



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**Reclutamiento y diseño de puestos de trabajo para el
desarrollo de talentos en la empresa: un modelo
innovador**

Autor/a: Beatriz Borao Hernando

Director/a: Marta Domínguez

Madrid

2022/2023

Resumen

El desarrollo del talento humano en una empresa es un proceso integral que involucra una serie de actividades interrelacionadas, como la descripción y análisis de puestos, la planificación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la motivación del personal. Estas actividades deben ser realizadas de manera efectiva para alcanzar los objetivos de la organización. En este trabajo, se llevará a cabo una revisión cualitativa de la evolución del desarrollo del talento humano en los procesos de diseño de puestos de trabajo y reclutamiento a lo largo del tiempo, con el objetivo de proponer un modelo innovador que tenga en cuenta las nuevas tendencias y la evolución del mundo laboral. Se realizará una revisión de las metodologías de diseño de puestos y proceso de reclutamiento para identificar fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano. De esta manera, se espera contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de las empresas en el desarrollo del talento, promoviendo su crecimiento largo plazo.

Palabras clave: Reclutamiento, Diseños de Puestos de Trabajo, Evolución del Talento Humano, Nuevas Tecnologías, Reclutamiento 5.0.

Abstract

The development of human talent in a company is an integral process that involves a series of interrelated activities, such as job description and analysis, human resource planning, recruitment, selection, and staff motivation. These activities must be carried out effectively to achieve the organization's objectives. In this work, a qualitative review of the evolution of human talent development in job design and recruitment processes over time will be carried out, with the aim of proposing an innovative model that considers new trends and the evolution of the labor world. A review of job design methodologies and recruitment processes will be conducted to identify strengths and weaknesses in human talent management. In this way, it is expected to contribute to the improvement of the effectiveness and efficiency of companies in talent development, promoting their long-term growth.

Keywords: Recruitment, Job Design, Evolution of Human Talent, New Technologies, Recruitment 5.0.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Objetivos	7
3. El talento humano.....	8
4. Diseño de puestos de trabajo	14
4.1 Definición e importancia del análisis de puestos de trabajo.....	14
4.2 Métodos para el diseño de puestos de trabajo.....	18
5. Proceso de reclutamiento	19
5.1 Etapas del proceso de selección de talentos	18
5.2 Evolución de la incorporación del individuo en las organizaciones.....	22
6. Modelo innovador de desarrollo del talento basándonos en el Reclutamiento	
5.0.....	25
7. Discusión y conclusiones	29
8. Bibliografía	31

Anexo de figuras

Figura 1: Eras organizacionales descritas por Chiavenato.....	12
Figura 2: Novedades en las empresas desde el año 2020 hasta la actualidad.....	14
Figura 3: Técnicas estructuradas centradas en el puesto de trabajo.....	18
Figura 4: Técnicas estructuradas centradas en los aspectos del sujeto.....	19
Figura 5: Comparación entre las fuentes de reclutamiento internas y externas.....	21
Figura 6: Técnicas de reclutamiento.....	25
Figura 7: Proceso de modelo innovador basado en el Reclutamiento 5.0.....	28

1. Introducción

Vivimos en una sociedad donde gran parte de los bienes y servicios necesarios son producidos por diversas organizaciones, lo cual refleja la importancia que estas tienen en nuestra forma de vida. A raíz del proceso de la globalización, el intenso desarrollo tecnológico, el fuerte impacto de los cambios y las transformaciones que hemos experimentado se ha favorecido notablemente la comercialización de los productos de las empresas, eliminando de esta manera los monopolios y preparándolas para competir a nivel nacional e internacional mejorando la calidad de sus elaboraciones y servicios. Esto da pie al descubrimiento de que las ventajas competitivas y las diferencias de las empresas derivan de los talentos que trabajan en ella, sus conocimientos y sus habilidades. Invertir en aquellas personas que conocen el producto, cómo servirlo, cómo crearlos y mejorarlos se vuelve una prioridad frente a invertir en el desarrollo del propio producto y en el cliente. Por lo tanto, se podría admitir por el momento que las personas son el elemento principal y básico para el éxito en las empresas.

A partir de lo mencionado, las organizaciones mantienen una interdependencia que genera beneficios recíprocos. Para alcanzar sus objetivos, los individuos dependen de las empresas en las que trabajan y su progreso dentro de la organización es fundamental para lograr el éxito personal y profesional. Al mismo tiempo, las empresas dependen directamente de las personas para producir, competir y cumplir sus objetivos tanto a nivel estratégico como global. En definitiva, las organizaciones necesitan de las personas para lograr sus objetivos, mientras que las personas requieren de las organizaciones como medio para alcanzar sus propias metas individuales (Chiavenato, 2020).

Del mismo modo y conforme el mercado evoluciona, se observa un aumento proporcional entre la exigencia del consumidor y la calidad del producto y servicios que adquieren. Esto impulsa a las empresas a innovar, mejorar su atención al cliente y ofrecer precios más competitivos. En este contexto, las empresas se enfocan en establecer un vínculo sólido con el cliente que no se limite al producto, marca o precio, sino que se centre en el servicio. Para lograr esto, los empleados de la empresa deben contar con las habilidades necesarias, estar comprometidos y sentirse identificados con la empresa (Méndez, 2014).

Al respecto, Díaz y Quintana (2021) defienden que, en la actualidad, las empresas consideran prioritario seleccionar y capacitar a un equipo de trabajo con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de manera efectiva. Por lo tanto, se han implementado

nuevas estrategias de gestión de recursos humanos que permitan reclutar y seleccionar candidatos con las aptitudes adecuadas para cada ocupación laboral. Al tener un personal competente, la empresa contará con empleados motivados y comprometidos; y así lograr resultados exitosos a nivel organizacional.

Por lo tanto, las personas son fundamentales para la evolución de las empresas. Las organizaciones ya no consideran a los individuos como un eslabón más en la cadena de producción, sino como personas con necesidades, intereses, aspiraciones y habilidades. Aquellas organizaciones que gestionan el talento humano adecuadamente podrán sobrevivir en entornos de mercado laboral competitivos y cambiantes (Caicedo y Acosta, 2012).

Por otra parte, Chiavenato (2020) sostiene que una gestión adecuada del talento humano implica varias actividades, incluyendo la descripción y análisis de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos, el reclutamiento y la motivación del personal. Como resultado, se ha observado que las empresas han modernizado la gestión de las personas, ofreciéndoles un papel estratégico. Por ende, las organizaciones pasan a ser conjuntos de personas integrados en sistemas que no podrían existir sin su presencia, son creadas por, para y con personas. De ahí que cuando hablamos de organizaciones, en realidad se habla de personas que crean, contribuyen y dan personalidad a la empresa.

Podemos admitir por el momento que somos seres inteligentes, activos y capaces de desarrollar nuestras habilidades individuales a través del aprendizaje continuo. Al mismo tiempo, las organizaciones son muy diversas y pueden variar en tamaño y propiedad. No obstante, tanto las personas como las organizaciones tienen objetivos propios que no siempre coinciden, pero se adaptan mutuamente. En este mismo contexto, Chiavenato (2020) afirma que no deberíamos hablar de "administración de personas" o "recursos humanos" ya que las personas son las que aportan la inteligencia y la energía a la empresa. Así pues, administrarlas no sería lógico ya que no son seres pasivos, sino activos y proactivos que aprenden constantemente. Por este motivo, y gracias a estos comportamientos y energía, las empresas se pueden alcanzar sus objetivos.

En consecuencia, del análisis del puesto dependerá en gran medida el éxito de la organización en el mercado laboral. Esto implica conocer las actitudes y comportamientos que deben asumir los empleados para alcanzar las metas de la empresa. De modo que, para lograr sus objetivos, la empresa además de invertir en los productos o servicios que

ofrece, debe también hacerlo en la calidad de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, un correcto diseño del puesto de trabajo va a asegurar que los trabajadores estén dotados de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Teniendo en cuenta lo afirmado anteriormente, planteo como hipótesis que el reclutamiento y selección del perfil de empleado debe ser coherente con los requisitos de la empresa y de los puestos diseñados para cumplir los objetivos establecidos. Esto implica que las empresas deben definir claramente los perfiles de los candidatos que buscan y evaluar sus cualidades y experiencia para asegurar una buena adecuación con sus objetivos. Así, se podrán identificar las habilidades y competencias que necesitan para desarrollar eficazmente las funciones asignadas al puesto.

2. Objetivos

Según Chiavenato (2020), los seres humanos son el componente esencial y activo en las empresas, lo que las convierte en el foco principal de atención. Así mismo, el rendimiento de los trabajadores es un factor crítico para el crecimiento, la prosperidad y la sostenibilidad de la empresa. Tanto los empleados como los clientes pueden influir en los puntos fuertes y débiles de la organización en función del trato recibido. Por lo tanto, es esencial capacitar de forma continua al talento de los trabajadores, lo que hace que sea importante realizar un análisis preciso del puesto de trabajo y reclutar adecuadamente para asegurar la obtención de los mejores resultados para la organización.

