tools currently available to be applied in the different processes of people management in companies will be analyzed.

This work concludes with an analytical study on the practice of talent management through the web portal of one of the technological companies with more recognition and influence in the field of the Internet of Things, hereinafter IoT, and Smart Cities.

Keywords: *Talent, technological tools, human resources, engagement, human capital.*

1 Contenido

ÍNDICE.....	4
2 INTRODUCCIÓN	5
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
4 MARCO TEÓRICO	7
4.1 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	7
4.2 SITIO WEB DE LA EMPRESA /IMAGEN EMPRESA.....	7
4.3 REDES SOCIALES	8
4.4 LA GLOBALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	8
4.5 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO	9
4.5.1 ATRACCIÓN.....	9
4.5.2 VINCULACIÓN	11
4.5.3 DESARROLLO PROFESIONAL.....	14
4.5.4 DESVINCULACIÓN	17
5 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DEL RECURSOS HUMANOS 4.0.....	18
5.1 Talento Digital.....	18
5.2 Digitalización de candidatos.....	19
5.3 Reclutamiento 4.0. o <i>E-recruitment</i>	19
5.4 Impacto del IoT (<i>Internet of Things</i>) en las relaciones laborales.....	20
5.5 Inteligencia artificial y <i>Machine Learning</i> en Recursos Humanos	20
5.6 Competencias digitales.....	21
5.7 Nuevos modelos de aprendizaje corporativo:.....	23
5.8 <i>Feedback</i> interno organización	23
5.9 Chatbots	24
5.10 <i>Performance Management</i> o gestión del desempeño.....	25
5.11 <i>Employer engagement</i> (Compromiso empleador).....	25
6 ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS 4.0.	26
6.1 HAPPY FORCE.....	26
6.2 POWER BI.....	28
6.3 PROQUO INTEGRA:.....	30
7 CASO DE ESTUDIO LIBELIUM	36
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	36
7.2 PLANTEAMIENTO.....	36
7.3 DESARROLLO.....	36

8	CONCLUSIONES.....	42
9	BIBLIOGRAFÍA.....	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo para la Gestión de la Diversidad Corporativa. Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad	11
Ilustración 2 Cuestionario satisfacción. Fuente: Happy Force	27
Ilustración 3 ¿Qué quieres compartir? Fuente: Happy Force	28
Ilustración 4 Ejemplo de aplicación de PowerBI en Recursos Humanos. Fuente: Microsoft PoweBI.....	30
Ilustración 5. Descripción de los procesos. Fuente Integra.....	32
Ilustración 6 Aplicación de ProQuo en Recursos Humanos. Elaboración propia, fuente Integra	33
Ilustración 7 Evaluación de competencias. Fuente Integra.....	34
Ilustración 8 Objetivos de desempeño. Fuente Integra	35
Ilustración 9 Acceso a1º "Join US". Fuente: Libelium.....	38
Ilustración 10 Acceso 2º a "Join us". Fuente: Libelium	38
Ilustración 11 Formulario de candidatura. Fuente: Libelium	39
Ilustración 12 Infografía de elaboración propia para Libelium	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativa “Lo que espera la empresa” vs “Lo que valora el empleado”Elaboración propia, a partir de los datos de la presentación de Integra.	31
--	----

2 INTRODUCCIÓN

La gestión del talento en las empresas, supone en la actualidad un problema de gran relevancia para los departamentos de Recursos Humanos en España.

La problemática de la falta de retención del talento en las organizaciones puede tener origen en diversos momentos del proceso, del que forma parte el empleado, desde que es seleccionado hasta el momento en el cual finaliza su relación laboral con la organización.

La falta de empatía y de escucha activa de los equipos directivos hacia sus empleados, puede ser uno de los problemas que provocan la falta de compromiso o el abandono de la empresa de algunos trabajadores. En cambio, es posible que la empresa esté llevando a cabo políticas de escucha activa hacia sus empleados, pero no se estén utilizando los medios adecuados. Es decir, las necesidades de los trabajadores no son estáticas y por tanto las medidas que se apliquen en la organización en esta línea, tampoco deben serlo. Por tanto, si en vez de recibir esta información de forma continua, se opta por realizar un análisis de estas necesidades puntualmente, cuando se vaya a aplicar el plan de medidas diseñado, es posible que las necesidades hayan cambiado y ya no resulten de aplicación.

En nuestros días los avances tecnológicos surgen cada vez con mayor frecuencia y nos permiten recoger información actualizada instantáneamente, que nos oriente en la correcta toma de decisiones. Es imprescindible, por tanto, que la dirección de recursos humanos asuma la necesidad de mantenerse actualizada haciendo uso de las propuestas tecnológicas más avanzadas del sector.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El nivel y la calidad de la formación que adquieren los estudiantes en las universidades de nuestro país es conocido por empresas de otros países que, o bien están dotadas de mayores recursos económicos, o bien son capaces de proponer una oferta más atractiva que, pese a no resultar tan beneficiosa o retributiva para el profesional, asumen ésta, por el futuro prestigio que puedan adquirir al trabajar para esas entidades extranjeras y, por tanto, potenciar su currículum vitae.

Podemos comprobar la importancia de esta temática al analizar la situación que actualmente sufren las empresas intentando ofrecer a sus trabajadores fórmulas atractivas en cuanto a remuneración y sobretodo beneficios sociales que faciliten la conciliación familiar y profesional, para conseguir su compromiso y permanencia en la organización por un periodo prolongado en el tiempo, evitando de esta forma, la fuga de cerebros.

Es necesario por tanto destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas, softwares o herramientas que nos faciliten el conocimiento de las necesidades de nuestros trabajadores, para posteriormente ofrecerles un proyecto interesante y personalizado a cada uno de nuestros profesionales.

Los objetivos de este trabajo son, por un lado, exponer los aspectos principales de la gestión del talento, que tienen en cuenta los departamentos de recursos humanos en la empresa privada, desde la perspectiva de la digitalización y los recursos humanos 4.0. Asimismo, también se pretende presentar diferentes herramientas tecnológicas que ayuden en esta materia.

Además, se analizará el caso real de la compañía tecnológica Libelium Comunicaciones Distribuidas S.L. en relación con la metodología seguida en el proceso de la atracción y retención de talento de las personas que forman parte del equipo profesional de la organización. Posteriormente a la exposición de este trabajo de fin de grado, se presentará a la empresa un plan de mejora de la situación observada en dicho análisis, mediante la exposición de un proyecto de modificación de la interfaz de la página web de la empresa, consiguiendo un sitio web inclusivo e intuitivo para los empleados y candidatos de la empresa.

La elección y desarrollo de este tema viene influenciado por la inquietud de formar parte en la propuesta de soluciones para empresas que no consiguen retener talento en sus equipos, por la falta de recursos, o por descuidar el *employer branding* de la empresa a pesar de innovar constantemente en políticas de retribución flexible, conciliación, o mejoras de zonas de descanso, servicios a los empleados o beneficios sociales.

El resto del documento está estructurado como sigue: el apartado Marco teórico muestra los principales conceptos utilizados en la gestión del talento tradicional y las últimas tendencias en gestión del capital humano a través de medios tecnológicos. El siguiente apartado análisis de *herramientas 4.0.* presenta tres herramientas tecnológicas con aplicación en el área de los recursos humanos, donde se explican sus ventajas y los beneficios que aportan a las organizaciones e instituciones. Por último, se expondrá el estudio analítico de la gestión del talento a través de la página web de la empresa Libelium y se enumerarán algunas conclusiones derivadas de la realización del trabajo.

4 MARCO TEÓRICO

Las tendencias en gestión de talento y personas actualmente están orientadas en diversas trayectorias. Como respuesta a la problemática referente a la gestión del talento en las empresas, se están diseñando numerosas plataformas web y aplicaciones móviles para facilitar a las empresas la gestión de la información, agilizando los procesos gracias a la rapidez que nos ofrecen hoy en día los avances tecnológicos. Es primordial en nuestros días, que la dirección de los departamentos de recursos humanos sea consciente de la necesidad de permanecer en constante actualización de los métodos, aplicando las novedades del sector tecnológico en el área de la gestión de personas.

La incorporación de estos medios aporta beneficios para la estrategia de la empresa, ya que permiten una gestión individualizada del capital humano y la interacción directa entre los colaboradores y sus superiores que mejora la confianza, la motivación del trabajador y en definitiva la experiencia de este en su trayectoria profesional dentro de la compañía.

A continuación, se desarrolla en profundidad las opciones que actualmente pueden aplicar las empresas a sus procesos.

4.1 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

A través de herramientas tecnológicas que miden el clima laboral, las organizaciones, obtienen gran cantidad de información útil, que sus trabajadores han facilitado a través de la interacción con una de estas aplicaciones tecnológicas que la empresa ha decidido contratar. Se proponen cuestiones, retos o actividades estimulantes con el objetivo de conseguir la opinión, estado de ánimo, la relación entre compañeros, incluso la valoración de las medidas que pueda implantar la organización en materia de conciliación.

Resulta más atractivo para el trabajador, dar su opinión mediante este tipo de medios que a través del tradicional cuestionario en formato en papel, puesto que son aplicaciones diseñadas con una interfaz atractiva, que invita a participar y consiguen retener la atención de los usuarios que la utilizan.

Los trabajadores, en la actualidad, buscan que el empleador sea capaz de ofrecer innovación y creatividad contando con el ingenio y la opinión de su equipo para organizar los diferentes proyectos y haciéndoles partícipes de la toma de decisiones. Esto supondrá una mayor motivación para los trabajadores que se verá reflejado en el compromiso de estos con la organización.

Algunas de estas herramientas serán presentadas y explicado su funcionamiento más adelante.

4.2 SITIO WEB DE LA EMPRESA /IMAGEN EMPRESA

Es importante que los posibles candidatos a incorporar en la empresa reciban una imagen positiva y fiel a los valores de la misma. Mediante la imagen de marca que proyecta la organización a través del sitio web de la empresa, los candidatos comienzan a formar su propia imagen de la empresa con la información y sensaciones que va percibiendo en el proceso de investigación de esta. Por tanto, es importante dedicar los recursos necesarios a mantener una página web atractiva, con contenido de calidad, no sólo orientado a las

visitas de clientes sino teniendo en cuenta también a los posibles aspirantes que tengan intención de formar parte de la organización.

4.3 REDES SOCIALES

La empresa también debe tener en cuenta la presencia en las redes sociales que actualmente utilizan los usuarios para buscar ofertas de trabajo, una de las más empleadas actualmente, es LinkedIn, donde la empresa además de publicar los procesos de selección que va a iniciar, también puede compartir los eventos a los que asiste la empresa en relación con premios concedidos, en materia de responsabilidad social corporativa, conciliación, etc. Permitirá dar a conocer la parte más humana de la empresa y por la que los profesionales tienen actualmente tendencia a interesarse.