El objetivo general del trabajo es llevar a cabo una revisión exhaustiva y detallada de las prácticas que han ido evolucionando relacionadas con el proceso de reclutamiento de personal y diseño de puestos de trabajo dentro de las organizaciones. Se pretende analizar y evaluar estas prácticas a lo largo del tiempo y determinar cuáles han sido efectivas y cuáles no, para así proponer un modelo innovador que pueda ser utilizado por las empresas para mejorar su gestión de talento humano. Este modelo innovador se centrará en la selección de los perfiles más compatibles con los puestos de trabajo vacantes, teniendo en cuenta tanto las competencias y habilidades necesarias para el puesto como las actitudes y valores que debe tener el trabajador para ser efectivo en el mismo.

Se realizará una revisión cualitativa de la evolución de determinadas prácticas con respecto al proceso de reclutamiento de personal y diseño de puestos de trabajo. En base a todo lo anterior los objetivos específicos que nos lo permitirán serán:

- Explicar qué es el talento desde la perspectiva de varios autores, su relevancia dentro de las empresas y la evolución de este en la historia.
- Definir qué es el diseño de puestos de trabajo y argumentar las distintas metodologías y estrategias utilizadas en la definición de los puestos de trabajo en una organización.
- Identificar la importancia de la descripción de un puesto para el posterior proceso de reclutamiento y así, asegurar el éxito de la empresa y del trabajador.
- Detallar el proceso de reclutamiento. Conocer las características del reclutamiento interno y externo.
- Exponer la evolución del proceso de reclutamiento y su situación en la actualidad.
- Proponer un modelo innovador para mejorar la gestión del talento humano en las empresas, que se enfoque en la selección de perfiles compatibles con las competencias, habilidades, actitudes y valores necesarios para el puesto de trabajo.

3. El Talento Humano

Diversos autores emplean la expresión "talento humano" para referirse a una cualidad que puede ser inherente o no a los individuos. En este sentido, se considera que se trata de un don que poseemos los seres humanos y que resulta difícil de influir o modificar.

En su obra, Martha Alles (2005), destaca como idea principal la relación dentro del ámbito laboral del talento y las competencias del individuo. Según la autora, el talento es un don innato, pero que puede ser desarrollado y medido a través de la adquisición de habilidades y competencias específicas. Alles argumenta que el talento se desdobra en competencias que son las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que un trabajador debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo. Estas competencias pueden ser adquiridas y desarrolladas en la persona a través de la educación, la formación, la experiencia laboral y el aprendizaje continuo. La autora defiende que es importante que las empresas identifiquen las competencias que requiere cada puesto de trabajo y que utilicen un sistema de evolución de competencias para medir el talento de los empleados

y su adecuación al puesto. De esta manera, se puede garantizar una mejora del rendimiento y efectividad de la empresa.

Al respecto, Alles, define “competencia” como aquellos rasgos de las personas que nos permiten realizar una tarea con éxito. Por otra parte, la tercera acepción del término "talento" en la RAE se refiere a "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona". Según Alles, este conjunto de dotes intelectuales está compuesto por conocimientos y competencias. Estas últimas son determinantes para un desempeño superior y para determinar si alguien tiene o no talento. En definitiva, la autora propone desarrollar una conducta "competente" en diferentes comportamientos, lo que permitirá planificar y desarrollar el capital humano en la empresa.

Así pues, en las organizaciones, el talento humano es un recurso de gran importancia, ya que son las habilidades y competencias de cada persona lo que marca la diferencia entre los competidores en el mercado laboral. Por ello, la contribución de los empleados para alcanzar las metas propuestas por la organización es necesaria para su crecimiento sostenido a mediano y largo plazo. A lo largo de la historia, las empresas se han visto sometidas a cambios continuos que requieren una gran flexibilidad para adaptarse a la dinámica del mercado. Por lo tanto, la gestión del talento humano es un departamento diferencial en la empresa, ya que debe tener en cuenta las habilidades y aptitudes de cada persona para aprovechar al máximo su potencial y motivarlos a dar lo mejor de sí en sus actividades diarias (Díaz, 2021).

Agregando a lo anterior, Chiavenato (2020) indica en su obra que la gestión del talento humano está relacionada con la cultura corporativa y los valores que prevalecen en una organización. Según el autor, la administración del talento es única en cada empresa debido a que cada individuo posee características propias y únicas.

Es posible que la combinación de estas características haga que cada organización sea diferente de las demás, es decir, para lograr una gestión efectiva del talento humano, es necesario comprender la complejidad y la singularidad de cada organización y de cada individuo que la conforma. La administración del talento debe adaptarse a las necesidades de la empresa y coordinar sus objetivos con los de los propios trabajadores para alcanzar una evolución positiva y estable a largo plazo.

Además, en su obra de 2009, Chiavenato habla de varios aspectos clave en la gestión del talento humano. Por un lado, se considera a cada persona como un ser único con una personalidad y una inteligencia propia, y se valora la contribución de sus aptitudes en la gestión de los recursos en las organizaciones en las que trabajan. En lugar de priorizar la administración de los recursos humanos de la empresa, se prioriza el beneficio del talento humano. Esto se debe a que la aportación de las personas es fundamental para mantener la renovación constante y competitividad en el entorno empresarial. Cada persona es un proveedor de talento y competencias que son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y diferenciarse de otras empresas. Por lo tanto, Chiavenato considera que el capital humano es fundamental para las empresas, ya que aporta inteligencia y es el enfoque del negocio.

También, según Chiavenato (2008), citado por Vallejo Espinoza y Portalanza Chavarría (2014), la gestión del talento humano es un área delicada y contingente, que depende del contexto ambiental de cada organización. Por lo tanto, es importante que la administración de la empresa implemente políticas y prácticas de recursos humanos que permitan crear y desarrollar un capital humano motivado y proactivo. Para ello, es necesario realizar una planificación estratégica del recurso humano que garantice su eficacia.

Al mismo tiempo, Atehortúa, Bustamante y Valencia de los Ríos (2008) citados por Díaz (2021), defienden que gestionar el talento humano es crucial dentro de un sistema de gestión integral. Estos autores afirman que son los trabajadores lo que en gran medida van a determinar la posición de la empresa en el mercado laboral. Esto se debe a que son las personas quienes aportan la inteligencia, creatividad y habilidades necesarias para que la organización sea competitiva y sostenible a largo plazo. Por lo tanto, la gestión del talento humano debe ser una prioridad para las empresas, ya que esto les permitirá atraer, retener y desarrollar el talento de sus trabajadores, lo que generará un impacto positivo en su rendimiento y productividad. Además, el proceso de administrar el talento debe ser visto como un proceso integral y continuo, en el que se planifica, se ejecuta y se evalúa la gestión del personal para que la empresa pueda adaptarse a los cambios del mercado y las demandas del entorno.

En la misma línea, Jericó (2001) citado por Díaz (2021), describe que el talento del individuo se compone de tres elementos: habilidades, compromiso y acción. Estos tres

componentes están interconectados y son necesarios para alcanzar las metas de la organización. Si uno de ellos falla, a pesar de las buenas intenciones de la persona, se pueden ver afectados los resultados esperados por la empresa. Asimismo, el autor señala que el talento individual no es algo innato, sino que puede ser desarrollado y mejorado a través del aprendizaje y la práctica constante. Por otra parte, destaca que las habilidades necesarias para tener éxito en un trabajo específico pueden variar según el tipo de trabajo y la organización en la que se desempeña. Las empresas deben ser capaces de identificar las habilidades y talentos necesarios para cada puesto y asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarlos. De esta manera, se lograría aumentar el compromiso y la motivación de los empleados al sentirse valorados y al tener la capacidad de crecer dentro de la organización.

Del mismo modo, Caplan (2014), sostiene que la gestión del talento humano es fundamental para determinar una estrategia laboral. El capital humano es un factor clave para el éxito de las organizaciones, y los responsables de gestionar el talento deben tener una visión estratégica de cómo aporta valor en los diferentes escenarios empresariales. Asimismo, deben contar con las competencias necesarias para adaptar el sistema de recursos humanos a las necesidades y desafíos que se presenten. En este sentido, la función de la gestión humana es formar estrategias en lugar de colaboradores pasivos, proporcionando conocimientos para maximizar la efectividad del proceso de la empresa. Por tanto, según Caplan, la gestión del talento humano no solo se enfoca en administrar el recurso humano de la organización, sino también en formar estrategias y líderes que sean capaces de comprender la importancia del capital humano en el éxito del negocio y tomar decisiones en consecuencia. Por lo tanto, la empresa debe centrarse en el desarrollo del talento de sus empleados para maximizar su efectividad en el proceso de la empresa, lo que implica ofrecer formación y capacitación constante, y promover un ambiente de trabajo que fomente el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional. Al hacerlo, se puede crear un equipo de trabajo altamente motivado y comprometido, que pueda contribuir al éxito de la empresa a largo plazo.

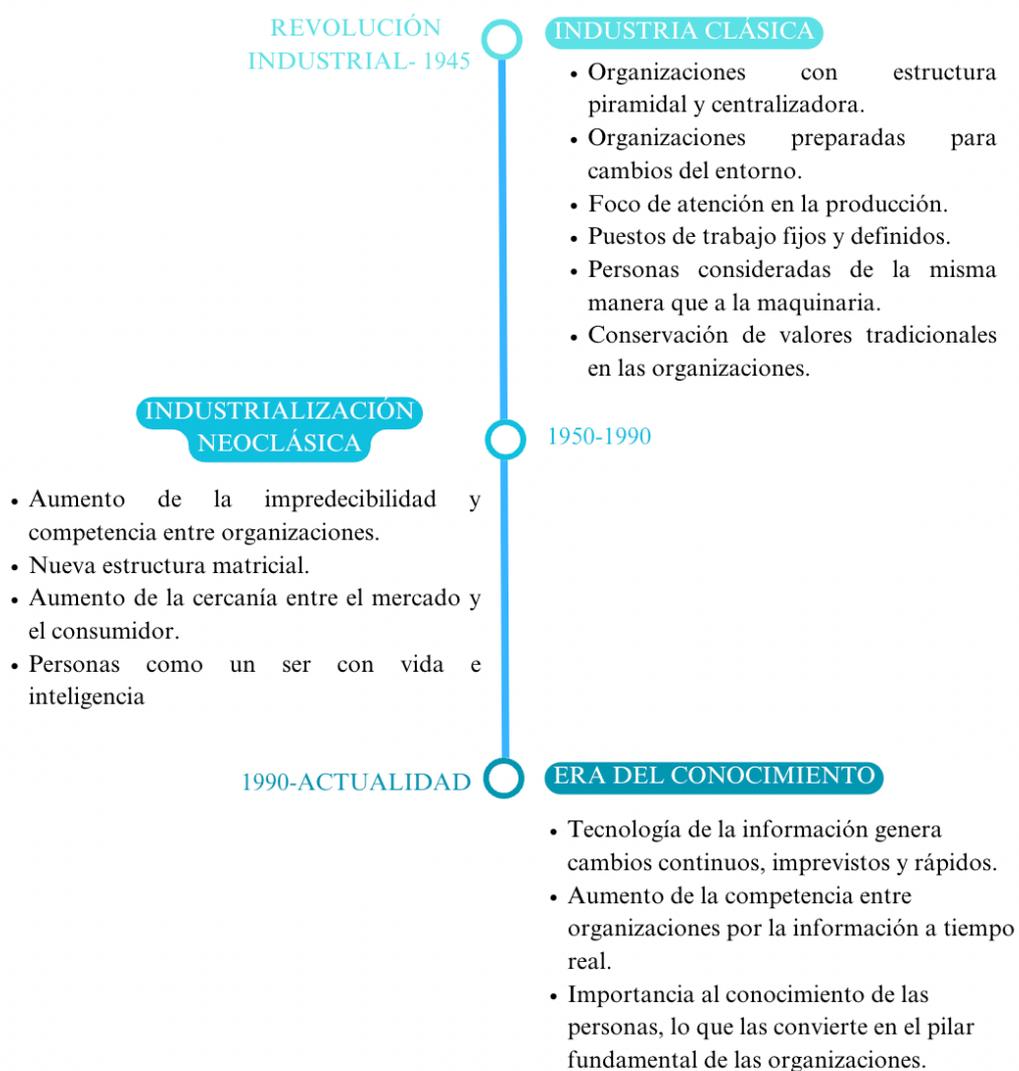
Evolución del desarrollo del talento.

En el siglo actual, las organizaciones desarrollan y potencian el talento humano para competir en un entorno globalizado y en constante cambio, caracterizado por el desarrollo del mercado y los avances tecnológicos. Asimismo, para afrontar los retos y adaptarse a

los cambios, las organizaciones necesitan estructuras dinámicas, flexibles e inteligentes, lo cual debe ser parte de su estrategia diferenciadora. Las organizaciones que no adopten este enfoque tendrán más dificultades para enfrentar los cambios (Carrera & Durán, 2016).

Por lo tanto, la actividad laboral del ser humano ha experimentado diversos cambios a lo largo de su historia, siendo la Revolución Industrial el momento en el que surge el término “trabajo”. En el siglo pasado, la forma de gestionar los recursos humanos se vio afectada ya que tuvieron lugar muchos cambios en la estructura, administración y comportamiento de las organizaciones. Es por esto por lo que el siglo XX es conocido por la era de las burocracias y las fábricas (Chiavenato, 2009).

Figura 1. Eras organizacionales descritas por Chiavenato.



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente nos encontramos en la Era del conocimiento, según Chiavenato. Esta a su vez se ha visto afectada por acontecimientos que han marcado a nivel global, como es el caso de la pandemia COVID-19, la cual fue un gran influyente en la situación actual del talento humano. La escuela de negocios EAE encuestó a 242 directivos de grandes empresas para conocer su valoración sobre los proyectos y tendencias más destacadas en la gestión del talento en todas las áreas de los recursos humanos.

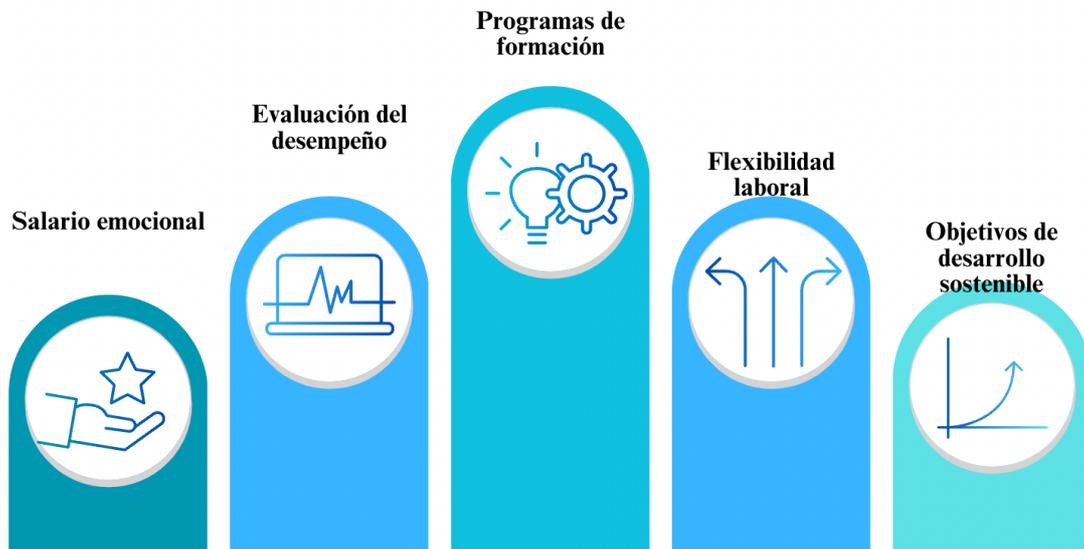
Observando los resultados, podemos indicar que aquellas nuevas formas de trabajo y de desarrollar el talento del trabajador a raíz de la pandemia, como el teletrabajo, procesos de digitalización y los trabajos por proyectos, han tenido muy buenos resultados en las empresas y en la gestión de sus empleados. Otro de los beneficios que generó el COVID-19 en las empresas fue el aumento del compromiso y de la capacidad de resiliencia de los trabajadores.

En cuanto a impactos negativos, se podría hablar de la gran pérdida de contacto presencial dentro de las empresas, lo que generó dificultades para que los equipos de trabajo pudieran reunirse de manera coordinada, y aumentó una problemática en los procesos internos.

Otros autores, como Parejas Garavito (2023), defienden que el COVID-19 generó a su vez estados de ansiedad y tensión en el entorno de trabajo. Esto se debe a la preocupación que existía por la incertidumbre y miedo a la pandemia, así como la preocupación de los empleados por el desconocimiento de las nuevas técnicas de trabajo.

Además de los cambios generados por el COVID-19, se han introducido nuevas técnicas para fomentar el desarrollo del talento en los trabajadores de las empresas. Estos nuevos cambios fomentan la igualdad de género dentro de la organización con la incorporación de los ODS, la posibilidad de un horario flexible, el empleo de técnicas dinámicas y novedosas para permitir a los empleados aprender y mejorar sus habilidades, y la priorización del bienestar del trabajador en la empresa.

Figura 2: Novedades en las empresas desde el año 2020 hasta la actualidad.



Fuente: Elaboración propia.

4. Diseño de puestos de trabajo

4.1 Definición e importancia del análisis de puestos de trabajo

En su obra, Chiavenato (2020) sostiene que el trabajo de los individuos dentro de una empresa no es un proceso aleatorio, sino que es resultado de una planificación, diseño y organización previa. Esto representa la estructura interna de la empresa, que incluye a su vez, la distribución de los diferentes organismos, las relaciones entre los miembros y la definición de poder y responsabilidades. Es necesario un grado de flexibilidad y adaptación para la involucración activa de los miembros de la empresa y así fomentar la participación de equipos multidisciplinarios y autogestionados, así como puestos de trabajo y tareas dinámicas. Una organización flexible tendrá una mayor facilidad de adaptación a los cambios constantes en el entorno empresarial y necesidades del mercado. Se busca fomentar la creatividad, la innovación y el trabajo colaborativo, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y satisfacción tanto de los empleados como de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, considero que llevar a cabo un correcto diseño del puesto de trabajo es esencial para definir y estructurar las actividades, roles, responsabilidades y procesos de una organización. El mundo laboral está en constante evolución y el concepto

de puesto de trabajo no es la excepción. Actualmente, se está produciendo un cambio en la forma de entender y diseñar el trabajo, pasando de una perspectiva basada en el modelo burocrático tradicional a una más flexible y dinámica. Esta perspectiva define el puesto de trabajo de manera rigurosa y detallada, reflejando su contenido, las habilidades y competencias necesarias para realizarlo, así como las condiciones y el entorno en el que se desarrollan las tareas. De esta manera, es posible identificar con mayor precisión las necesidades de los empleados y diseñar estrategias para mejorar su satisfacción y desempeño.