También están a disposición de las empresas herramientas software muy interesantes para la selección de candidatos, en los cuales el cv no tiene ninguna relevancia, sino que el candidato únicamente debe limitarse a demostrar los conocimientos que posee a través de pruebas específicas, en las diferentes competencias que quiere evaluar la empresa. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018, pág. 12)

4.4 LA GLOBALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Como consecuencia de la influencia de la globalización, el entorno de trabajo está sufriendo un cambio radical por la activación del desarrollo económico, social y cultural, además de la necesidad de innovar de manera continua para lograr una mayor competitividad.

En este sentido, el ámbito de los recursos humanos se está viendo afectado sobre todo por la escasez de talento humano para la masiva demanda del sector tecnológico. La causa de esta descoordinación entre las necesidades del reclutador y la formación del candidato es consecuencia de la dificultad que está teniendo el talento para adaptarse a los continuos y casi instantáneos cambios que se están produciendo en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Las empresas, ante los complejos y dinámicos procesos de digitalización se ven obligadas a contar con talento cada vez mejor preparado y en continua formación, que sea capaz de aprender y asimilar nuevos conceptos, partiendo de su propia iniciativa para la adaptación de cambios en el entorno, con rapidez y flexibilidad.

Por tanto, cada profesional debe ser consciente de la necesidad de ser proactivo en el reciclaje de sus conocimientos y habilidades.

El Observatorio DCH, desarrolló una investigación de la situación actual de la Gestión del talento en España, donde se analizan las diferentes fases del proceso de Gestión del talento. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018)

A partir de ese análisis acordaron emplear los términos que se presentan. Por un lado el concepto de talento y por otro lado aquellos conceptos que forman parte del proceso de gestión del talento, definidos en el siguiente apartado.

Talento: La empresa Manpower, lo define como *“Es la persona la que encaja con las necesidades empresariales en el momento justo: las habilidades, la actitud, la disciplina en la ejecución y la capacidad de trabajar constantemente en un entorno cambiante y de incertidumbre, en un contexto global”* (Manpower Group, 2011). Según Pilar Jericó, experta en análisis de talento, una persona con talento es un *“profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”* (Jericó, 2001).

Un profesional con talento consigue sus objetivos a través del dominio de conocimientos, el desarrollo de habilidades, el compromiso y la actitud propia del individuo para desarrollar el proyecto que la compañía le otorgue. (Jericó, La gestión del talento, 2002, págs. 228-230)

4.5 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

4.5.1 ATRACCIÓN

Como indica Tourán *“las empresas están integradas por personas, y es en el interior de ellas donde germinan los cambios positivos que derivan en éxitos empresariales”* (Tourán, 2006).

Las personas poseen diversos talentos, que deben ser, a su vez, descubiertos y desarrollados, para ofrecer de sí mismos el máximo potencial posible. Es por esto, que los departamentos de Recursos Humanos dedican medios notables a la gestión de talento y en particular a la atracción y selección de este.

Según DCH, *“No todas las personas con talento dejan huella indeleble en la historia, sin embargo, para dejar huella tener talento es una condición necesaria”*. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018)

Son variadas las fórmulas empleadas por las organizaciones en su misión de atraer talento. A continuación, se presentan cuatro de las estrategias seguidas por algunas empresas para gestionar el talento en esta primera fase del proceso.

4.5.1.1 Reclutamiento y selección

El Reclutamiento se define como el proceso de atraer personas con el perfil adecuado, en número suficiente y con las actitudes y aptitudes demandadas y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018) En ese sentido, el reclutamiento se refiere al proceso que ocurre entre la decisión de solicitar un puesto y encontrar la persona que cumple el perfil y reúne las condiciones para entrar en la compañía. Dentro del reclutamiento, selección, puede definirse como *“aquella actividad organizada, que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de las personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma”* (Porret Gelabert, 2010, pág. 159)

Porret en su libro *Dirección y gestión de personas en las organizaciones* define el concepto de reclutamiento como:

“El conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de divulgación por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse”. (Porret, 2006, págs. 149-150)

Es importante destacar que el proceso de reclutamiento exige destinar una cantidad importante de recursos económicos, técnicos y dedicación, para conseguir el éxito al finalizar el proceso para un puesto en concreto.

Ya sean interna o externamente, generalmente los procesos finalizarán con una entrevista de contratación o prueba práctica.

Es conveniente disponer de un sistema de reclutamiento siempre abierto, para poder así disponer de candidatos, ante cualquier modificación que pueda sufrir la plantilla. Actualmente las empresas están en constante dinamismo y por lo tanto sufren frecuentemente cambios que pueden afectar a todas las áreas de la empresa, incluida la gestión del talento.

4.5.1.2 Programa jóvenes talentos

Son programas específicos, diseñados por las organizaciones, que consisten en proyectos formativos a cargo de la empresa en la cual inician su carrera profesional, generalmente son remunerados y con el objetivo de atraer talento joven a la organización.

De esta forma se pretende que los jóvenes incorporados puedan desarrollar su talento en línea con los valores de la empresa desde el inicio del vínculo laboral. De este modo se consigue que las competencias adquiridas durante su formación universitaria sean consolidadas y alineadas con los principios de la organización desarrollando habilidades profesionales y personales bajo la supervisión de un tutor experimentado.

En conclusión, se trata de una herramienta de identificación, selección y formación de talento joven a la compañía. (Llorente & Cuenca, 2018)

4.5.1.3 Employer Branding

La Marca de Empleado o *Employer Branding*, establece la identidad de la empresa como entidad empleadora, en la cual se incluyen los valores, políticas y comportamientos de los trabajadores en la empresa hacia la atracción, motivación y retención del talento actual o potencial de la empresa. Dentro de este apartado la organización debe potenciar el paquete de ventajas y beneficios sociales que la empresa tenga diseñado para ofrecer a sus empleados. (Dell, 2001)

Es una práctica a través de la cual las organizaciones pretenden conseguir una imagen de empresa que capte la atención y atracción del mejor talento disponible en el mercado, de cara a mejorar el posicionamiento de la empresa, la productividad y su rentabilidad. Es decir, es la estrategia que busca

apoyar la construcción de una marca para que sea reconocida como buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros talentos. (Amago, 2015, pág. 100)

4.5.1.4 Gestión de la diversidad

Por otro lado, fomentar un entorno laboral inclusivo que elabora medidas contra la discriminación, es decir, que apuesta por la diversidad en la organización, ofrece excelentes oportunidades para las empresas que influyen de manera positiva en la sociedad.

Es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Se entiende por diversidad *“los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal”*. Hay diversidades visibles y no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir los conflictos. (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad)

La siguiente fase, se basa en conseguir la vinculación del candidato que previamente ha sido atraído, con la organización. Por tanto, consiste en convencerle a través de la motivación, de las ventajas y posibilidades que puede alcanzar, al desarrollar su carrera profesional en esa compañía, hasta lograr el compromiso del candidato con la organización.



Ilustración 1 Modelo para la Gestión de la Diversidad Corporativa. Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad

4.5.2 VINCULACIÓN

En este apartado hablaremos de programas *on boarding*, o también llamados de inmersión, gestión del compromiso, sistemas de compensación y gestión de la experiencia del empleado. A continuación, pasamos a describir de forma más específica cada uno de esos conceptos.

4.5.2.1 Programas On boarding/Inmersión

Los programas *On boarding* se refieren a *“las acciones mediante las cuales el nuevo empleado adquiere los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para un efectivo ingreso a la organización; permitiendo que sea consciente de su rol en la empresa desde un inicio”* (Chávez, 2016, pág. 15)

A través de estos programas, también denominados “de acogida” o “procesos de integración”, se presenta al trabajador los aspectos que la empresa considera más importantes en la fase de incorporación a la empresa.

Cada organización diseña su propio programa de inmersión, en consonancia con los valores de la empresa. Es una fase muy importante, que debe estar planificada y aplicada por igual a todas las personas que se incorporen, puesto que la experiencia del nuevo empleado durante este periodo puede resultar muy relevante para el futuro desarrollo de sus funciones.

Además, es aconsejable, sugerir al trabajador, que evalúe a la empresa durante este proceso, tras completar experiencia en el programa de inmersión en el que ha participado. (FO&CO Consultores, 2018)

4.5.2.2 Gestión del compromiso

Como indica Jericó en referencia a la gestión del talento (Jericó, Construyendo compromiso, 2008, pág. 1) *“El compromiso no es lo mismo que la satisfacción. Un profesional satisfecho no tiene por qué estar comprometido”*. La gestión del compromiso consiste en la *“integración de las medidas organizativas destinadas a crear las condiciones propensas a la implicación y alineación del trabajador con los valores de la organización, de manera que su rendimiento vaya más allá de la noción estrictamente contractual de relación laboral”*. (Factor Humà, 2008, pág. 1) Llevando a cabo una correcta gestión del compromiso, lograremos un entorno en el que las personas de nuestro equipo puedan impulsar y fortalecer su talento, contribuyendo con la empresa en la generación de valor, bajo la confianza entre las partes.

En la creación de políticas para un equipo comprometido, se deben tener en cuenta los factores que influyen en el Compromiso del trabajador durante las diferentes etapas de la carrera profesional. (Chinchilla, 2010)

a. **Valores de la organización:** Según Feather *“la congruencia de valores entre la organización y sus miembros ha resultado ser un indicador de felicidad global y de satisfacción con la organización”* (Feather, 2009). Además está relacionada con la productividad de los empleados, el compromiso organizativo y la intención de permanecer en la organización. Percepción del grado en que los objetivos que el empleado valora, puedan conseguirse en su trabajo. Es importante que la organización sea capaz de desarrollar e identificar los objetivos del trabajador con los valores de la compañía.

b. **Ofreciéndole para ello desarrollo profesional y posibilidades de promoción en la empresa:** Para ello, la empresa debe elaborar una planificación de los puestos de trabajo que integran el organigrama de la empresa, con la descripción del puesto de trabajo incluyendo la formación requerida y las competencias necesarias para ocupar dicho puesto.

c. **Equidad percibida del sistema de remuneración de la empresa**

Es decir que el trabajador sienta que la empresa aplica principios de justicia distributiva en las políticas retributivas. Con esto quiere decir que el trabajador valora la transparencia y la justicia, que le otorga la empresa en materia salarial.

- d. **Buen clima laboral y cultura organizativa:** gracias a su utilización, se mejora la comunicación entre el equipo y sus responsables, puesto que los problemas o necesidades se transfieren en el momento y esto reduce los tiempos de reacción por parte de la dirección de la empresa.

Los beneficios que puede alcanzar la organización con una correcta aplicación de la gestión del compromiso son: (Factor Humà, 2008)

- Mejora del clima laboral
- Retención del talento
- Incremento de la aportación de valor a la empresa por parte del trabajador
- Reducción de la rotación
- Creación de sinergias para la mejora continua

Peñalver asegura que la participación de los líderes es la clave para una buena Gestión del Compromiso de los empleados (Peñalver, III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España 2018, 2016, pág. 42)

Por otro lado, es necesario elaborar un sistema de compensación, que comprende salarios fijos y variables, retribución flexible, prestaciones y otros beneficios que pueda percibir el trabajador como gratificación por el trabajo que desempeña en la empresa.