Cascio (2018) sugiere el análisis de puestos de trabajo es fundamental para la gestión de recursos humanos, ya que permite definir el perfil de competencias de los empleados, lo cual es esencial en procesos como el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal. Asimismo, el análisis de puestos de trabajo se utiliza para establecer los niveles salariales y beneficios, evaluar el desempeño y productividad de los trabajadores, y diseñar los sistemas de evaluación de desempeño, que están estrechamente vinculados al análisis de puestos de trabajo (Gatewood, Feild, & Barrick, 2016).

Del mismo modo, Spector (2019) destaca la importancia del análisis de puestos de trabajo para la planificación de la carrera y el desarrollo profesional de los empleados. En general, el análisis de puestos de trabajo es un proceso continuo y dinámico que debe realizarse regularmente para asegurar que los puestos de trabajo estén actualizados y alineados con los objetivos y necesidades de la organización. Permite a los gerentes de recursos humanos conocer mejor las necesidades y características de cada puesto, lo que facilita la toma de decisiones en distintas áreas.

Volviendo a la obra de Chiavenato (2020), para llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo adecuado, se deben considerar diferentes aspectos clave que permiten obtener una visión completa del puesto en cuestión:

- La evaluación del contenido del puesto. En ella se analizarán las tareas que el empleado desarrollará en dicho puesto de trabajo. Según Cascio (2018), se deben considerar múltiples factores, incluyendo los objetivos estratégicos de la empresa, los requisitos legales y regulatorios, y las necesidades y expectativas de los clientes y los empleados. Algunas tareas pueden ser más críticas para el desempeño del puesto que otras, por lo que es necesario establecer una jerarquía de tareas.

Esta evaluación se realiza mediante la determinación del grado de dificultad, el impacto en el negocio y la frecuencia de realización de cada tarea para establecer prioridades y asignar recursos adecuadamente. De esta manera se podrán ordenar de manera prioritaria las tareas según su relevancia y la carga laboral que conllevara para el empleado.

- Métodos y procesos del trabajo. Se debe detallar la forma en la que las tareas explicadas previamente deben ser desarrolladas y qué requisitos de conocimientos, habilidades y competencias son necesarios para desempeñar el puesto. Es necesario identificarlas con precisión para seleccionar a los candidatos más adecuados y establecer planes de formación adecuados. De acuerdo con Chiaburu y Harrison (2008), la identificación de las habilidades necesarias para un puesto es fundamental para definir el perfil del candidato ideal y para la evaluación del desempeño.

Gómez-Mejía et al. (2016), defienden la importancia de identificar los conocimientos técnicos, las habilidades blandas y las competencias clave que se requieren para realizar cada tarea con éxito. Los conocimientos técnicos se refieren a aquellos conocimientos necesarios para realizar tareas específicas en el puesto. Las habilidades blandas, por otro lado, son habilidades sociales y emocionales necesarias para lograr éxito en el puesto de trabajo: la comunicación, la colaboración, el liderazgo y la resolución de problemas entre otras. Finalmente, las competencias clave se refieren a las capacidades más amplias que se necesitan para tener éxito en el puesto, como la capacidad de trabajar bajo presión, la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje continuo. La identificación de los requisitos de conocimientos, habilidades y competencias no solo es esencial para la selección de los candidatos adecuados, sino que también es importante para el desarrollo de planes de carrera, asignación de tareas y la gestión de los empleados existentes con sus respectivas responsabilidades.

- Responsabilidad. En este apartado Chiavenato (2020) habla de especificar la figura dentro de la empresa encargada de reportar el empleado que va a ocupar un puesto. Esto detallará el grado de autonomía del puesto, es decir, el nivel de supervisión necesario para que el trabajo sea realizado de manera efectiva. Por otro lado, también se evalúa el nivel de responsabilidad que tendrá el empleado. Para esto es importante a su vez, especificar la carga de trabajo o cantidad de tareas asignadas.

La evaluación de la carga de trabajo implica determinar cuántas horas de trabajo son necesarias para cumplir con las tareas asignadas y cuánta supervisión y dirección es necesaria por parte del superior jerárquico. La carga de trabajo y el nivel de autonomía son factores clave que pueden afectar la eficacia y la eficiencia de los empleados en el desempeño de sus tareas. Si un empleado tiene una carga de trabajo excesiva, puede afectar negativamente su productividad y aumentar la posibilidad de errores. Por otro lado, si un empleado tiene un nivel de autonomía bajo, puede sentirse desmotivado y tener menos capacidad para tomar decisiones independientes y solucionar problemas.

Además, la carga de trabajo y el nivel de autonomía pueden ser importantes en la planificación y asignación de recursos. Si una posición requiere una carga de trabajo significativa, puede ser necesario asignar más recursos para cumplir con las demandas del trabajo. Del mismo modo, si un puesto de trabajo tiene un alto nivel de autonomía, es posible que se requiera menos supervisión y dirección, lo que puede permitir a la empresa asignar recursos de manera más eficiente.

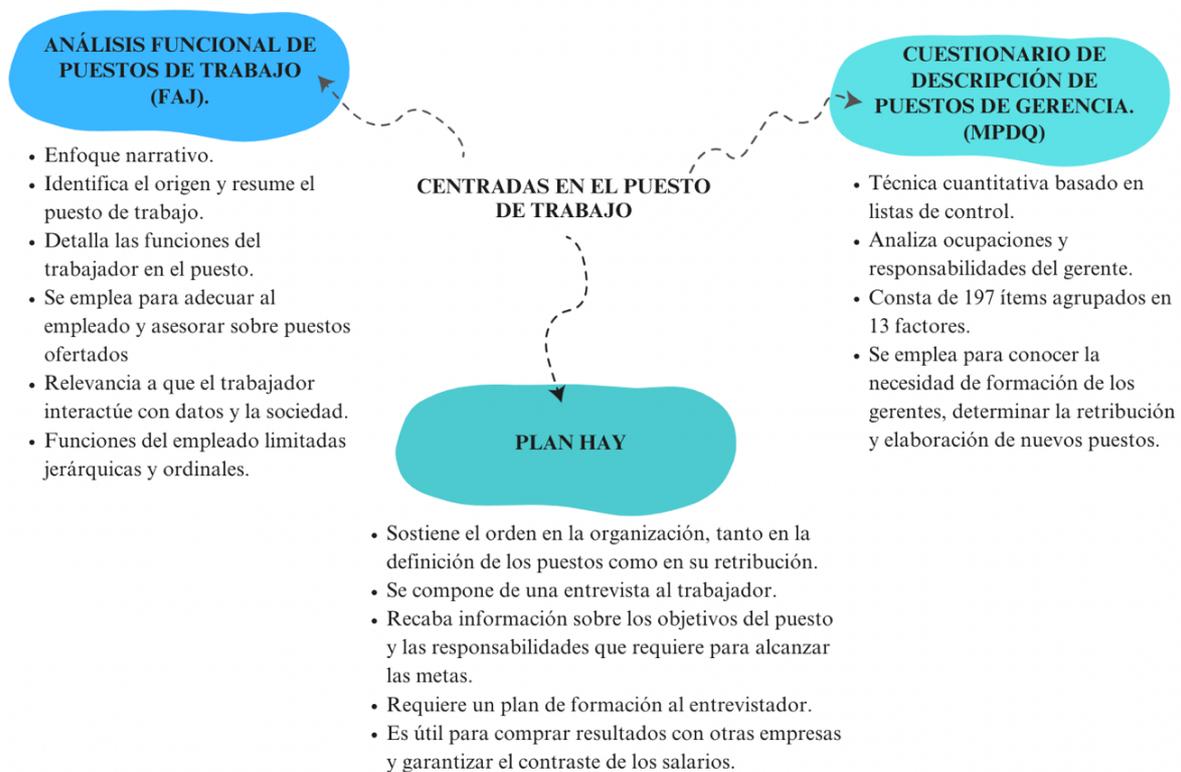
- Autoridad. El ocupante del puesto debe conocer a quiénes supervisa dentro de su puesto de trabajo y, por tanto, a las personas que dependen de él para realizar sus respectivas tareas. Es importante que previamente se hayan identificado aquellos riesgos físicos, psicológicos y ambientales a los que el trabajador se expone en el ambiente de trabajo para poder establecer las medidas preventivas más adecuadas como supervisor. Tal y como defiende Fernández-Muñiz et al. (2014), la evaluación de los riesgos laborales es fundamental para garantizar la salud y la seguridad de los empleados y para cumplir con las normativas legales y reglamentarias

Llevando a cabo este proceso se garantizará seguridad y salud a los empleados de la organización, evitando que aumente la probabilidad de accidentes laborales, enfermedades profesionales y problemas de salud relacionado con el trabajo. Por otro lado, la evaluación de los riesgos laborales también puede ser relevante en la planificación y asignación de recursos. Si un puesto de trabajo tiene riesgos laborales significativos, puede ser necesario asignar más recursos para garantizar la seguridad y la salud de los empleados. Del mismo modo, si se identifican riesgos laborales específicos, se pueden requerir habilidades o conocimientos especializados para prevenirlos.