4.5.2.3 Sistemas de compensación

La compensación es *“la totalidad del salario que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, teniendo como propósito la atracción, retención y la motivación de los mismos”* (Mondy&Noe, 2005)

Se debe tener presente que los principios básicos que debemos tener en cuenta al aplicar en las políticas de compensación son: la competitividad, la equidad y el desempeño.

Según se explica en el Informe Cranet elaborado ESADE, las empresas españolas habitualmente alinean la estrategia de la organización con los sistemas de compensación. (ESADE, 2016)

4.5.2.4 Gestión de la experiencia del empleado. *Employer experience*

“Consiste en identificar las vivencias del empleado, conocer sus deseos y necesidades” Cuando se lleve a cabo la observación y análisis de la experiencia que haya tenido el empleado, se debe contemplar por un lado la relación existente entre el trabajador y la organización (teniendo en cuenta su incorporación y acogida, las evaluaciones de su desempeño y las posibles promociones del empleado).y por otro lado valorar como el trabajador ha visto afectado tu entorno profesional por acontecimientos surgidos en su vida personal (Revilla, 2015)

Las relaciones laborales han evolucionado y continúan en una dinámica de cambio constante, intentando adaptarse a los cambios tecnológicos que van surgiendo. Pero también para entender y coordinarse con las expectativas y exigencias de los trabajadores, quienes también han modificado la

manera de percibir las experiencias laborales que protagonizan en las organizaciones. Con la llegada de la era de internet, observamos que los métodos y herramientas de trabajo han cambiado, así como la manera de trabajar de los empleados.

En la actualidad las personas trabajadoras, esperan vivencias en su entorno laboral, que les permitan desarrollarse profesional y personalmente. Por lo tanto, conocer en todo momento la opinión de los trabajadores, es de gran utilidad para saber su opinión acerca de la experiencia laboral que pueden estar teniendo. En nuestros días, existen numerosas herramientas digitales como diferentes dispositivos, aplicaciones o redes sociales, que nos facilitan la recogida de esta información, la analizan e incluso ofrecen tablas comparativas y gráficos, que mejoran y reducen el tiempo en la toma de decisiones y en la aplicación de nuevas medidas, para lograr el fin último, la satisfacción laboral del talento.

Numerosas compañías han empezado a instaurar el *employer experience* en sus equipos para lograr una experiencia positiva de sus colaboradores. (Estaún, IEBS School. Reclutamiento y selección. Tendencias en Recursos Humanos para 2019, 2019)

A partir de la vinculación del trabajador con la organización, la siguiente dimensión que vamos a tratar será el desarrollo profesional.

4.5.3 DESARROLLO PROFESIONAL

Por desarrollo dentro de una organización entendemos *“la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona”*. (Peñalver, 2014)

Mediante un proceso de aprendizaje se adquieren o se perfeccionan competencias que mejoran las capacidades de los trabajadores. En cambio, el hecho de ser capaz no significa que esa persona vaya a ser competente, puesto que el conocimiento lo tiene, pero no basta con eso, sino que además debe de utilizarlo. La aplicación de esos recursos es lo que hace competentes a las personas. (Fernández & Navío Gámez)

4.5.3.1 Programas de Alto Potencial

Son programas que las empresas ofrecen a aquellas personas que consideran que están en mejores condiciones de promocionar en la organización y ocupar un puesto directivo en el menor tiempo posible. Se trata por tanto de un sistema diseñado para desarrollar rápidamente el potencial de algunos candidatos adquieran el nivel deseado por la empresa en un tiempo récord. (Inglada, 2006)

HR Focus define este concepto como *“aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo”*. (Focus, 2015)

4.5.3.2 Formación

Chiavenato define la formación como *“el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”* pero también como *“el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas”* (Chiavenato, 1988) es decir que hace mención del aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, pero recuerda la necesidad de entrenar y mejorar aquellas en las que el individuo tenga alguna noción de la materia.

Pero concretando en el ámbito laboral, según Peña, la formación profesional, *“es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman”*. (Peña Baztan, 2010)

Resulta relevante, crear conciencia en la necesidad de actualizar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados. Estableciendo un plan de formación en la empresa, que permita mantener al equipo de profesionales en un aprendizaje continuo. De este modo se pretende lograr la mejor adaptación al puesto de trabajo, contando un trabajador innovador y capaz de dar soluciones creativas e inteligentes a problemas. Este sistema ofrece una ventaja para la empresa en varios sentidos: por un lado, mejorar su estrategia con trabajadores más capacitados y por otro lado obteniendo el reconocimiento de trabajadores más motivados en el desempeño de sus tareas.

En el proceso de formación se deben tener en cuenta las siguientes fases:

- Diagnóstico de las necesidades formativas
- Diseño del plan formativo
- Ejecución del plan formativo (con etapas propias a desarrollar)
- Evaluación de la formación impartida
- Seguimiento de la formación

Pero en la formación hay numerosas técnicas, instrumentos y métodos para el aprendizaje. Vídeos, apoyo en diapositiva, pizarras...pero actualmente, cada vez se utilizan más los medios tecnológicos, en ocasiones aplicaciones web diseñadas exclusivamente para formaciones en la empresa, ejercicios a través de realidad virtual en el cual el trabajador forma parte del plano virtual, formaciones e-learning: cada vez son más frecuentes plataformas a través de las cuales los alumnos, situados en diferentes puntos geográficos, pueden asistir a formaciones virtuales e incluso interactuar al instante con el formador y el resto de los formados. (Avanzo, 2017)

Las ventajas más destacadas de este tipo de formación son:

- Reducción del coste de la formación: La inversión que se realiza es inicial y posteriormente de mantenimiento. Pero se ahorran los gastos de manutención, alojamiento, desplazamiento y

material didáctico en formato papel. Este tipo de instrumentos resultan interesantes, sobre todo para empresas que necesitan dar una misma formación a trabajadores de centros de trabajo distribuidos por diferentes puntos del mundo.

- Inmediatez, la comunicación es ágil tanto para los docentes como para los discentes.
- Flexibilidad, en contraposición a la formación presencial, en este caso los calendarios suelen adaptarse a las necesidades de los alumnos o por lo menos ofrecen un amplio abanico de posibilidades para conectarse y completar la formación. El formando puede conectarse en cualquier momento, el único requisito es disponer de conexión a internet.

4.5.3.3 Además resulta beneficioso para los trabajadores, puesto que se trata de un sistema interactivo, accesible y adaptable. (Avanzo, 2017)Plan de carrera

Un Plan de Carrera se define como *“una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano”* (Ahmed & Kaushik, 2015)

Los planes de carrera, son considerados actualmente como un incentivo en la retención del talento, puesto que se contribuye en el crecimiento y desarrollo del empleado, ofreciéndole objetivos y metas profesionales.

Por tanto, los planes de carrera son interesantes para ambas partes. Por un lado, la empresa dispondrá de capital humano altamente cualificado, capaz de afrontar nuevos retos profesionales y asumir mayores responsabilidades. Por otro lado, el trabajador se sentirá motivado y valorado en la organización además de ver proyectada desde el inicio la oportunidad profesional que le brinda la empresa de crecer en su carrera profesional dentro de esta. En conclusión, las ventajas que adquiere la empresa a través de los planes de carrera son:

- Incremento en el compromiso y productividad de los trabajadores
- Disminución de la rotación en sus equipos
- Se ve reforzado el *employer branding* que hemos comentado con anterioridad (Selectiva)

4.5.3.4 Gestión del Desempeño

Es un proceso continuo para planificar, evaluar, modificar y potenciar el desempeño de los trabajadores en el ámbito laboral, para conseguir un mayor impacto en los resultados de la empresa.

La evaluación del desempeño de los trabajadores se basa en los objetivos personalizados y las competencias organizacionales. Los programas de reconocimiento y recompensa por el desempeño y el

rendimiento individual premian y remuneran en base a resultados. Trabajando más con la vista puesta en el futuro desde lo que se ha conseguido en el pasado.

Es un sistema transparente y objetivo que permite reconocer el rendimiento individual del trabajador en comparación con otros compañeros que ocupan un puesto similar.

Para conseguir buenos resultados a través de este sistema, es imprescindible establecer una comunicación fluida entre la organización y los trabajadores en un ambiente de confianza. (López, 2012)

Se da por finalizada la exposición de la etapa del desarrollo con el concepto de liderazgo.

4.5.3.5 Liderazgo

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así (Chiavenato, 1988) indica: *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. Pero este concepto experimenta una continua evolución, en función de las ideas que van siendo incorporadas.

En definitiva, el liderazgo es la capacidad para tomar iniciativa, dirigir e influenciar a las personas, a través de la comunicación y motivación, para alcanzar un objetivo común. Siendo capaz de tomar decisiones, proponer nuevas ideas o delegar algunas de sus funciones.

4.5.4 DESVINCULACIÓN

4.5.4.1 Introducción

Es conveniente que la organización detecte la posible salida de un trabajador y se anticipe al momento de la comunicación por parte del trabajador.

Elaborando un plan de actuación donde se recoja una serie de pautas, facilitará este proceso. Mejorando la experiencia tanto del trabajador como de la empresa en el momento de la desvinculación del empleado.

De esta manera se consigue un procedimiento sistemático y equitativo para todos los supuestos, aunque teniendo en cuenta una leve adaptación a la persona en concreto.

Cuando un empleado renuncia, la organización debería:

- Agradecerle el gran trabajo que ha desempeñado por la empresa.
- Tratarle con respeto, como al resto de los compañeros que forman o han formado parte de la compañía.
- Ofrecerle regresar si cambia de opinión.

4.5.4.2 Procedimiento de desvinculación del trabajador

Una vez definidos los conceptos más generales acerca de la gestión del talento, conviene profundizar en aquellos que resultan novedosos y que por lo general suponen una ventaja competitiva para las empresas desde la fase de atracción de talento hasta la desvinculación, pasando por la vinculación y el desarrollo.

La transformación digital involucra a todos los departamentos, pero en la gestión del talento tiene un papel fundamental.

Existen herramientas digitales que agilizan y mejoran la calidad de este proceso, consiguiendo información más cercana a la realidad, que permite optimizar los resultados que consiga la empresa.

Bizagi, es una plataforma digital que ofrece soluciones en el proceso de desvinculación de los trabajadores en una empresa. Mediante este sistema se facilita el trabajo en el área de Recursos Humanos, puesto que presenta una tabla paramétrica donde está recogida la información a tratar durante este proceso de desvinculación, como son los datos de acceso del trabajador, la entrevista de salida que se le realice, trámites con la seguridad social, documentos legales de salida y requerimientos. (Bizagi, 2011)

5 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DEL RECURSOS HUMANOS 4.0.

5.1 Talento Digital

El talento digital, es un concepto surgido durante la era digital. Con frecuencia es confundido con el talento tecnológico, la diferencia que existe entre ambos es la siguiente. Con respecto al primero es el que, para lograr sus objetivos, emplea las herramientas digitales que el segundo, gracias a sus conocimientos y aptitudes, ha desarrollado.