4.2 Métodos para el diseño de puestos de trabajo

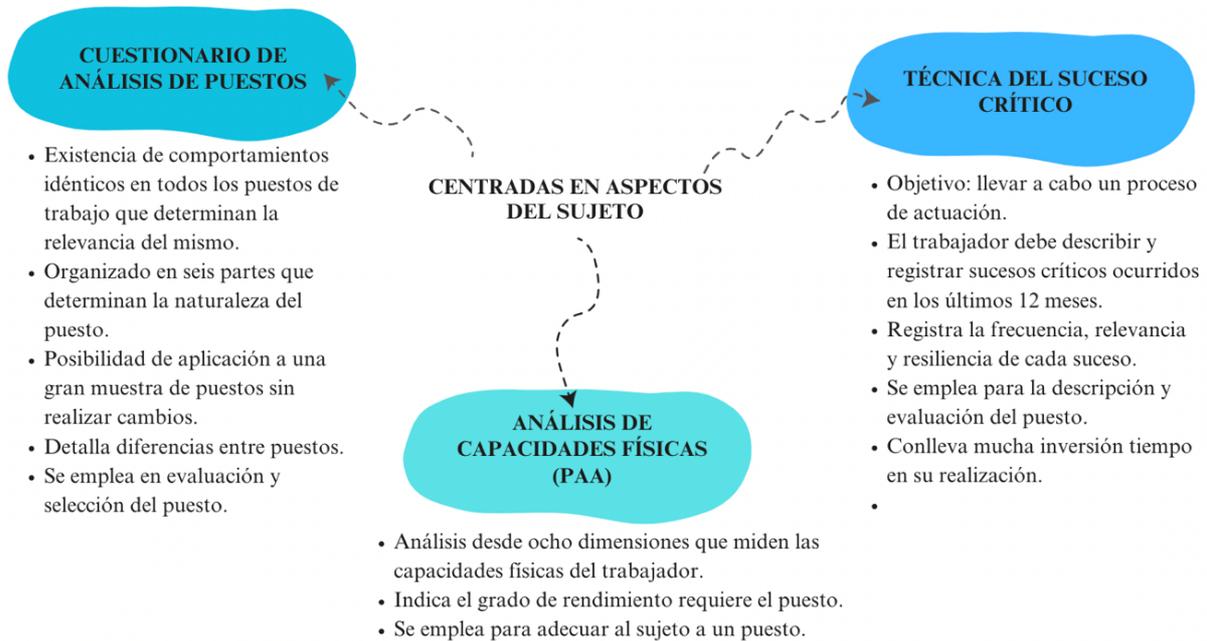
A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas metodologías y técnicas para llevar a cabo este análisis y diseño del puesto de trabajo dentro de una empresa. Sin embargo, los métodos estructurados resultan ser los más populares en la actualidad. Por lo tanto, en este proyecto centraremos especial atención en ellos. Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales (2022) emplean un criterio en su obra para analizar estas técnicas. Diferencian aquellas que están centradas en el puesto de trabajo frente a aquellas que se centran en el sujeto.

Figura 3: Técnicas estructuradas centradas en el puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Técnicas estructuradas centradas en los aspectos del sujeto.



Fuente: Elaboración propia.

5. Proceso de reclutamiento

5.1 Etapas del proceso de selección de talentos

Un buen diseño de los puestos de trabajo es fundamental para garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos en la empresa. Al diseñar los puestos de trabajo de forma eficiente, se logra optimizar el trabajo que se realiza en la organización, reducir los errores y aumentar la productividad. A su vez, va a determinar un correcto proceso de selección. Tal y como Piedra-Mayorga et al. (2023) detallan en su artículo, el proceso de reclutamiento debe seguir los procedimientos administrativos para encontrar el mejor candidato para el puesto. De esto va a depender la mejoría del desarrollo de la empresa, así como su competitividad. Si este proceso se lleva a cabo de una manera profesional, aportará a la empresa calidad, productividad y valor al capital intelectual.

Seleccionar a los empleados idóneos no solo contribuirá a incrementar la competitividad y los resultados finales de la empresa, también dará lugar a una mejora en el clima laboral de cada sección de la compañía. Según lo mencionado por Dolan en su obra publicada en 2022, es relevante que los puestos de trabajo se diseñen de manera que se ajusten a las

capacidades y habilidades que se requieren para desempeñarlos. De esta manera, se logrará un mejor entendimiento de los trabajadores y los diferentes roles que cubren dentro de la empresa, influyendo a su vez en la satisfacción de los empleados. El proceso de reclutamiento no solo se enfoca en la selección de nuevos talentos, sino que también puede ser utilizado para identificar el talento interno y promover la movilidad laboral, lo que puede ser beneficioso para la organización al contar con empleados altamente capacitados y motivados en diferentes áreas de la empresa.

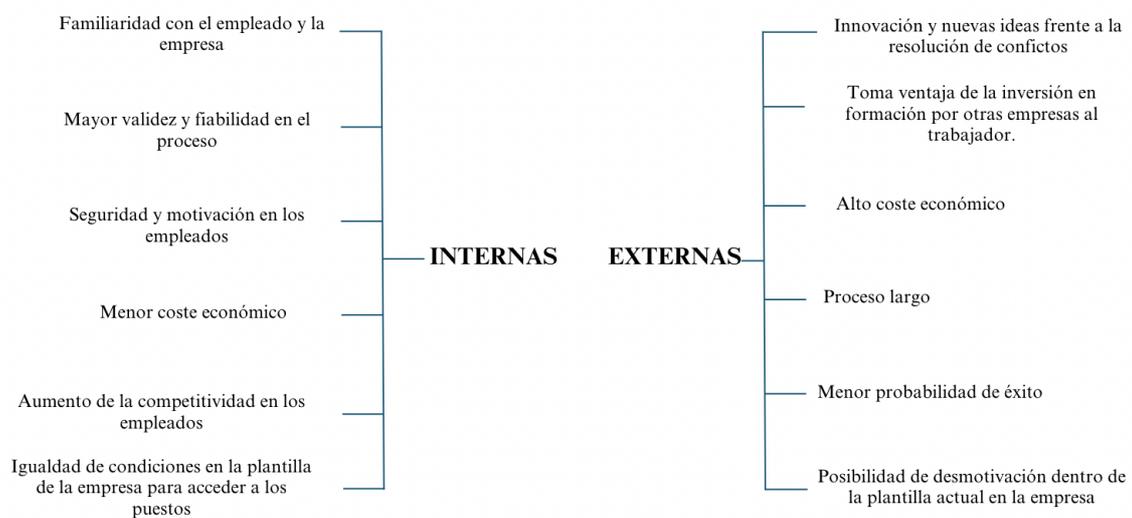
Basándonos en el artículo de Piedra-Mayorga et al. (2023), podemos identificar cinco fases en el proceso de reclutamiento de talentos. Todas ellas requieren del éxito de la anterior para que el proceso de selección se realice de manera eficiente:

1. Identificar una nueva vacante en la empresa: Dentro de la empresa existe la posibilidad de que el puesto vacante surja de manera anticipada (jubilaciones, vacaciones o renunciaciones), pero existe la posibilidad de que surjan de manera inesperada. En estos casos, es importante que la empresa tenga un plan de acción para poder cubrir la vacante de una manera ágil y eficiente. En esta etapa, es importante reunir información sobre las características del puesto, las funciones, tareas y competencias que debe tener el trabajador que lo ocupe.
2. Definir el perfil del trabajador ideal para ocupar la vacante: La empresa debe tener una idea previamente establecida del perfil del candidato. Teniendo en cuenta las funciones que requiere el puesto detalladas en la primera etapa, se detallan las aptitudes, habilidades y competencias que debe presentar el empleado para cumplirlas. Es relevante que se tenga en cuenta la capacidad del empleado para adaptarse a cambios imprevistos que puedan darse en un futuro dentro de la empresa.
3. Análisis de las candidaturas y proceso de preselección: En esta fase, la empresa puede acceder a las fuentes internas como a las externas. Las fuentes internas hacen referencia a la búsqueda del empleado para las nuevas vacantes dentro de la propia empresa. Estas fuentes se consideran a través de la demanda de los propios empleados, como en concursos y el proceso de rotación de puestos. Las fuentes externas abarcan desde la publicación de la oferta de trabajo en diferentes canales, como la página web de la empresa y redes sociales.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por la EAE Business School (2021), las fuentes más empleadas fueron los sitios web de la empresa y LinkedIn para los perfiles adultos. Para los perfiles juveniles, las escuelas de negocio y los sitios web de empleo fueron las fuentes principales.