Por lo tanto, el talento digital es un tipo de profesional que está capacitado para adaptarse al ritmo que marcan las compañías y utilizar sus habilidades en cualquier sector laboral. Se trata además de un talento que proporciona valor a la empresa y que se desarrolla profesionalmente de manera diferente al talento que hasta el momento era conocido, puesto que utiliza un método más flexible y amplio con soluciones innovadoras dentro de un ecosistema digital destacado por los cambios tecnológicos y organizativos. (Lombardero, 2018)

Buscan trabajar con una red de contactos mucho más extensa y tienen como objetivo generar impacto en la sociedad a través de sus acciones, sin olvidar que estas acciones tienen que estar basadas en los valores que defienden y que, a su vez, apoya la compañía para la que trabajan, si es que lo hacen por cuenta ajena.

Las habilidades que caracterizan al talento digital son:

- Interpretación. Son capaces de analizar, comprender y desarrollar la información interpretando los datos cuantitativos de la misma.
- Inteligencia social digital Son capaces de interactuar socialmente con otros individuos utilizando medios digitales
- Manejo de nuevos medios: están capacitados para crear contenido mejorando el posicionamiento y además ser influyentes.

- Selección. Capacidad para escoger la información más relevante realizando criba de los datos que esté analizando a través de herramientas tecnológicas.
- Capacidad de “*Design Thinking*” rediseñar procesos con nuevos programas y herramientas digitales. (American Express)

La organización para la que trabajen debe asegurarse de proporcionarles flexibilidad y capacidad para que innoven y se desarrollen profesional y personalmente.

5.2 Digitalización de candidatos

La digitalización de los candidatos en los procesos de selección, agilizan el reclutamiento. Esto supone una ventaja competitiva para la empresa y sobre todo para la gestión de los talentos con profesiones más demandadas. Por otro lado, disponer de todos los datos a un clic permite mejorar la capacidad de adaptación a los cambios que se puedan presentar en la plantilla o necesidades nuevas que pueda exigir la empresa.

5.3 Reclutamiento 4.0. o *E-recruitment*

Es una técnica de reclutamiento realizada a través de medios digitales, con el objetivo de agilizar, abaratar costes y mejorar el perfil de los nuevos candidatos.

El reclutamiento 4.0. permite detectar previamente las habilidades, conocimientos, competencias o valores aplicando una serie de filtros con las características que estemos buscando en los candidatos. Lo que supone una reducción en el número de entrevistas, que de otra manera se tendrían que haber realizado. Por otro lado, permite diseñar procesos de selección adaptados a las necesidades del empleador, por lo que el resultado será más afín al perfil solicitado por este.

Las herramientas digitales que pueden ser utilizadas pueden ser por ejemplo, el uso de un software de gestión especializada en selección de personal o la solicitud de vídeos curriculares a los candidatos, que permitirán al reclutador apreciar aquellas “*soft skills*”, habilidades blandas o también denominadas transversales que esté buscando en los candidatos.

Este tipo de herramientas ofrecen, por un lado, flexibilidad tanto a la empresa como al candidato y, por otro, facilita la actualización constante, para el candidato que puede modificar su currículum incluyendo nuevas formaciones o experiencias, como para la empresa cuando necesite cambiar detalles o requisitos de una oferta publicada.

Además a través de la interacción entre estos dos agentes, candidato y empresa, podrán conocer las novedades y el estado en el que se encuentre el proceso.

En la actualidad, la mayoría de las empresas consultan los perfiles de sus candidatos en las diferentes redes sociales, previamente a tomar una decisión definitiva. Por lo tanto, como candidatos, se debe de tener en cuenta y configurar el perfil personal con datos que se desea que se conozcan, evitando así juicios de valor por parte de la persona que los está revisando, pese a que esta persona debiera realizar la inspección de la manera más objetiva posible.

Las redes sociales también pueden ser utilizadas como herramientas de selección de personal. Un claro ejemplo sería la red profesional LinkedIn a través de la cual permite constituir un perfil profesional con formaciones, experiencia, asistencia a foros o conferencias, etc. No obstante, también nos ofrece otros servicios, tales como inscribirse en grupos cerrados sobre temáticas concretas de interés del profesional, conocer el número de personas que ha visitado tu perfil (en la mayor parte de los casos pudiendo ver la identidad de estas personas) y los puestos que ocupan en la compañía en la que trabajan. Además, permite realizar publicaciones o interactuar con las que otros profesionales han realizado en sus tableros de noticias.

Finalmente, también es utilizada por las empresas para contactar con candidatos o publicar ofertas de empleo, y en el caso de los trabajadores para aplicar a dichas ofertas o contactar directamente con las compañías para ofrecer su auto-candidatura esperando una oportunidad profesional.

5.4 Impacto del IoT (*Internet of Things*) en las relaciones laborales

La principal idea del concepto IoT es “la presencia generalizada alrededor de nosotros de una variedad de cosas u objetos, como sensores, identificación por radiofrecuencia, teléfonos móviles, etc., que a través de esquemas de direccionamiento únicos, son capaces de interactuar entre sí y cooperar con otros para lograr objetivos comunes”. (Giusto, Iera, Morabito, & Atzori, 2010)

Dicho de una forma más simplificada se trata de una tecnología que permite el intercambio de información entre dispositivos sin cables, y permite monitorizar de manera inalámbrica diferentes parámetros del entorno. (Libelium, 2006)

(Tena, 2017), Director del Instituto Cuatrecasas de Estrategia legal en RRHH, explica en el informe publicado por este, como el Internet de las cosas puede influir en la experiencia de los trabajadores en la organización, puesto que el IoT incrementa las posibilidades y la capacidad del empleador para ofrecer a sus trabajadores lo que necesitan, desarrollando de esta forma una estrategia de gestión del talento, del desempeño de los empleados incluso de la fórmula retributiva que brinda la empresa a sus trabajadores.

“El trabajo de recursos humanos se está convirtiendo en la gestión de los datos asociados con las personas” (Tena, 2017).

Por lo tanto, en esta nueva función del departamento de Recursos Humanos en la empresa, se debe contemplar la gestión de personas, la organización del trabajo y la actividad laboral desde el ámbito de la cuantificación y el control de la información, puesto que en la nueva era tecnológica, los datos toman el protagonismo en los negocios y por extensión en el ámbito laboral. (Parra-Valencia, Guerrero, & Rico Bautista, 2017)

5.5 Inteligencia artificial y *Machine Learning* en Recursos Humanos

“La capacidad de un sistema para interpretar correctamente datos externos, para aprender de dichos datos y emplear esos conocimientos para lograr tareas y metas concretas a través de la adaptación flexible” (Kaplan & Haenlein, 2019). Se trata de un término general que define el funcionamiento de algunas máquinas intentando imitar el comportamiento humano. La introducción de la Inteligencia Artificial en la gestión de personas resulta cada vez más necesaria en las empresas, puesto que supone una mejora en la

productividad en la empresa a la hora de seleccionar candidatos, automatizando tareas repetitivas y costosas para el departamento de recursos humanos o anticiparse a posibles comportamientos de los empleados.

Durante el reclutamiento de candidatos aplicar inteligencia artificial puede servir para clasificar los perfiles automáticamente en función de los requisitos del puesto de trabajo, el programa puede realizar cribas previas a la revisión por parte del responsable de recursos humanos.

Con respecto al proceso de selección, la inteligencia artificial nos facilita la gestión de los datos de manera objetiva, lo que permite tomar decisiones evitando posibles prejuicios cognitivos, que la persona encargada de llevar a cabo este proceso pueda tener sobre el candidato en cuestión. (Linares, 2018)

Por lo tanto, la incorporación de la inteligencia artificial en el área de recursos humanos permite que los profesionales de este departamento dispongan de más tiempo para centrarse en otras tareas menos repetitivas que requieran de capacidad y sensibilidad humana para ser ejecutadas.

5.6 Competencias digitales

Según el Plan de alfabetización tecnológica de Extremadura, las competencias digitales se definen como *“aquellas competencias que implican el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el uso del tiempo libre, la inclusión y participación en la sociedad”*. Y por lo tanto son necesarios conocimientos sobre el lenguaje específico básico, es decir: textual, numérico, gráfico, sonoro etc. (Junta de Extremadura. Consejería de Educación y Empleo, 2017)

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de las competencias digitales según el plan anteriormente mencionado son:

- Resolución de problemas técnicos
- Identificación de necesidades, ofreciendo soluciones tecnológicas a estas.
- Utilización creativa de herramientas digitales
- Capacitación para la identificación de brechas salariales
- Protección de dispositivos privacidad, datos personales, medioambiente, salud y bienestar.

Para conseguir estos objetivos, es imprescindible tener en cuenta tres aspectos primordiales para el desarrollo de las competencias digitales. Estos son:

1. Información y alfabetización digital. Se refiere a la búsqueda y criba de la información, así como la gestión y evaluación de los contenidos digitales obtenidos.

2. Comunicación y colaboración a través de tecnologías digitales, así como participación e interacción, pretendiendo una buena reputación online de la empresa.
3. Creación de contenidos digitales. Teniendo en cuenta los derechos de autor y licencias pertinentes.

“La Competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet” (European Parliament and the Council, 2006).

Actualmente, el mercado laboral demanda competencias digitales, esto quiere decir que los trabajadores, para acceder a gran parte de los puestos de trabajo, necesitan dominar herramientas digitales que son de aplicación en el desarrollo de sus funciones laborales. Esto implica que los trabajadores deban permanecer actualizados con respecto al avance digital que se produzca. Estas competencias digitales hacen referencia al uso de dispositivos electrónicos, redes, seguridad en internet o análisis de datos entre otros.

Es por lo tanto esencial que todos los trabajadores sean digitalmente competentes, ya que de esta forma tendrán acceso a oportunidades laborales y formativas en tecnología digital.

La Comisión Europea ha desarrollado el Marco Europeo de Competencia Digital, que será utilizado como referencia para interpretar el concepto “digitalmente competente” de aplicación exclusiva sobre las personas, al margen de dispositivos electrónicos o herramientas software.

Las competencias más demandadas por las empresas, según un estudio de la compañía Iberdrola (Iberdrola, 2019) son:

1. Ciberseguridad. Se exige a los empleados tener unas nociones básicas en referencia a este campo. El objetivo de esta exigencia es evitar posibles ataques a través de la red, por un uso irresponsable de los sitios web.
2. Atención al cliente. Saber utilizar herramientas de asistencia a terceros como lo es CRM (*Customer Relationship Management*), es decir un modelo de gestión de la organización basado en la satisfacción del cliente.
3. Marketing. Las empresas valoran que los trabajadores sean capaces de gestionar los contenidos de un blog.
4. Redes sociales. Se espera que el trabajador conozca el funcionamiento de las redes sociales como estrategia de negocio, es decir saber el tipo de contenido que se debe compartir, en qué momento tendrá mayor impacto, qué forma debe tener la publicación etc.

5. Edición digital de imagen y video. Las empresas buscan perfiles que sean capaces de diseñar un contenido de valor, por medio de infografías o tutoriales.
6. Tecnología en la nube. Hace referencia al dominio por parte de los trabajadores, de herramientas de almacenaje en la nube.
7. Comercio electrónico. Se exige cada vez más que el trabajador sea capaz de realizar compras online.
8. Software específico. En puestos cualificados se requiere el manejo de herramientas de análisis de datos y la capacidad de interpretar los resultados que esta ponga a disposición del trabajador.
9. Posicionamiento web. Las empresas necesitan que sus productos y servicios sean conocidos por sus clientes, por ello en la era digital en la que nos encontramos, es necesario que el trabajador sea capaz de conocer el funcionamiento de un buscador para situar los contenidos que comparta la empresa en la red entre los primeros resultados.

5.7 Nuevos modelos de aprendizaje corporativo:

En el campo de la formación profesional están surgiendo numerosos avances gracias a las posibilidades que brinda la tecnología a las empresas. No nos referimos únicamente a las opciones que existen en la actualidad de asistir a formaciones online compartiendo conocimiento con personas situadas en diferentes países, sino a nuevos productos y servicios y productos tecnológicos como es la realidad virtual, que permite al formando situarse dentro del plano virtual siendo protagonista de la experiencia. Por ejemplo, podría ser utilizado en una formación sobre prevención de riesgos laborales, donde el trabajador participa en la simulación de riesgos que se pueden dar en el entorno laboral, con el objetivo de concienciarles en la prevención de accidentes y lesiones. (Ruiz, 2018)

Pero también a través de gamificación tecnológica de las formaciones que imparta la empresa podemos mejorar la implicación del trabajador en el desarrollo de la actividad, puesto que le va a resultar más motivadora que la simple asistencia como oyente a una formación teórica. Como podría ser un *escape room* o sala de escape virtual, a través de la cual el trabajador debe ir descifrando las pistas y consejos que le ofrece la aplicación para conseguir el objetivo de la formación en un tiempo limitado. (Observatorio de Recursos Humanos, 2018)

Este tipo de formaciones comprometen al trabajador en el desarrollo de las mismas y con la propia compañía, que muestra interés por el aprendizaje, bienestar y actualización de sus trabajadores.

5.8 Feedback interno organización

La comunicación interna entre trabajadores y de estos con sus superiores de manera continuada, resulta una experiencia positiva para los trabajadores. A través de los nuevos canales tecnológicos de comunicación, los empleados pueden recibir la valoración y motivación de sus responsables a través de

aplicaciones tecnológicas instaladas en sus dispositivos móviles u ordenadores. (Estaún, IEBS school. Reclutamiento y selección, 2019)

A través de estas aplicaciones se genera comunicación de confianza que resulta clave para alinearles en la estrategia de la empresa. (Sama, 2018)

5.9 Chatbots

Un *chatbot* es “un programa informático diseñado para simular una conversación con usuarios humanos, especialmente a través de Internet. Este componente virtual está destinado a comprender el lenguaje humano, responder a él como un ser humano y aprender a lo largo del camino a comportarse de forma más humana”. (Soto, 2018)

Por lo general, este tipo de herramientas es utilizado para desempeñar funciones de atención al cliente, donde recogen información y dan respuesta a preguntas frecuentes. También son utilizados en la gestión de pagos y compras online o en ofrecer información y novedades de la empresa. (Emprenderioja, 2017)

En cambio, también es de gran utilidad, aunque por el momento está menos extendido, el uso de chatbot en el área de Recursos Humanos, puesto que estos sistemas pueden programarse para que interactúen con cualquier tipo de público. Por lo tanto, pueden ser empleados para simplificar un proceso de reclutamiento de personal como veremos más adelante en un caso práctico.

Los beneficios que pueden aportar los chatbots a nuestro departamento de recursos humanos son los siguientes: (Adriana M, 2018)

- Humanizan el proceso de selección. Es decir, personalizan las preguntas en función del perfil de la persona que esté aplicando, de esta forma se va orientando al candidato hacia un puesto o a otro, en función de sus respuestas y se pueden ir descartando si estas no se adaptan a los requisitos establecidos para la vacante en cuestión.
- Aportan flexibilidad a los aspirantes y ahorran tiempo a los reclutadores, ya que este tipo de entrevistas se realizan automáticamente a través del sitio web, sin necesidad de acudir a las instalaciones de la empresa.
- Mejora el *sourcing*. Se refiere a que permite ofrecer información estratégicamente en función de la adecuación del perfil del candidato al puesto vacante. Esto agiliza el proceso de selección.
- Proyectan la imagen de una empresa innovadora, que apuesta por las nuevas tecnologías para sus futuros trabajadores y no solo centra sus recursos en la obtención de beneficio económico a través de la satisfacción de sus clientes.

5.10 *Performance Management* o gestión del desempeño

Es un término que “consiste en alinear objetivos organizacionales con las medidas acordadas de los empleados, las habilidades, los requisitos de competencia, los planes de desarrollo y la entrega de resultados”. (People Streme)

El *performance management* es utilizado para asegurar que el desarrollo de actividades y los resultados obtenidos del trabajo de los colaboradores, sean adecuados a los objetivos que persigue la organización y esto suponga la implementación exitosa de la estrategia por parte de la empresa. (al., 2000, pág. 55)

Un software de gestión del desempeño ofrece mediciones claras de los indicadores relativos a cada trabajador, esto es necesario para personalizar los objetivos a cada trabajador y asegurar de esta forma el compromiso del mismo con la empresa. Para ello es imprescindible que el software comunique a trabajador sobre que indicadores va a ser evaluado su desempeño. Por otro lado, guíe y motive a los empleados en su trayectoria profesional para que estos consigan los objetivos profesionales presentados previamente por su superior. Por último, destacar que este tipo de software, permite el análisis de los datos recabados para su fácil interpretación y, por consiguiente, mejorar la toma de decisiones en la gestión del desempeño de los trabajadores. (Rimon, 2017)

BA Partners presenta herramientas para mejorar y controlar el rendimiento de la empresa a través de métricas y procesos que monitoricen la información. (BA Partners)

5.11 *Employer engagement* (Compromiso empleador)

Los actuales departamentos de Recursos Humanos se identifican con la innovación y la creatividad, además de estar informados de las últimas aplicaciones tecnológicas para los nuevos modelos de gestión de talento o gestión de la formación en la empresa. Pero también deben tener en cuenta estos tres aspectos con sus trabajadores:

- Estrategias individuales con cada trabajador
- Gestión del talento personalizado
- Comunicación directa y bidireccional, entre el empleador y el empleado, en todos los niveles de la organización, proporciona una atmósfera de confianza de 360º que supone el factor clave en el compromiso entre estos. Puesto que la transparencia ofrecida por la empresa a sus colaboradores es evaluada por estos anualmente durante las evaluaciones del desempeño.

Los empleados se sentirán orgullosos de formar parte de una organización que vela por su bienestar y se preocupa por conocer cuáles son sus necesidades principales en el ámbito laboral. (Estaún, IEBS school. Reclutamiento y selección, 2019)

6 ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS 4.0.

A continuación se presentan una serie de herramientas tecnológicas, que he seleccionado como ejemplo, para explicar las posibilidades que actualmente tienen disponibles las empresas para aplicar en la gestión del talento.

6.1 HAPPY FORCE

El conocimiento acerca de la existencia de esta herramienta surgió de la lectura de artículos en referencia a la gestión del talento en las organizaciones y a través de la red profesional de LinkedIn.

Aunque existen en el mercado otras aplicaciones con similares funcionalidades, se ha decidido escoger esta por su interfaz intuitiva y sencilla de utilizar.

A través de Happy Force, los empleados de la organización que contrata el servicio interactúan, a través de la misma, con otros compañeros o sus responsables, de forma anónima y transparente con actividades referentes a la empresa en la que trabajan. Este *feedback* es recibido por la empresa que ha contratado el servicio para conocer el bienestar de sus empleados y el clima laboral de su lugar de trabajo.

Los pasos a seguir por la empresa con sus trabajadores en la implementación de Happy Force, es la siguiente:

1. Presentar la aplicación a los trabajadores, explicándoles el fin que se quiere lograr.
2. Invítales a que se registren en la plataforma, voten y comenten cada día en la aplicación. No se trata de recibir sólo el bienestar de un trabajador en un día concreto, sino que se trata de un proceso continuo que evalúa el bienestar de los trabajadores durante un periodo de tiempo.
3. A través de los resultados permite saber y analizar el estado anímico de los trabajadores y actuar sobre los temas que les motivan o inquietan.
4. El empleador puede transmitir mensajes o anuncios e incluso establecer una conversación directa con el trabajador.

Las ventajas que ofrece esta herramienta tecnológica son:

- Mantener actualizada la información sobre el bienestar de los trabajadores a diario.
- Mejorar el clima de la organización
- Aumentar la productividad de los equipos

- Fidelizar el talento de los empleados, reduciendo la rotación y reformando el *employer branding* de la organización

En la siguiente captura de imagen podemos observar la interfaz de la aplicación cuando el usuario la utiliza en su dispositivo móvil para responder a un cuestionario en relación con su satisfacción con su entorno laboral durante esa semana en concreto.



Ilustración 2 Cuestionario satisfacción. Fuente: Happy Force

En esta pantalla sugieren al usuario cuatro tipos de comentario que se pueden realizar a través de la aplicación a otro compañero o superior.



Ilustración 3 ¿Qué quieres compartir? Fuente: Happy Force

6.2 POWER BI

El software de Microsoft Power BI está diseñado para ofrecer un servicio de análisis de negocios a las empresas, ofrece una visualización intuitiva que permite navegar a través de las diferentes opciones de manera interactiva y finalmente el usuario puede elaborar sus propios informes. (Microsoft PowerBI, 2019)

Las principales características de esta herramienta software son:

- La creación de gráficas y objetos visuales que representen los datos introducidos acerca de los aspectos a valorar.
- Permite la colaboración en paneles personalizados e informes interactivos
- Ofrece un sistema de difusión integrado que asegura la protección de los datos compartidos dentro de la organización.

Su aplicación en el ámbito de los recursos humanos y más concretamente en la gestión del talento, permite a los responsables de las áreas alinear sus recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Permite desde el mismo programa, la visualización de diferentes indicadores para la detección de posibles problemas, así como analizar y controlar los procesos de selección, evaluaciones del desempeño, estudios de clima laboral etc.

Los beneficios que reporta la aplicación de esta herramienta en la gestión del capital humano de una empresa son:

- El seguimiento continuo y estructurado de la gestión de Recursos Humanos y su tendencia. Es decir analizando la satisfacción de nuestros empleados con diferentes aspectos de la organización como por ejemplo las medidas de conciliación y flexibilidad que ofrece la empresa así como otros beneficios sociales que puedan disfrutar los trabajadores. Podemos predecir la tendencia de estos a permanecer en la empresa. En el caso de que obtengamos unos resultados deficientes, podemos actuar en el foco del problema más rápidamente y evitar ese posible desenlace.