Basándonos en los argumentos de Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales (2022) podríamos hacer la siguiente comparativa entre fuentes internas y externas:

Figura 5: Comparación entre las fuentes de reclutamiento internas y externas



Fuente: elaboración propia

Una vez, localizados los perfiles, se procede a la recepción de currículums y a la preselección de candidatos, donde se revisan y evalúan las habilidades, la experiencia laboral y las cualidades de los candidatos para determinar si cumplen con los requisitos del puesto. Por lo tanto, es importante contar también con un sistema de filtrado y selección de currículums y entrevistas, para poder identificar a los candidatos más adecuados para la empresa.

4. Proceso de contratación: Una vez que se ha seleccionado al candidato adecuado para el puesto, es importante que la empresa tenga previamente establecido un proceso de contratación. Este proceso debe incluir la explicación de los términos legales, las condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá el empleado.

Es fundamental que el candidato comprenda estos términos para evitar posibles malentendidos futuros con respecto a sus condiciones de trabajo. De esta manera, se

garantizará que el empleado esté informado y de acuerdo con todas las condiciones antes de comenzar a trabajar en la empresa.

5. Inducción del trabajador: En la última fase se lleva a cabo el proceso de capacitación del empleado para asegurar su éxito en el puesto. Para asegurar que el nuevo empleado tenga una transición fluida y exitosa al nuevo puesto y pueda desempeñarse eficientemente desde el primer día, la empresa debe aportar una formación en aquellas tareas que va a desempeñar y en los requisitos específicos del puesto. Podríamos decir que esta fase va a determinar el impacto que tiene el trabajador en el clima y cultura de la empresa. Piedra-Mayorga et al. (2023) hablan en esta fase de un proceso de socialización del trabajador con la empresa. Es aquí donde el empleado debe internalizar los valores y principios de la empresa e incorporarlos en su manera de desarrollar las tareas.

Además, el proceso de reclutamiento debe ser ágil y eficiente, para evitar retrasos en la contratación y para que los candidatos no pierdan el interés en la oferta laboral. Es fundamental que la empresa tenga una buena comunicación con los candidatos en todo momento, para informarles sobre el estado de su candidatura y para resolver cualquier duda o inquietud que puedan tener.

5.2 Evolución de la incorporación del individuo en las organizaciones

Nuestra manera de vivir, trabajar y de relacionarnos se está viendo afectada por la tecnología, ya que muchas de las actividades que realizamos. Tareas que antes se hacían de forma más manual o sin el apoyo de la informática ahora se han simplificado y agilizado. En el ámbito del reclutamiento y la selección, la incorporación de las nuevas tecnologías ha facilitado la digitalización de algunas fases, agilizando el reclutamiento de candidatos a través de internet y otras técnicas. Es imprescindible adaptarse a estos cambios y utilizar las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar los procesos de selección y reclutamiento de personal (Velázquez, 2020).

DocuSign, (2021), citado por Piedra-Mayorga et al. (2023), diferencia varios tipos de reclutamiento a lo largo de la historia. En el Reclutamiento 1.0, los futuros trabajadores buscaban ofertas de trabajo en la prensa local y presentaban físicamente el currículum en la empresa demandante correspondiente. Estas empresas generaban un archivo con todos

aquellos currículums recibidos, diferenciándolos en función de la vacante a la que estaban destinados. Con la aparición de la red y el aumento de la accesibilidad de los candidatos a las empresas y proceso de captación de talentos, podemos situar el Reclutamiento 2.0.

Agregando a lo anterior, Velázquez (2020) describe el Reclutamiento 2.0 como una modalidad de selección de personal que aprovecha las tecnologías digitales para optimizar el proceso. Esta técnica emplea herramientas como las redes sociales, portales de empleo y blogs para difundir la oferta de trabajo y recopilar la información de los perfiles candidatos, reduciendo el tiempo y coste del proceso de reclutamiento y ampliando el alcance y la visibilidad de la oferta.

ConnectAmericas (2021), citado por Piedra-Mayorga et al. (2023), defiende que en el año 2011 surge el llamado Reclutamiento 3.0 gracias al aumento del uso de Internet y los smartphones en la sociedad. Con ello, se amplía el rango de redes sociales destinadas a buscar ofertas de empleo, como LinkedIn e InfoJobs. La diferencia entre este tipo de reclutamiento y el 4.0 es el incremento de solicitudes por parte de los trabajadores para optar a la oferta de trabajo. El Reclutamiento 4.0 especifica y delimita aquellas características del empleado facilitando el proceso de selección a través de las redes sociales y captando en mayor grado la atención del sujeto y de aquellos que busquen una evolución profesional.

En este mismo contexto, Bizneo (2022), citado por Piedra-Mayorga et al. (2023), defiende que la evolución en el mundo digital ha generado una notable evolución en el mundo empresarial. Esta no solo se ve reflejada en los avances en atraer y retener talentos, sino también para los propios aspirantes al puesto. Estos ya no se limitan a presentar un currículum teórico, ahora demuestran sus capacidades mediante elaboraciones prácticas. Gracias a la rápida evolución de las tecnologías y redes, podemos observar cómo las empresas y candidatos logran optimizar su tiempo a la hora de encontrar trabajo. Se puede acceder de una manera más sencilla y cómoda a través de un *link* a aquellos trabajos realizados por el sujeto.

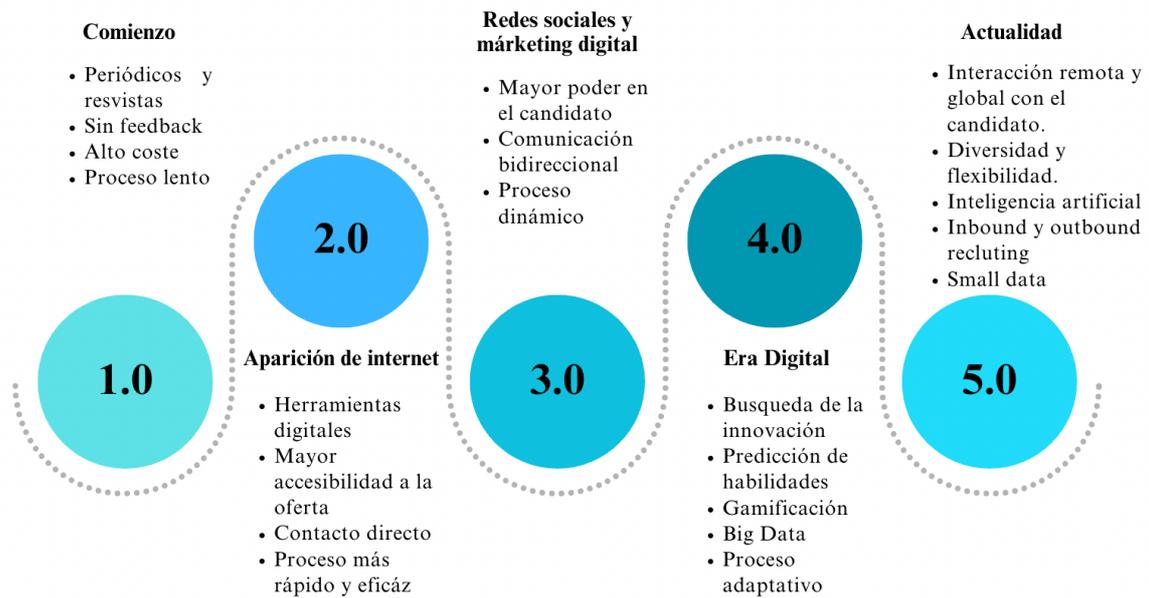
A su vez, surge la posibilidad de crear una red de contactos a través de los cuales facilita el proceso de networking. Los usuarios de las plataformas tienen mayor posibilidad de establecer relaciones tanto profesionales como personales con el fin de crear oportunidades de negocios y aumentar la visibilidad en el mundo laboral.

Podría decirse que el Reclutamiento 4.0 está dirigido hacia la satisfacción tanto del candidato como de la empresa, pero en la actualidad se puede situar un tipo de reclutamiento que va más allá. El Reclutamiento 5.0 aprovecha las nuevas tecnologías, como de la inteligencia artificial, el small data y la realidad virtual, con el objetivo de adaptar el proceso de selección a cada persona de manera personalizada (Serrano, 2022).

El propósito de este tipo de reclutamiento es encontrar el talento excepcional, es decir, aquellos sujetos con habilidades para adaptarse, aprender e innovar. Para lograrlos, se aplican elementos lúdicos en el proceso para evaluar las habilidades y competencias de los aspirantes al puesto de una manera motivadora (gamificación). Asimismo, se emplea small data para identificar el comportamiento, las preferencias y las necesidades de los candidatos potenciales con el fin de obtener información más precisa y relacionada con los objetivos de la empresa. Por ejemplo, se pueden utilizar encuestas de satisfacción para inferir aspectos del candidato basados en los datos que genera o consume (Chain, 2021).