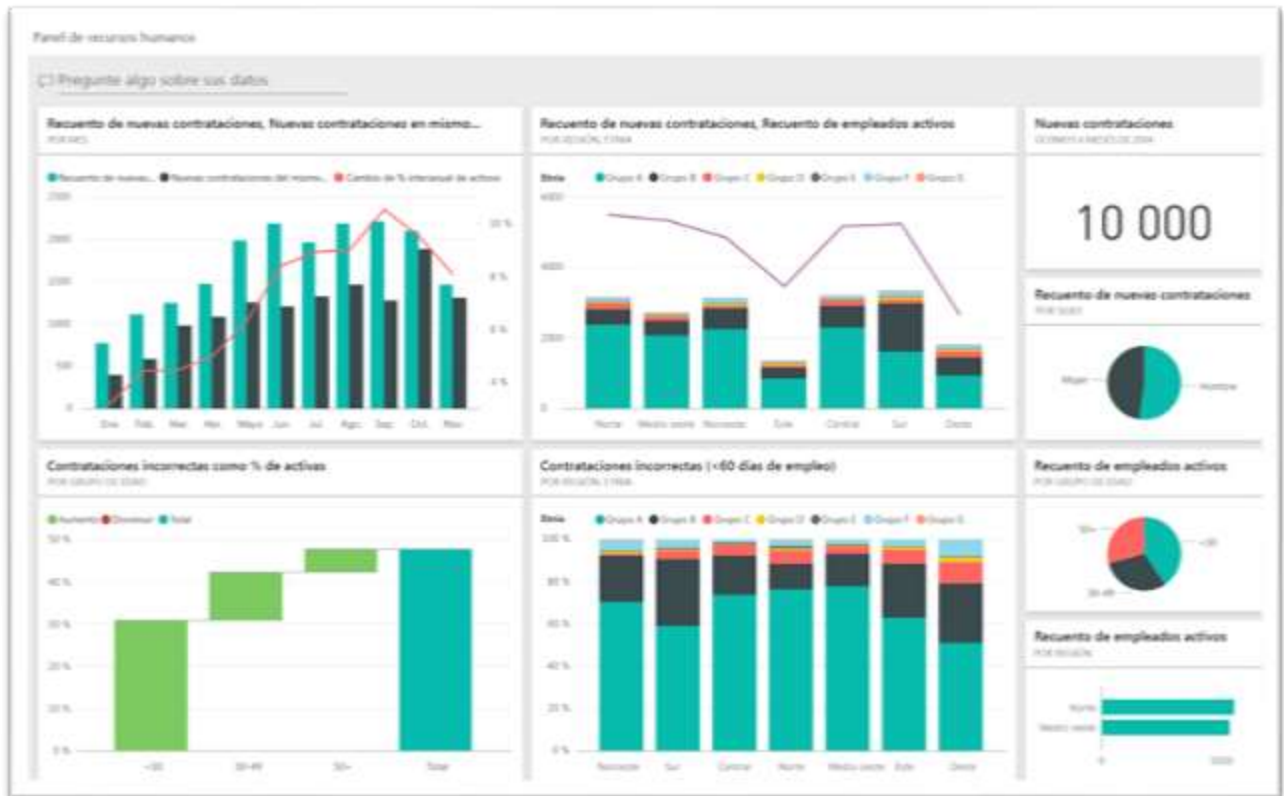


Ilustración 4 Ejemplo de aplicación de PowerBI en Recursos Humanos. Fuente: Microsoft PowerBI

6.3 PROQUO INTEGRA:

La iniciativa de presentar esta herramienta está motivada, por un lado, por el hecho de haber sido desarrollada por la empresa aragonesa Efor Internet y tecnología, y por otro lado, por la contratación de este servicio, por parte de entidades e instituciones relevantes, tales como el Grupo Sesé, Schindler o Metro Madrid entre otras.

El propósito del servicio que ofrece la empresa Integra, es ofrecer la suma de tres elementos:

- Una solución tecnológica
- Una solución estratégica
- Una solución visionaria

Una de las citas que toma como referencia esta compañía es “Forma y desarrolla a tu equipo para que se pueda marchar y cuídalo para que se quede” de Richard Branson.

Es decir, la empresa debe proporcionar los recursos necesarios para que el trabajador que estamos considerando talento para nuestra empresa, pueda desarrollarse profesionalmente y adquirir todos los conocimientos que precise para realizar sus funciones y cumplir sus objetivos en relación a su carrera profesional.

A su vez debemos elaborar una estrategia que nos permita retener a este profesional, ofreciéndole una serie de beneficios sociales, un conjunto de retribución flexible tan atractiva que no se plantee abandonar la organización, o en el supuesto de que llegue a cuestionarse el cambio, lo evite y tome la decisión de permanecer en la que le simplifica a conciliación entre su vida profesional y personal, es decir la nuestra, que ha competido por conservarle en la compañía, satisfaciendo sus necesidades formativas, profesionales y personales.

Integra presenta una comparativa que nos permite analizar lo que la empresa espera de un candidato ideal, y lo que el candidato espera recibir por parte de la organización.

LO QUE ESPERA LA EMPRESA	LO QUE VALORA EL EMPLEADO
El personal más formado	Un buen ambiente y clima: equipo y colaboración
Proactividad y productividad	Reconocimiento y liderazgo motivador
Con importantes habilidades interpersonales	Plan de carrera y formación
Sentimiento de pertenencia	Flexibilidad horaria y remuneración justa
100% Digital y social	Estructuras horizontales y mucha comunicación
Optimistas y creativos	Beneficios sociales

Tabla 1 Comparativa “Lo que espera la empresa” vs “Lo que valora el empleado”Elaboración propia, a partir de los datos de la presentación de Integra.

“Si somos capaces de alinear ambas dimensiones, estaremos creando un entorno de futuro donde los resultados se multiplican” dicen desde Integra.

Si se analiza el mensaje, se interpreta que consiguiendo el equilibrio entre las exigencias de las partes surgen sinergias positivas que benefician la cooperación en la organización.

ProQuo es un software de gestión por procesos para la excelencia profesional. Ha sido desarrollado para facilitar la gestión de recursos humanos de manera eficaz y mejorar la posterior toma de decisiones. Esta herramienta permite conocer fácilmente toda la información con respecto a las personas que forman parte de la organización, para guiarlas en su desarrollo profesional. (Proquo Intelligent Management)

Las principales ventajas que aporta ProQuo a la organización son:

- Optimización de la gestión
- Tecnología Cloud
- Solución personalizable
- Pago por uso

NECESIDADES ACTUALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO: SOLUCIONES 4.0.

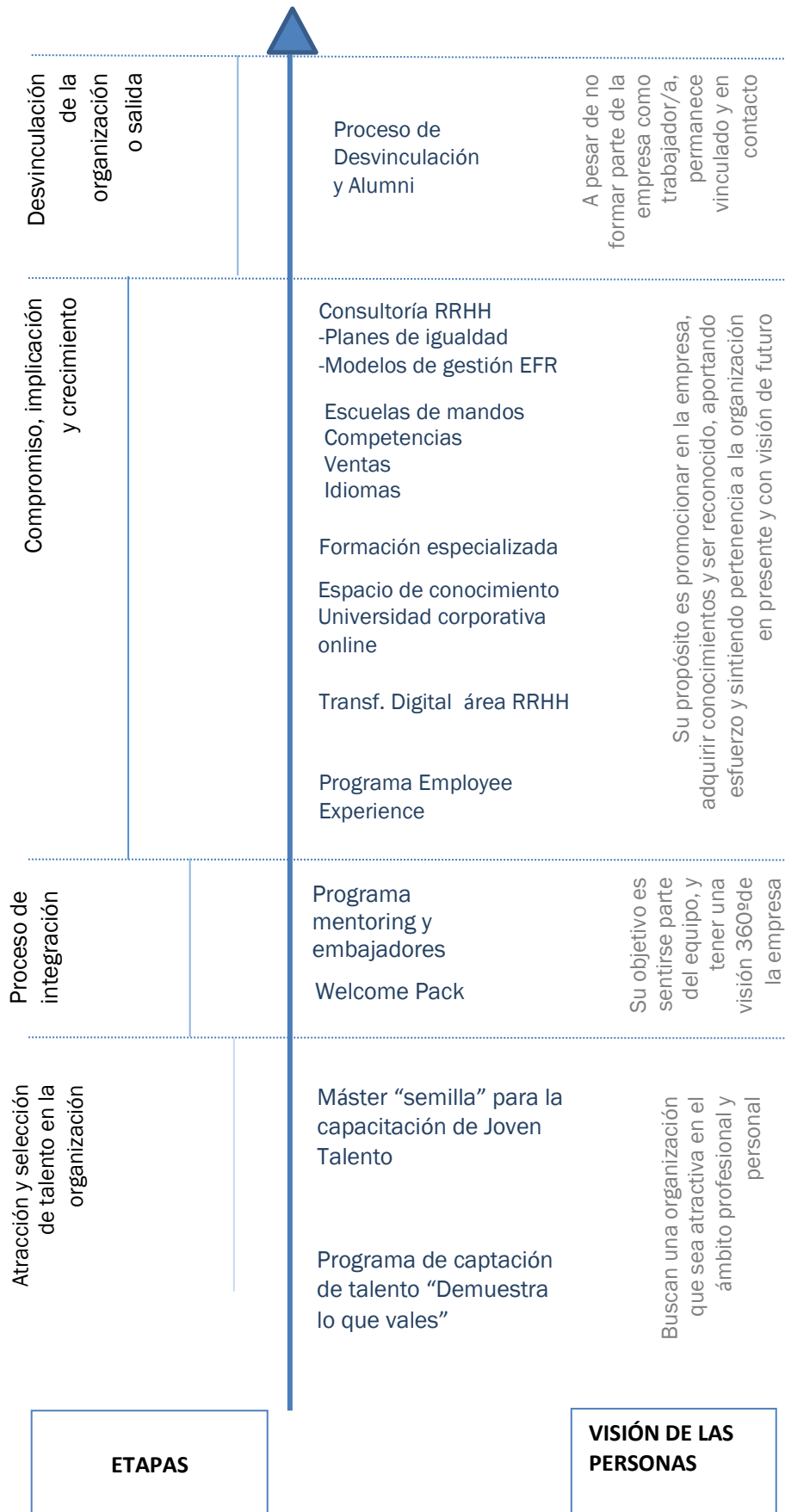


Ilustración 5. Descripción de los procesos. Fuente Integra

Se puede aplicar en las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos de la empresa.



Ilustración 6 Aplicación de ProQuo en Recursos Humanos. Elaboración propia, fuente Integra

Definición de puestos de trabajo. Competencias requeridas por DPT.

Al acceder a este apartado en la aplicación, se despliega una lista con los diferentes puestos de trabajo de la empresa cliente. Al seleccionar cualquiera de ellos, aparecen presentados los trabajadores que ocupan ese puesto actualmente. Observamos la descripción de las competencias necesarias para desempeñar ese puesto y el nivel adquirido de cada uno de los trabajadores para las diferentes competencias. Esta información se representa además mediante un profesiograma con el perfil de cada profesional. De manera que nos permite realizar comparativas entre ellos y con el gráfico base del puesto, lo cual nos facilita la visualización de la adecuación del trabajador al puesto de trabajo.

Además, cada puesto de trabajo viene descrito en una ficha, en la cual está completado el centro de trabajo donde es ocupado ese puesto, por ejemplo la sede principal; la dependencia funcional directa, es decir el responsable que tiene un cargo superior a este; en quien delega sus tareas; así como las funciones y actividades por desempeñar en su ejercicio profesional, es decir su misión como trabajador dentro de la organización y sus áreas de responsabilidad.



Ilustración 7 Evaluación de competencias. Fuente Integra

También aparecerá el nivel de estudios mínimo requerido; la titulación de los estudios acreditada; la experiencia previa y la duración de esta; la retribución anual y otra información que pueda resultar de interés.

Objetivos individuales

Esta herramienta digital, ofrece por otro lado, controlar los objetivos del desempeño particularmente para cada trabajador.

Permite añadir y editar los objetivos asignados al profesional, anotando el título, el indicador del objetivo, la meta que se debe lograr, así como el plan de acción y el valor alcanzado.

En la siguiente imagen podemos observar un ejemplo detallado de esta funcionalidad.

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DIOMÁTICA INGLÉS	
OBJETIVO Desarrollo de la competencia diomática Inglés	
INDICADOR Obtener el "advanced certificate" en el 2017	
META 1.00	VALORES MEJORES Igual
PLAN DE ACCIÓN Programa formativo mixto para la mejora de la competencial INGLÉS	
VALOR ALCANZADO 0.00	COMENTARIOS Meta dicotómica: 0 no lo ha obtenido, 1 si lo ha obtenido

Ilustración 8 Objetivos de desempeño. Fuente Integra

En este ámbito, la aplicación ofrece seis apartados:

- Encuestas
- Atributos
- Preguntas
- Respuestas
- Enviar respuestas
- Cuadro de mando de las encuestas

Esta herramienta nos permite gestionar los siguientes procesos de Selección

- Listado de procesos de selección
- Bolsa de candidatos
- Documentación
- Configuración

Por medio de esta aplicación se pueden programar las Vacaciones y conceder los permisos

- Calendario laboral
- Solicitudes
- Vacaciones/permisos equipo
- Gestión de calendarios
- Calendario solicitudes aprobadas
- Gestión masiva

7 CASO DE ESTUDIO LIBELIUM

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Libelium es una multinacional tecnológica española, fundada en el año 2006 por Alicia Asín y David Gascón en Zaragoza, con el objetivo de desarrollar una tecnología capaz de monitorizar de manera inalámbrica diferentes parámetros del entorno.

El objetivo para el que fue creada la empresa, fue luchar contra los mayores desafíos de la humanidad conectando cualquier sensor a cualquier plataforma de nube usando cualquier tecnología inalámbrica. (Libelium Comunicaciones Distribuidas S.L.)

La empresa actualmente tiene 46 trabajadores en plantilla actualmente, y desde la dirección se transmite el compromiso con el bienestar de sus trabajadores, por lo que de manera continua analizan la implantación de medidas de conciliación, flexibilidad temporal y espacial con la concesión de permisos a sus trabajadores para disfrutar de la posibilidad de trabajar a través de teletrabajo en determinadas situaciones y otro tipo de beneficios sociales como la celebración de jornadas para inculcar la tecnología a los más pequeños de la familia.

7.2 PLANTEAMIENTO

El objetivo de este epígrafe es obtener un diagnóstico sobre la gestión del talento que lleva a cabo la empresa Libelium Comunicaciones Distribuidas S.L. a través de su página web www.libelium.com.

7.3 DESARROLLO

Una página web de una empresa debe causar buena impresión a sus clientes, y en el caso de Libelium lo consigue con creces. Pero también debe tener en cuenta otros aspectos, como el de llamar la atención de sus empleados o de su futuro talento. Este es uno de los factores que muchas empresas descuidan, quizá por no haberse planteado las consecuencias o por desconocer la influencia que pueda tener sobre los candidatos que visitan la web antes de aplicar en la empresa.

La imagen que esta transmite debe ser fiel a lo que posteriormente el candidato va a contemplar presencialmente en las instalaciones de la organización. Con esto se quiere decir que es conveniente que la visión, misión y valores que se presentan en el sitio web, sean acordes con la recepción del individuo durante su primera entrevista y se mantenga a lo largo del proceso de selección y posterior acogida si resulta el caso.

Por tanto, es recomendable tener en cuenta el siguiente contenido:

- Que sea informativo, es decir que cuente la historia de la empresa, descripción de sus productos, impacto en su entorno, eventos. Y que transmita confianza.
- Que tenga un diseño atractivo y una interfaz intuitiva pero con trasfondo, es decir no limitarse a publicar información superficial y de poca utilidad. Pero, sobre todo, que sea un contenido veraz.

- Accesible desde cualquier dispositivo para facilitar la consulta de información y la navegación a través de la página web.

Para llevar a cabo este estudio se ha realizado una exploración del sitio web de Libelium. La primera impresión transmite innovación, solidez y experiencia en el sector. Prácticamente el cien por cien del contenido de la página web aparece redactado en inglés, por lo que suponemos que está destinado mayormente a un público internacional. Esto es así porque Libelium es una multinacional con sede en Zaragoza, pero que exporta sus productos a los cinco continentes.

La empresa prefiere apostar por el talento local, en cambio presentando todos los apartados de su página web en inglés, da la sensación de que busque talento más bien extranjero y por ello personas que vivan en Zaragoza y que tengan interés en formar parte de su equipo piensen que no encajan en ella. Por lo que faltaría orientación del contenido de atracción de talento hacia el talento local.

Además hemos comprobado que existen gran cantidad de artículos acerca de conferencias, premios otorgados, productos desarrollados, videos de sus aplicaciones y el impacto de la empresa en el entorno,

En cambio, el espacio dedicado a sus trabajadores es escaso, no existe apenas información de la actividad empresarial en el día a día, de su equipo, ni de sus instalaciones. Esto considero que es una desventaja, puesto que desde el departamento de Recursos Humanos se desarrollan continuamente políticas de mejora y llevan a cabo iniciativas para cuidar el bienestar de sus empleados, proporcionando áreas de descanso con sofás, futbolines, pingpong, scalextric, cocina equipada para que los empleados no tengan que desplazarse a su domicilio o tener que comer fuera, aparcamiento, club del empleado, flexibilidad horaria, etc.

Con respecto al acceso en la página web al apartado destinado a que los candidatos apliquen a la empresa resulta poco llamativo y actualizado.

No se conocen los puestos que actualmente hay en la organización, o qué departamentos componen el organigrama, para que el candidato pueda valorar si su perfil puede encajar dentro de la compañía, independientemente de que haya o no vacante disponible.

En las imágenes que se muestran a continuación se observan los dos posibles accesos que tiene el candidato para presentar su candidatura a través de la página web. Resulta un poco confuso tener las dos posibilidades, puesto que te hace pensar que se trata de dos opciones diferentes y quizá el candidato se quede con la sensación de incertidumbre de si su candidatura habrá sido recibida por el responsable del departamento encargado.



Join Us/Únete

Ilustración 9 Acceso a 1º "Join US". Fuente: Libelium



Work with us / Join our team

Ilustración 10 Acceso 2º a "Join us". Fuente: Libelium

A través de cualquiera de las dos opciones te direcciona al siguiente cuestionario.

The image shows a web browser window displaying the Libelium website's contact form. The page title is 'Únete a Libelium'. The form includes the following fields and elements:

- Nombre ***: A text input field with the placeholder 'Type your name'.
- País ***: A dropdown menu with the placeholder 'Seleccionar país'.
- Email ***: A text input field with the placeholder 'Type your email'.
- Adjuntar CV ***: A file upload area with a button labeled 'Elegir archivos' and the text 'Ningún archivo seleccionado'.
- Asunto ***: A text input field with the placeholder 'Subject'.
- Mensaje ***: A large text area with the placeholder 'Subject'.
- He leído y acepto la política de privacidad ***
- Enviar formulario**: A prominent red button.
- [o volver al contacto](#): A link below the button.

Ilustración 11 Formulario de candidatura. Fuente: Libelium

Otro punto a tener en cuenta en la mejora de la experiencia del candidato sería enviar un mensaje de respuesta automática, personalizada a cada uno de los candidatos que envíen un mensaje a través del formulario de la página web. Si el candidato escribe desde un país de habla hispana, el mensaje debe ser enviado en esta misma lengua. Desde el resto de países el mensaje debería enviarse en lengua anglosajona.

Como mejora, también incorporaría un Chatbot invitando a comunicarse a través de él a los candidatos que visiten la página web.

La primera frase podría ser de agradecimiento por interesarse en nuestra compañía.

La siguiente le preguntaría sobre el país desde el que nos escribe, puesto que actualmente se cuenta con talento local o próximo a la ubicación de la empresa.

Si el candidato responde un país diferente a España, le devolvería una frase en la que le explicaría que su perfil sería documentado para futuros procesos de selección a nivel internacional y que en este momento no hay ningún proceso abierto con estas características.

Si el candidato responde que su ubicación es cercana a las instalaciones de Libelium, comenzaría a realizarle preguntas acerca de su actitud, sus competencias y habilidades, su experiencia profesional y sus objetivos a medio plazo.

Finalmente un mensaje en el que se le informa de que los datos ofrecidos serán evaluados por el responsable del área y en caso de que su perfil cumpla los requisitos de alguna de las ofertas de empleo disponibles, la persona encargada del proceso de selección se pondrá en contacto con el candidato.

Gracias a esta información, el candidato que ha participado en el chatbot habrá sido clasificado automáticamente en los posibles puestos de trabajo en los que encaja su perfil profesional.

Este sistema agiliza el proceso de selección y asegura la eliminación de cualquier tipo de prejuicio cognitivo que pueda percibir el seleccionador a través del curriculum vitae.

Finalmente, quiero destacar el proceso de acogida que la empresa ha elaborado para la incorporación de nuevos miembros al equipo.

Se lleva a cabo un proceso que ha sido establecido por el departamento de Recursos Humanos. Una persona del equipo le muestra todas las instalaciones y servicios de los que dispone la empresa, se le presenta al resto del equipo y se le entrega el material de oficina que vaya a necesitar en su puesto de trabajo junto con una infografía que ha sido elaborada por la herramienta de diseño gráfico Canva que mostramos a continuación, donde aparece la información más relevante para el nuevo trabajador. Esto les permite situarse dentro de la organización además de percibir transparencia y una grata acogida por parte de la compañía.