Hoy en día, dentro de las organizaciones existen diversas estrategias de reclutamiento que se pueden clasificar en dos categorías principales: inbound y outbound. Ambas tienen el mismo propósito de atraer y contratar el talento para la empresa, y no son mutuamente excluyentes. La combinación de ambas estrategias se considera lo ideal en función de las necesidades y objetivos específicos de cada proceso de reclutamiento. En el caso del outbound recruiting, es la empresa la que inicia el contacto con los candidatos a través de la publicación de ofertas de empleo y la búsqueda proactiva de perfiles o referencias profesionales. El objetivo es captar la atención de aquellos candidatos que no están buscando activamente un cambio de trabajo. Por otro lado, el inbound recruiting busca dar la oportunidad a los candidatos de encontrar la empresa, a través de la creación de contenido de valor, marketing en redes sociales y difusión de información relevante que genere interés y confianza. La finalidad es establecer un compromiso con los candidatos para que quieran formar parte de la organización (Gimeno, 2019).

Figura 6: Técnicas de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

6. Modelo innovador de desarrollo del talento basándonos en el Reclutamiento 5.0

El Reclutamiento 5.0 es una estrategia de búsqueda de talento que aprovecha los avances tecnológicos para mejorar la imagen de la empresa y atraer a los candidatos más idóneos para cada vacante (Bizneo, 2021). Esta estrategia utiliza herramientas digitales como redes sociales, la gamificación, el inbound recruiting, small data y nanotecnología para hacer el proceso de reclutamiento más ágil, eficiente y atractivo (DocuSign, 2021).

Además, Acciona (2021), considera que el Reclutamiento 5.0 es una técnica que se adapta a las tecnologías emergentes. Consiste en mejorar la imagen de la empresa para atraer a los mejores profesionales para cada área. Si bien no se descartan los métodos tradicionales de selección de personal, como la revisión de currículos, las referencias, las entrevistas personales o los test de personalidad, se enriquecen con el uso de las innovaciones digitales que facilitan el acceso a más candidatos, la segmentación por competencias y perfiles, la identificación de sus intereses y expectativas, y la creación de una experiencia más dinámica y participativa. El Reclutamiento 5.0 también implica un cambio en el papel del responsable de recursos humanos, quien debe estar al tanto de las novedades digitales y saber cómo aplicarlas en cada situación.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, esta propuesta de un modelo innovador se tiene en cuenta las características propias del Reclutamiento 5.0 y en el enfoque sistémico de Renzulli (2005), quien sostiene que el talento humano es el resultado de la combinación de tres elementos: la capacidad superior, el compromiso con la tarea y la creatividad.

Para atraer y retener el talento en la empresa, es necesario, en primer lugar, definir el perfil del candidato ideal teniendo en cuenta las competencias, habilidades y valores que se demandan en cada puesto. Así, se podrá identificar a los perfiles más adecuados para la organización, que aporten valor y se adapten a su cultura.

Una vez diseñados los puestos de trabajo vacantes en la empresa, sería importante implementar una estrategia de social recruiting, usando las redes sociales profesionales como LinkedIn, Twitter o InfoJobs para publicar la oferta de empleo, comunicarse con los candidatos y transmitir la cultura y los valores de la empresa. El uso de estas plataformas tiene ventajas como aumentar el alcance y visibilidad de las ofertas de empleo, accediendo a candidatos potenciales que no están en las fuentes tradicionales (Castro et al., 2016). Asimismo, se puede mejorar la comunicación y la interacción con los candidatos, generando una relación más cercana y personalizada (Díaz et al., 2015). Emplear las redes sociales también va a favorecer la imagen y la reputación de la empresa, mostrando su cultura, valores y compromiso social (Pérez, 2022).

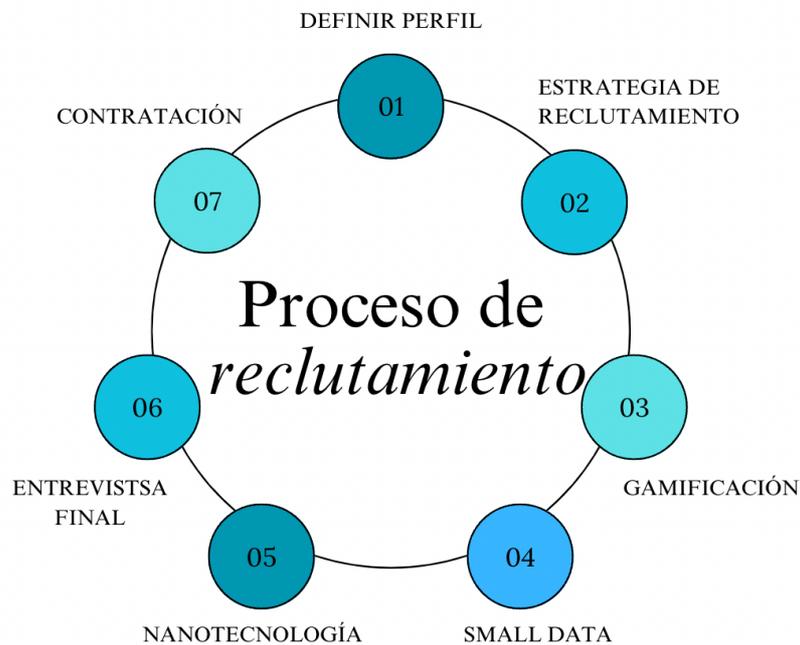
Tras la estrategia de reclutamiento, se pueden aplicar técnicas de gamificación como herramienta para atraer, evaluar y retener a los mejores talentos. Esta técnica consiste en incorporar dinámicas lúdicas y desafiantes al proceso de selección con el fin de medir las habilidades y el potencial de los candidatos, así como para motivarlos y fidelizarlos. Por ejemplo, se pueden crear retos, simulaciones, cuestionarios o puzzles que permitan comprobar el conocimiento, la creatividad, la resolución de problemas o el trabajo en equipo de los candidatos (Acciona, 2021).

Tras realizar el proceso de selección y de aplicar la gamificación, también sería importante usar el small data para examinar los datos personales y conductuales de los candidatos que se obtienen a través de las redes sociales, los juegos o las entrevistas virtuales para conocer sus preferencias, intereses, motivaciones y personalidad. Podríamos emplear dispositivos electrónicos de pequeño tamaño (nanotecnología) que

permitan evaluar aspectos fisiológicos o emocionales de los candidatos, como el ritmo cardíaco, la presión arterial o el nivel de estrés. Algunos ejemplos de estos dispositivos podrían ser: pulseras inteligentes o relojes que se sincronicen con una plataforma web que recoja y analice los datos. Considero que es importante llevar un seguimiento de estos aspectos fisiológicos o emocionales en los empleados o candidatos, ya que puede favorecer la retención del talento en la empresa. Así se puede prevenir y detectar posibles problemas de salud, estrés o fatiga que influyan en el rendimiento y la satisfacción laboral. Además, puede ayudar a mejorar el ambiente organizacional, la motivación y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Después de completar las etapas anteriores en el proceso, lo ideal sería realizar una entrevista final con los candidatos que han pasado el filtro. En mi opinión, esta entrevista debería ser presencial, aunque también podría llevarse a cabo a través de una videollamada. Creo que la entrevista es un factor muy relevante en el proceso, ya que las redes sociales que se utilizadas al principio del reclutamiento no permiten evaluar la comunicación no verbal o la empatía que se percibe en una entrevista presencial. Durante la entrevista, se pueden abordar los aspectos más importantes del perfil del candidato y aclarar las posibles preguntas o preocupaciones que tenga sobre el trabajo o la empresa. Esto nos permitirá elegir al candidato que mejor se adapte a las exigencias del puesto entre todas las opciones. Así, se podrá formalizar la contratación del candidato seleccionado, mediante el uso de una firma electrónica lo que acelerará el proceso y garantizará la protección y la validez legal del contrato.

Figura 7: Proceso de modelo innovador basado en el Reclutamiento 5.0



Fuente: Elaboración propia.

Según Gagné (2004), el desarrollo del talento en la empresa no solo depende de las capacidades naturales del trabajador, sino también de una serie de factores de apoyo y estimulación. Entre estos factores se encuentran el entorno familiar, el nivel educativo y el contexto social. Asimismo, el trabajador cuenta con características personales que le permitirán aprovechar sus dones y convertirlos en talentos dentro de su campo profesional. Estas características son la motivación, el esfuerzo, la autoeficacia y la creatividad.

Este modelo para la selección de personal ofrece varias ventajas, como la facilidad de acceder a una mayor cantidad y diversidad de candidatos, teniendo la posibilidad de segmentarlos según sus características y afinidad con la empresa. Además, permite simplificar la evaluación de competencias, ampliar la red de contactos y la optimización del tiempo y dinero. Así se pueden utilizar métodos de selección más innovadores y efectivos.

Considero muy relevante, a su vez, la identificación de las limitaciones del modelo propuesto, ya que facilita el reconocimiento de los posibles inconvenientes o retos que se presentan al momento de llevarla a cabo y la búsqueda de soluciones o alternativas. Asimismo, resulta beneficioso para estimar la viabilidad y la efectividad de la propuesta, así como su incidencia en el contexto y los fines del trabajo. Por consiguiente, se podría señalar que algunas de las limitaciones que se derivan de esta propuesta son: generar una dependencia de la tecnología, carecer de objetividad en las técnicas de gamificación por parte del evaluador y la posible exclusión de un porcentaje de candidatos debido a que no todos cuentan con acceso a redes sociales.

7. Discusión y conclusiones

El proceso de desarrollo del talento en la empresa es una de las áreas clave de la gestión de recursos humanos, que implica la selección de personal y el diseño de puestos de trabajo adecuados a las competencias y capacidades de los trabajadores. No es un proceso estático, está en constante evolución de acuerdo con la sociedad, las nuevas investigaciones y la economía del mercado laboral. Este proceso dinámico exige el fomento del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Esto implica ofrecer oportunidades de formación, actualización y crecimiento dentro de la organización, así como facilitar la movilidad y la empleabilidad de los empleados. Se espera, a su vez, que en un futuro la inteligencia artificial y análisis de datos tengan mayores protagonismos en los procesos de reclutamiento, evaluación y formación de los empleados, así como para anticipar sus necesidades y expectativas. Las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, el trabajo colaborativo y por proyectos, darán lugar a una mayor flexibilidad, autonomía y comunicación entre los miembros de las empresas. A su vez, se dará mayor importancia a la diversidad generacional, cultural y de género, lo que implica reconocer y valorar las diferencias entre los trabajadores y fomentar la inclusión, la equidad y el respeto.

Estas tendencias futuras del desarrollo del talento presentan importantes desafíos y oportunidades para las empresas, que deben estar preparadas para atraer, retener y motivar a los mejores profesionales en un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio. Para crear estrategias efectivas que permitan a las empresas atraer, retener y desarrollar el mejor talento, es importante estar al tanto de las tendencias y desafíos del

campo del desarrollo del talento incluyendo las nuevas técnicas de diseño de puestos de trabajo y de reclutamiento de personal. Mondy (2010) citado por Da Cruz (2022) defiende que la descripción del puesto es crucial para la selección de personal debido a las graves desventajas laborales y económicas de que puede conllevar a la empresa si se realiza de manera incorrecta. A fin de garantizar una selección exitosa de personal, resulta imprescindible que la empresa elabore una descripción detallada y precisa de los requisitos y habilidades necesarios para ocupar cada puesto. Solo de esta manera se pueden lograr los objetivos empresariales de forma efectiva y eficiente al asegurarse de contar con el personal idóneo para cada tarea.

En conclusión, el proceso de desarrollo del talento en una empresa es un proceso dinámico que abarca la selección de personal y el diseño de puestos de trabajo adecuados a las competencias y habilidades de los trabajadores, así como la promoción del aprendizaje continuo y el crecimiento profesional. Para atraer, retener y desarrollar el mejor talento, es esencial estar actualizado en las tendencias y desafíos del campo del desarrollo del talento, así como utilizar las herramientas digitales de manera responsable y complementaria al contacto humano. Es crucial tener una descripción detallada y precisa de los requisitos y habilidades necesarios para cada puesto para asegurar una selección exitosa de personal y lograr los objetivos empresariales de manera efectiva y eficiente. De esta manera se estaría preparado para adaptarse a las nuevas demandas y formas de comunicación en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante.

En el contexto actual, la evolución de las estrategias de reclutamiento y diseño de puestos ha incorporado tecnologías y metodologías innovadoras que brindan grandes ventajas, como la reducción de costes y la mejora de la calidad de los candidatos, la diversidad y la innovación en las empresas. Sin embargo, es importante recordar que estas herramientas digitales representan un desafío constante que requiere adaptación a nuevas demandas, competencias y formas de comunicación. Es importante ser conscientes de nuestras grandes y únicas capacidades como seres humanos para no depender exclusivamente de la tecnología, manteniendo el contacto humano y la transparencia en la empresa. Para ello sería idóneo llevar a cabo un uso responsable de las tecnologías para el éxito empresarial y la preservación de los valores humanos en el ámbito laboral, teniendo en cuenta la gran evolución histórica que hemos tenido en este campo y los grandes avances que ha realizado el ser humano.

8. Bibliografía

Acciona (2021). Reclutamiento 4.0: nuevas técnicas para la captación del talento. Recuperado de <https://people.acciona.com/es/tendencias-e-inspiracion/reclutamiento-4-0-nuevas-tecnicas-la-captacion-del-talento/>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencia*. Buenos Aires: Granica.

Bizneo (2021). Reclutamiento 4.0 | Qué es y cómo consigue captar talento. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/>

Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.

Cantera, J. (2017). *Síndrome de Homer Simpson y otros perfiles psicológicos en la empresa*. España: Manuales de Economía y Empresa.

Caplan, J. (2014) Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42-45. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2014-0034>

Carrera, A. M., & Durán, L. C. (2016). *La gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral en el sector público del Ecuador*. Universidad del Azuay. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3655>

Cascio, W. F. (2018). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Education.

Castillo, W. (2012). Importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo en los Procesos de Selección de Personal. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/05/30/importancia-del-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-en-los-procesos-de-seleccion-de-personal/>

Castro, P., Barrientos, M. L. G., Sosa, E., Gatica, K. L., Del Rosario Vargas Hernández, R., García, J., Velázquez, V. A. R., & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE*, 6(12), 60-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5523889.pdf>

Chain, R. E. S. (2021, 1 julio). *Small data: qué es y para qué se utiliza en el mundo empresarial*. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/small-data-que-es-y-para-que-se-utiliza-en-el-mundo-empresarial/>

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento: El gran desafío empresarial*. Grupo Editorial Patria.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5th ed.). Ciudad de México: McGraw Hill

Da Cruz, A. (2022). *Importancia de la descripción del puesto en la selección del personal operativo de una empresa de servicios logísticos* [Trabajo de investigación]. Universidad Peruana de las Américas.

Díaz, L. A., Del Carmen Liquidano Rodríguez, M., & De Los Ángeles Silva Olvera, M. (2015). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Oikos*, 18(38), 37.

Díaz, G. A. & Quintana, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22(1), 29-48.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, Á. (2022). *La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI* (5th ed.). Madrid: McGraw Hill.

EAE Business School. (2021, 29 de enero). Las nuevas formas de trabajo: el impacto positivo del COVID-19 en la gestión de personas, la pérdida de contacto presencial, el impacto negativo según el Barómetro DCH. Recuperado de:

<https://www.eae.es/actualidad/noticias/las-nuevas-formas-de-trabajo-el-impacto-positivo-del-covid-19-en-la-gestion-de-personas-la-perdida-de-contacto-presencial-el-impacto-negativo-segun-el-barometro-dch>

ESIC Business & Marketing School. (2018, 1 Agosto). *Small Data: ¿qué es y cuál es la diferencia con el Big Data?* <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/small-data-que-es-y-cual-es-la-diferencia-con-el-big-data>

Fernández-Muñiz, Beatriz & Montes-Peón, José & Vázquez-Ordás, Camilo. (2014). Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms. *Safety Science*. 70. 295–307. 10.1016/j.ssci.2014.07.010.

Gagné, F. (2004). Transformando dones en talentos: la DMGT como teoría del desarrollo. *Estudios de alta capacidad*, 15(2), 119-147, DOI: 10.1080/1359813042000314682

Gatewood R. D. Feild H. S. & Barrick M. R. (2016). *Human resource selection* (Eighth). Cengage Learning.

Gimeno, T. (2021). *Inbound Recruiting vs. Outbound Recruiting: 4 diferencias clave*. Recuperado de <https://www.tonigimeno.com/post/inbound-recruiting-vs-outbound-recruiting-4-diferencias-clave>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>

Méndez, J. A. (2014). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14145>.

Pardo, C., & Porras, A. (2011). *Gestión del talento humano: La clave para el éxito de las empresas*. Editorial UOC.

Parejas Garavito, Y. (2023). Gestión del talento humano y Burnout en tiempos de COVID-19: una revisión sistemática. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 2.

Pérez, S. (2022). *Impacto de las redes sociales en el proceso de atracción del talento* [Trabajo de Fin de Máster]. Universidad Pontificia de Comillas.

Piedra-Mayorga, V. M., Granillo-Macías, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Rodríguez-Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal: Perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia. Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69. <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>

Ramírez, R. I., Espíndola, C., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000600167>

Renzulli, J. (2005). La concepción de los tres anillos de la superdotación: un modelo de desarrollo para promover la productividad creativa. En R. Sternberg & J. Davidson (Eds.), *Conceptions of Giftedness* (págs. 246-279). Cambridge: Prensa de la Universidad de Cambridge. doi:10.1017/CBO9780511610455.015

Sempertegui, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 2(2).

Serrano, S. (2022). *Reclutamiento 5.0: Una nueva forma de encontrar al personal adecuado para tu empresa.* <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/reclutamiento-50/>

United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2020). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2020. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Vallejo Espinoza, V. & Portalanza Chavarría. (2014). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador.* *PODIUM*, 145-168.

Velázquez Vián, A. (2020). *Formas actuales de gestionar los recursos humanos, reclutamiento y selección*. [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Valladolid.