Ilustración 12 Infografía de elaboración propia para Libelium

8 CONCLUSIONES

Finalizado este trabajo de fin de grado, como conclusiones puedo señalar que, las tecnologías de la información cada vez albergan un protagonismo incipiente en la gestión del talento, puesto que simplifican la recogida, el tratamiento y el reporte de datos.

Mediante el uso de éstas herramientas tecnológicas se soluciona, eficientemente, la gestión de la información respecto de los profesionales que trabajen, hayan trabajado o vayan a trabajar en la organización, en relación con el resto de la organización, y, además, permiten analizar los resultados reflejados antes y mejor.

Ésta información recabada; primero, se transfiere directamente a plataformas de visualización donde se aprecian los resultados y se relacionan entre los demás datos; y segundo, facilita su interpretación y la posterior toma de decisiones en el departamento de recursos humanos, de acuerdo con la filosofía y efectividad de la compañía.

Siguiendo con las conclusiones de este trabajo, otro de los problemas tratados es la fuga de cerebros que sufre España a otros países, principalmente miembros de la Unión Europea.

Primero, porque los salarios que ofrecen, por lo general, superan los que en la actualidad son negociados en España.

Segundo, porque al emigrar no se tiene en cuenta que el nivel de vida es diferente. A los *millennials* ya no les importa permanecer en el extranjero durante un cierto periodo de tiempo, compartiendo piso, tomándolo casi como un reto personal porque consideran que, sacrificarse unos años, les supondrá un porvenir más fructífero en su país de origen y, mínimo, adquirirán unas competencias diferentes y más completas a las personas que no se hayan atrevido a dar ese paso como son; la mejora del nivel de idioma, el intercambio cultural, la autosuficiencia en un país desconocido aporta madurez a estos jóvenes inquietos y sin aparentes límites.

Y todo ello, en mi opinión se alimenta por la voluntad de las empresas en época de recesión de precarizar el mercado laboral, reduciendo salarios, agilizando los despidos y empeorando las condiciones de los trabajadores.

Sin embargo, como contrapunto, lo que de origen parece una posición dominante por parte de las empresas en el mercado, ha derivado en la dificultad de conseguir que los trabajadores vuelvan a confiar en sus empleadores.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Adriana M. (septiembre de 2018). *HR TRENDS by Infoempleo*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/chatbot-para-rrhh>
- Ahmed, & Kaushik. (2015). *III Barómetro DCH. Gestión del talento 2018*. Obtenido de https://wiuz.unizar.es/login?dst=http%3A%2F%2Fmarketing.eae.es%2Fprensa%2FInforme_DCH2018.pdf
- al., N. e. (2000). *People Streme*. Obtenido de <https://www.peoplestreme.com/what-is-performance-management>
- Altimiras, M. (5 de Julio de 2016). *Corner Stone*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/liderazgo/richard-branson-nunca-antepongas-las-utilidades-a-las-personas/OSWCKKG2S5FNBFJUMI5WRZDPXE/story/>
- Amago. (2015). *Capital Humano*. Obtenido de <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/07/II-BAROMETRO-TALENTO.pdf>
- American Express*. (s.f.). Obtenido de Talentos digitales: quiénes son y por qué son tan importantes para las Pymes: <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=610&cat=7>
- Avanzo. (24 de febrero de 2017). *Avanzo*. Obtenido de <https://www.avanzo.com/que-es-el-elearning/>
- BA Partners. (s.f.). *BA Partners*. Obtenido de <https://www.bapartners.es/consultoria-performance-management/>
- Bizagi. (2011). *Bizagi*. Obtenido de <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n-Construcci%C3%B3n.pdf>
- Chávez. (2016). *III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Chiavenato. (1988). *III Barómetro DCH. Gestión del talento 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Chinchilla, N. (2010). *La rotación de directivos*. Aranzadi Editorial .
- Dell, D. y. (2001). *Involucrar a los empleados a través de su marca , Informe del Board Conference No. R - 1288-01 - RR*. Obtenido de <https://www-emeraldinsight-com.cuarzo.unizar.es:9443/doi/full/10.1108/00483481011012809>
- El Financiero. (30 de abril de 2017). *El Financiero*. Obtenido de <https://historia-biografia.com/richard-branson/>
- Emprenderioja. (septiembre de 2017). *Emprenderioja*. Obtenido de <http://emprenderioja.es/blog/2017/09/04/chatbots-sirven-los-estan-utilizando-las-empresas/>

- ESADE. (2016). *Informe Cranet ESADE*. Obtenido de <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2017/04/INFORME-Talento-en-Espa%C3%B1a-32-37.pdf>
- Estaún, M. (16 de enero de 2019). *IEBS school. Reclutamiento y selección*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-recursos-humanos-reclutamiento-seleccion/>
- Estaún, M. (enero de 2019). *IEBS School. Reclutamiento y selección. Tendencias en Recursos Humanos para 2019*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-recursos-humanos-reclutamiento-seleccion/>
- European Parliament and the Council*. (2006). Obtenido de <http://educalab.es/documents/10180/12809/Marco+competencia+digital+docente+2017/afb07987-1ad6-4b2d-bdc8-58e9faeececa>
- Factor Humà. (Octubre de 2008). *Unidad de Conocimiento – Gestión del compromiso*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8279/gcompromis_def_cast.pdf
- Factorial HR. (21 de septiembre de 2018). *Factorial HR*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-es-smart-working/>
- Feather. (2009). En N. Chinchilla, *La rotación de directivos* (págs. 124-128). Pamplona: Crecento.
- Fernández, J. T., & Navío Gámez, A. (s.f.). El desarrollo y la gestión de competencias. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)*. Obtenido de Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España: <https://core.ac.uk/download/pdf/78542990.pdf>
- FO&CO Consultores. (6 de Junio de 2018). *FO&CO Consultores*. Obtenido de <https://fococonsultores.es/onboarding-process-que-es-y-para-que-sirve/>
- Focus, H. (2015). *III Barómetro DCH. Gestión del talento 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Giusto, D., Iera, A., Morabito, G., & Atzori, L. (2010). *The Internet of Things: A survey*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1-s2.0-S1389128610001568-main.pdf>
- Iberdrola. (2019). *www.iberdrola.com*. Obtenido de https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/comunicacion/docs/Infografia_Competiciones_Digitales.pdf
- Inglada, J. (octubre de 2006). *Fundació factor humà*. Obtenido de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/2823-The%20%E2%80%98High-Potential%20Dilemma%20%E2%80%99%20Dilemma%20%E2%80%99%20Dilemma%20del%20alto%20potencial%5d>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>
- Jericó, P. (2001).

- Jericó, P. (2002). *La gestión del talento*. Obtenido de PH:Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, ISSN 1136-1867: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1432-Texto%20del%20artículo-1432-1-10-20130122.pdf
- Jericó, P. (2008). *Construyendo compromiso*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8279/gcompromis_def_cast.pdf
- Junta de Extremadura. Consejería de Educación y Empleo. (2017). *Plan de Alfabetización Tecnológica de Extremadura*. Obtenido de https://www.nccextremadura.org/wp-content/uploads/2017/09/pat17_Cdigitales.pdf
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). *Science Direct*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393>
- Libelium. (2006). *Libelium*. Obtenido de <http://www.libelium.com/company/>
- Libelium Comunicaciones Distribuidas S.L. (s.f.). *Libelium*. Obtenido de <http://www.libelium.com/>
- Linares, J. (octubre de 2018). *EASY RECRUE*. Obtenido de ¿CÓMO SE APLICA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RECURSOS HUMANOS?: <https://news.easyrecrue.com/es/inteligencia-artificial-en-recursos-humanos>
- Llorente & Cuenca. (2018). *Llorente & Cuenca*. Obtenido de <https://actualidad.llorenteycuenca.com/temas/noticias/creatividad-e-innovacion-en-la-xiv-edicion-del-programa-jovenes-talentos-en-madrid>
- Lombardero, L. (2018). *Instituto de talento y empresa digital*. Obtenido de <https://www.institutoted.com/blog/empresas-necesitan-talento-digital>
- López, R. (septiembre de 2012). *equipos&talento*. Obtenido de <https://www.equipoystalento.com/tribunas/chartis-europe-/estrategia-de-fidelizacion-y-retencion-de-personal-adquisicion-y-gestion-del-talento>
- Manpower Group. (2011). *Manpower Group*. Obtenido de <http://www.manpowergroup.es/Human-Age>
- Microsoft PowerBI. (2019). *Microsoft PowerBI*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/es-es/>
- Mondy&Noe. (2005). *III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Observatorio de Recursos Humanos. (noviembre de 2018). *Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/formacion/escape-rooms-herramienta-formacion-equipos-trabajo.html>
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (enero de 2018). *III Barómetro DCH. Gestión del talento en España 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf

- Parra-Valencia, J. A., Guerrero, C., & Rico Bautista, D. (2017). *Revista Ingenio Vol. 13, núm. 1*. Obtenido de IOT: Una aproximación desde ciudad inteligente a universidad inteligente: <http://revistas.ufpso.edu.co/index.php/ringenio/article/view/398/257>
- Peña Baztan, M. (2010). En M. P. Gelabert, *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (pág. 207). Madrid: ESIC.
- Peñalver, A. (2014). *III Barómetro DCH. Gestión del talento en España 2019*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Peñalver, A. (2016). *III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- People Streme. (s.f.). Obtenido de <https://www.peoplestreme.com/what-is-performance-management>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4ª Edición*. Madrid: ESIC.
- Porret, M. (2006). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Proquo Intelligent Management. (s.f.). *Proquo Intelligent Management*. Obtenido de <https://www.proquo.pro/?webSyncID=0e4c07a4-3c66-88b6-0c5a-75a1c3b5a047&sessionGUID=c97ade59-7114-2d2a-80b0-4e8d9120e6b9>
- Revilla. (2015). *III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España 2018*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Rimon, G. (febrero de 2017). *Game Effective*. Obtenido de <https://www.gameeffective.com/hr-performance-management/>
- Ruiz, C. (enero de 2018). *Innovarenformacion*. Obtenido de <https://innovarenformacion.com/2018/01/31/como-aplicar-la-realidad-virtual-en-formacion-profesional/>
- Sama, G. (11 de julio de 2018). *Atrevia*. Obtenido de <https://www.atrevia.com/actualidad/atrevia-lanza-una-app-comunicacion-interna/>
- Selectiva. (s.f.). *Selectiva*. Obtenido de <https://selectiva.es/el-plan-de-carrera-como-incentivo-para-la-retencion-del-talento/>
- Soto, M. G. (2018). *Planetachatbot*. Obtenido de <https://planetachatbot.com/conceptos-y-t%C3%A9rminos-b%C3%A1sicos-det%C3%A9rminos-de-los-chatbots-d193d14172d3>
- Tena, G. (2017). *ObservatorioRH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/impacta-internet-las-cosas-iot-las-relaciones-laborales.html>
- Tourán, F. (2006). *III Barómetro DCH sobre La Gestión del Talento en España*. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf