

5^a ENTREGA- PAULA GAITÁN

por Paula Gaitán Carbajal

ARCHIVO	107722_PAULA_GAITAN_CARBAJAL_5A_ENTREGA- _PAULA_GAITAN_1925044_1262364638.DOCX (121.94K)		
HORA DE LA ENTREGA	22-FEB.-2021 06:55P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	13281
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1515378379	SUMA DE CARACTERES	69242



MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS

**Gestión del Talento.
Proceso de selección-fases,
On boarding, desvinculación y
digitalización.**

Autor: Paula Gaitán Carbajal
Tutor: Pedro César Martínez Morán

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Febrero 2021

ÍNDICE

1. <i>ABSTRACT</i>	3
2. <i>INTRODUCCIÓN</i>	4
3. <i>PROPUESTA DE TRABAJO</i>	5
4. <i>OBJETIVOS</i>	6
5. <i>METODOLOGÍA APLICADA</i>	6
6. <i>MARCO TEÓRICO</i>	7
6.1. Contextualización	7
6.2. Estado del Arte	11
7. <i>ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVES</i>	12
7.1. Proceso de Selección y fases	12
7.2. Desvinculación Laboral	15
7.3. Digitalización	17
7.4. Employer Branding	30
8. <i>CONCLUSIONES</i>	32
9. <i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	35
10. <i>ANEXO</i>	40

1. ABSTRACT

El estudio que se presenta a continuación se basa en una revisión bibliográfica cuyo objetivo principal es investigar las diferentes formas de gestionar el talento. La investigación también profundiza en las herramientas y procesos necesarios a la hora de atraer, reclutar o gestionar personas.

Se realizará un estudio concienzudo sobre todos los pasos que componen un proceso de selección, destacando la importancia de cada uno de ellos y junto a un proceso de Offboarding.

Además, el estudio también aborda el desarrollo y la evolución de la digitalización en los Recursos Humanos, desde los métodos que se utilizaban en un principio pero que ya no son válidos, hasta las nuevas técnicas y herramientas clave que son necesarias para reclutar personal.

Por último, se incluirán experiencias reales o casos reales de varias personas a modo de entrevista, para aclarar esta investigación de una forma más práctica y latente.

The study below is based on a literature review whose main purpose is to investigate the different ways of managing talent. The research also delves into the necessary tools and processes involved when it comes to attracting, recruiting or managing people.

A conscientious study about all the steps that make up a selection process will be carried out, highlighting the importance of each one of them and together with an Offboarding process.

In addition, the study also deals with the development and the evolution of digitalisation in Human Resources, from methods that were used in the beginning but are no longer valid, to new techniques and key tools that are necessary to recruit staff.

Finally, real experiences or actual cases from several people will be included as an interview, to clarify this research in a more practical and latent way.

2. INTRODUCCIÓN

El estudio del presente trabajo, está basado en una revisión bibliográfica, ya que, es un tema bastante amplio y con cambios a lo largo de los años, donde la mayoría de conceptos y términos han sido desarrollados con distintas perspectivas.

En consecuencia, el objetivo es indagar sobre todo ello, descubrir distintas formas de saber gestionar el talento a través de herramientas que, siempre se han usado para captar y reclutar y han ido variando a lo largo de los años.

Una vez visto y analizado los conceptos clave, tanto desde diversas perspectivas de autores y artículos como desde mi opinión al respecto, se realizará un recorrido más detallado de todas las fases que componen un proceso de selección, destacando la importancia de cada una de ellas: identificación de las necesidades y elaboración del perfil del candidato, búsqueda de candidatos, preselección, prueba, entrevista, toma de decisiones, contratación, incorporación, formación y seguimiento hasta llegar a una posible marcha y/o desvinculación del mismo junto con un proceso Offboarding.

A continuación, se añadirá el progreso y evolución que ha tenido la digitalización en RRHH, desde métodos que se utilizaban en sus inicios y ahora han dejado de usarse para reclutar el talento, hasta nuevas técnicas y herramientas que son clave y necesarias de aplicar en toda empresa de cara al futuro y cambios en el entorno, como ha sido el actual COVID-19. Lo que se quiere plasmar con este recorrido que ha tenido la digitalización, es que, los nuevos avances tecnológicos buscan aportar más valor a la empresa y sobre todo al candidato o empleado; pudiéndole ofrecer la posibilidad de ver por él mismo, dentro de un proceso de selección, en qué fase se encuentra o una vez ya dentro, ver sus logros o metas; con este avance, ya que, puede hacer sentir más participe al candidato o empleado en la empresa y reflejar el crecimiento de ella como un crecimiento a nivel personal.

Y para finalizar, dentro de este trabajo de revisión y desarrollo bibliográfica, se incluirán experiencias o casos reales de varias personas, a modo entrevista, para plasmar de una manera más practica y latente hoy día toda esta investigación. La idea es ver desde su

perspectiva todos los cambios y diferencias que se pueden observar desde dentro, entre trabajar en una consultora y en una empresa, ya que, a pesar de tratarse del mismo departamento en el que las funciones y objetivos no dejan de ser el mismo, ambas cuentan con diversas maneras de trabajar y tratar esta gestión humana.

Con ello, lo que se quiere reflejar son los distintos conceptos que existen sobre el talento de una persona y el valor que aporta en cualquier organización y empresa, como ha ido evolucionando el concepto y la importancia que ha ido causando con el paso de los años y ver como se puede aprovechar este avance digital en recursos humanos para poder sacar lo mejor de una persona, que no deja de ser el mayor activo para que una compañía alcance sus objetivos.

3. PROPUESTA DE TRABAJO

La elección principal por este tema de investigación acerca de la gestión del talento, digitalización y todo lo que conlleva un proceso de selección, está relacionado en base a todo lo aprendido durante estos meses en el máster, en los que, de todos los aspectos que se ha podido conocer en el mundo de los Recursos Humanos, el interés del presente trabajo se ha focalizado más en la cultura, gestión del talento y proceso On boarding. Son aspectos clave y que han sufrido una evolución importante en la que, gracias a ello, cada vez se va dando más a conocer la valía y necesidad de este departamento en una empresa.

Esta evolución y nuevas formas de gestionar el talento principalmente, ha sido consecuencia de la llegada de las nuevas tecnologías y las recesiones en los últimos años vividas, que plantea Pérez (2019); de esta manera, se establecen nuevas ideas sobre como gestionar el mundo laboral. Hasta ahora los principales objetivos en el departamento de recursos humanos estaban enfocados a desarrollar en los líderes o puestos ejecutivos las competencias necesarias para llegar al éxito y establecer los planes de sucesión de éstos. Actualmente, tienen nuevos desafíos y metas, en los que se preocupan más por establecer y crear un buen ambiente de trabajo para alcanzar el

mayor bienestar de sus empleados, lo que eso conlleva a un mejor rendimiento y compromiso, tanto con la empresa como con su beneficio personal.

4. OBJETIVOS

El objetivo en el presente trabajo, es profundizar y desarrollar los términos y conceptos que engloba la gestión del talento, cultura y proceso Onboarding y hacer un recorrido de cada una de las fases del proceso de selección, destacando la importancia de todas ellas y analizar el impacto y evolución que ha tenido la digitalización en este área, viendo el recorrido desde sus inicios hasta la actualidad.

Después de realizar este análisis, la intención es aplicarlo a la realidad y ver su impacto de manera práctica, introduciendo algún caso real sobre experiencias vividas y diferencias que se puedan observar en estos aspectos, entre trabajar en una consultora y una empresa.

5. METODOLOGÍA APLICADA

El método que se ha seguido para elaborar este estudio, se basa en la recopilación de distintos papers y análisis que se vienen haciendo desde hace muchos años. La elección por esta metodología se justifica con el hecho de que, desde que se empezó a investigar e indagar sobre el mundo de los recursos humanos, se elaboraron distintos conceptos y formas de entender todos sus términos y contenidos.

Se trata de hacer una comparación, ver la evolución que ha tenido y que a día de hoy seguirá haciéndolo, por el cual, este trabajo se apoya en estos artículos y papers de varios y prestigiosos autores, donde se expone toda ésta información requerida.

Se debe mencionar también el uso de artículos de varias empresas como consultoras importantes en nuestro país y expertas en este campo, que han sabido desarrollar este departamento y hacerlo crecer de la mejor manera, adaptándose a las nuevas tecnologías sin perder su sitio en el mercado. Además para finalizar dicho estudio, en la parte de “anexo” se expone un caso práctico y real a modo entrevista, en la que,

inicialmente la intención era añadir alguna vivencia más de profesores con gran prestigio pero no pudo realizarse, por lo que en este sentido habría una falta de contraste.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Contextualización

Nos encontramos actualmente en un entorno en el que el concepto de gestión del talento ha ido evolucionando mucho a lo largo del tiempo y nunca ha tenido una definición fija como tal, ya que ha sido visto desde varias perspectivas desde sus inicios en los años 80 donde se comenzó a desarrollar más todo lo que conlleva el mundo de los Recursos Humanos; por lo que es conveniente conocer los distintos puntos de vista y avances que ha tenido.

Mckinsey (1997), formula una definición respecto a la gestión estratégica del talento, basada en un conjunto de procesos que requieren un reconocimiento de puestos clave para aportar a la compañía una gran ventaja competitiva, además de contribuir en la mejora de talentos con mayor potencial y alto desempeño para que, posteriormente puedan desempeñar a la perfección las funciones y puestos existentes junto con la manifestación de un compromiso persistente en la organización y así poder construir un formato de recursos humanos diferente. (Collings y Mellahi, 2009).

Hace alusión a que, gracias a toda la bibliografía de la gestión de recursos humanos existente, es posible hacer hincapié en resaltar este gran potencial como una fuente de ventaja competitiva sostenible, alegando que “los recursos y capacidades que sustentan dicha ventaja competitiva de las empresas, están directamente ligados a las capacidades de las personas talentosas, que son las que conforman el capital humano” (Cheese, et. al, 2008; Wright, et. al, 1994)

Como se ha mencionado anteriormente, son muchos los autores e investigadores que realizan y formulan definiciones acerca de la gestión del talento, por un lado, Lewis y Heckman (2006), establecieron tres corrientes clave de pensamiento sobre ello. La

primera se basa en aquellos que cambian la etiqueta de gestión del talento por la gestión de recursos humanos. En una segunda vertiente, se centran en el desarrollo de distintos grupos de talento dispuestos a plasmar las necesidades del personal y a poder controlar los avances de los empleados a través de puestos (Lewis y Heckman, 2006). La tercera corriente, se basa únicamente en la gestión de personas con talento dentro de una organización en la que alegan que en toda la compañía debe existir y estar repleta de “artistas A” llamados “topgrading” (Smart, 1999) y hace hincapié en los llamados “jugadores C” o “malos intérpretes, los cuales deberían evitar su permanencia dentro de ella (Michaels, et.al, 2001).

Adicionalmente, añaden una cuarta parte centrada en el reconocimiento de puestos esenciales a desempeñar por aquellos con mayor potencial y que pueden causar un impacto y ventaja significativa para la compañía (Boudreau y Ramstad, 2005; Hulesid et al, 2005). En general, quieren centrarse en un reconocimiento de mayor grado de diferenciación de roles dentro de las empresas, con más énfasis en los puestos estratégicos sobre los no tan estratégicos (Becker y Huselid, 2006), ya que esto daría lugar a una inversión excesiva en funciones no cruciales dentro de la compañía (Boudreau y Ramstad, 2008; Huselid, et. al, 2005).

Una característica común en la mayor parte de la historia de la literatura sobre la gestión del talento es la atención continua por el desarrollo de carreras, para que permanezcan de por vida en las compañías. Pero actualmente esto ha cambiado de dirección y las empresas, deciden optar por la contratación de manera externa en todos los niveles jerárquicos de la organización, principalmente para ahorrarse grandes despidos por indemnizaciones o finiquitos. (Capelli, 1999).

Por otra parte, se establecen dos tipos de enfoques hacia esta gestión del talento: uno es el enfoque inclusivo, donde proponen que dicha gestión deba ser para todo conjunto de empleados. En cambio, el segundo enfoque es exclusivo, justificando que un subconjunto de empleados o puestos de trabajo ocasiona un coste desproporcionado (Gallardo-Gallardo et al, 2013).

Este último enfoque da lugar a plantearse una cuestión referente a la fuerza del trabajo, ver si lo que influye realmente es el individuo en sí o el trabajo.

Se ha demostrado que aquellos trabajadores que tienen mayor desempeño son los que más resultados y efectividad aportan al rendimiento de la empresa. Visto esto, se llega a la conclusión que, estos profesionales son los más valiosos para la empresa respecto a los que tienen menos desempeño, por lo que la empresa debería invertir plenamente en ellos para no perderlos (Felin & Hesterly, 2007).

Siguiendo esta perspectiva, muchos expertos se han decantado por aplicar una metodología de la gestión del talento, apoyado por la curva de vitalidad de Jack Welch (2006), en la que expone la teoría de la existencia de los trabajadores con alto rendimiento (jugadores A), los que poseen un rendimiento malo (jugadores C) y por último, la gran mayoría se encuentra paralizados en una posición intermedia (jugadores B). Dentro de esta teoría alberga la idea de que el rendimiento de un trabajador es elemental, de manera que el principal objetivo es apostar únicamente por estos jugadores A y evitar a toda costa los jugadores C (Axelrod et. al., 2002; Smart 2005).

Asimismo, el valor de un mayor rendimiento generalmente, está motivado por el cargo que ocupa. Hunter y otros (1990) al comparar los mejores rendimientos con los peores en distintos puestos de trabajo, se dieron cuenta de que lo que les diferenciaba e influía en ello, era la complejidad que tuviese cada puesto. Anteriormente, Jacobs (1981) expuso la teoría de la contingencia para ajustar el vínculo entre el rendimiento individual, los trabajadores y el rendimiento de la compañía, explicando cómo el rendimiento individual puede añadir un aumento clave en el rendimiento total de la compañía, pero solo en algunos tipos de empleos.

Todas estas teorías han conducido a defender y a asociar el tipo de trabajo con el rendimiento. Apoyándose en esta idea, proponen que las empresas suministren más recursos e hincapié hacia aquellos empleos donde el desempeño individual tiene más capacidad para repercutir en el desempeño total de la organización. (Boudreau & Ramstad 2007, Delery & Shaw 2001, Huselid et al. 2005). Todo ello, no quiere decir que

“centrarse en el empleo como lugar de diferenciación descarte las diferencias individuales, por supuesto”(Gallardo-Gallardo et al. 2013, Humphrey et al. 2009).

Tal y como se detalla en Becker y Huselid (2006) "el valor de las aptitudes de los empleados de una empresa no es sólo un fenómeno del lado de la oferta. Es una función de cómo se utilizan esas aptitudes y dónde se utilizan". Por ello, es tan importante a la hora de descubrir esas aptitudes individuales en los empleados, saber orientarlas y sacarles el mayor partido, reubicándole en el puesto idóneo para sacar a relucir dicho talento de la mejor manera.

El equipo de Humphrey et al. (2009), explica que las decisiones importantes sobre la asignación del personal, deben estar vinculadas a la importancia de las diversas funciones que albergan antes de tener en cuenta los atributos individuales. También se puede ver un gran cambio comparando el enfoque tradicional de la gestión del talento, en la que consideraban a los puestos ejecutivos como los únicos puestos clave. Analizar qué personas poseían el potencial para llegar al éxito en esos cargos era algo central y el camino para llegar a ello en dichos puestos significaba para la compañía el coste más importante.

Gracias al análisis de estas teorías, se ha podido llegar a formular y explicar mejor lo que significa la gestión del talento, entendiéndolo como aquel proceso por el que las organizaciones persiguen alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades de talento a través de puestos estratégicos y el “talento” como esa característica de aquellas personas que gracias a su potencial contribuyen a un mejor desempeño en la empresa mediante esos puestos estratégicos y por último, “ reserva de talentos como los titulares de puestos de alto rendimiento en puestos estratégicos y las personas identificadas con el potencial de ocupar puestos estratégicos en el futuro (Cappelli 2008b; Cascio & Boudreau 2008; Collings & Mellahi 2009).

Para comprender con más precisión esta definición, se debe entender y desarrollar lo que es un puesto estratégico; por lo que muchos autores llegan a la conclusión y exponen que son aquellos que hacen que su rendimiento individual aporte una gran ventaja competitiva en la empresa. Hace años únicamente se creía que estos puestos

estratégicos únicamente eran los ocupados por ejecutivos o de gran nivel jerárquico, pero actualmente y tras varias observaciones, se apuesta por integrar dentro de puestos estratégicos a muchos más, independientemente de su cargo o funciones y una vez detectado esos talentos clave, satisfacer la demanda de esos puestos.

Una vez comprendido esto, se plantean que para cubrir estos puestos, deben contratar tanto de fuera como desde dentro, y si es desde dentro cómo van a identificar dicho talento en los candidatos. Por lo que aquí se debe aplicar bien lo que es una buena gestión de talento, la cual conlleva un seguimiento de ellos en su paso por la compañía, una evaluación continua y ver las capacidades y competencias que han desarrollado para obtener los resultados a los que han llegado.

6.2. Estado del Arte

Realizando un breve recorrido por la literatura de la gestión del talento, en las que se crean varios debates y críticas entre opiniones de varios autores, los principales resultados existentes en estas investigaciones se basan sobre todo en una búsqueda del potencial en aquellas personas que pueden llegar a aportar mucho valor a la compañía, alejándose de la costumbre tradicional de centrarse y reconocer como grandes talentos únicamente a aquellos, que ocupaban puestos ejecutivos dentro de la empresa. Con esto lo que se exponer es que, ha habido un cambio de paradigma en el que, no solo existe gran talento en ciertas posiciones o lugares de trabajo o por las funciones que realiza, si no que, hay mucho capital humano con gran talento tanto fuera y dentro de la compañía en el que se debería invertir también, independientemente del lugar que ocupe en una organización, ya que puede llegar muy lejos y aportar un gran valor añadido. Los autores (Cascio & Aguinis 2008b) al hilo de lo anterior, aportan una frase bastante acorde y explicativa “nada en la ciencia de la predicción y la selección supera la observación del rendimiento real en un trabajo equivalente”.

Que los empleos estratégicos existen fuera de la suite ejecutiva ha sido considerado como uno de los aspectos más perspicaces de este enfoque, ya que "hay un mayor potencial para competir distintivamente por y con talento en áreas menos reconocidas

y porque establece vínculos conceptuales más amplios y fuertes entre los recursos humanos y la estrategia empresarial” (Boudreau & Ramstad 2007).

Según muchos especialistas en este sector, reconocen que el área de Gestión del Talento Humano se centra en estructurar estrategias consolidadas para que las organizaciones puedan hacer un mejor uso de su capital humano, junto con el cumplimiento de los objetivos propuestos gracias al impulso del talento y potencial con el que cuentan.

La consultora estratégica PeopleNext, se enfoca principalmente en mejorar y elaborar estas estrategias, teniendo en cuenta varios aspectos que hay que tener presente a la hora de construir la táctica. Uno de los aspectos que más destaca es la integración de todos los miembros de la empresa, impulsando actividades e iniciativas en la que pueda participar todos los empleados desde cualquier nivel jerárquico.

“Su principal objetivo es que con ello, todo el personal se sienta integrado e involucrado en el talento de la organización, ya que quiere dejar claro que prioriza el ser personas pensando en el empleado como sujeto y comprometido para generar mayor productividad y siendo feliz consigo mismo”(Caldentey, 2018).

7. ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVES

7.1. Proceso de Selección y fases

El resultado de un buen crecimiento de cualquier empresa y su mejora continua viene dado gracias al capital humano, es decir, el contar con personal bien capacitado y sobre todo comprometidos con la organización, es lo que conlleva a alcanzar el mayor éxito. Por ello, es tan importante invertir en este activo, realizando un buen proceso de selección. “Nada es tan importante como contratar y formar a las personas. Al fin y al cabo, apuestas por la gente, no por estrategias” expresó el CEO y empresario Lawrence Bossidy en un post de Facebook (2020).

El proceso de selección es un proceso en el cual, la organización escoge a distintos perfiles de candidatos y decide aquel que más se puede adaptar a lo que están buscando para cubrir sus necesidades y aportar valor a la empresa. Es un punto clave de diferenciación respecto a la competencia, ya que, depende de cómo se realice puede ser muy beneficioso a largo plazo, en cuanto a rendimiento, objetivos, estrategias y compromiso para la compañía.

Por lo tanto, es importante hacer un recorrido y ver qué fases son fundamentales en este proceso, para su efectividad y profesionalidad. Se estructuran de la siguiente manera:

1. Definición de las necesidades de personal:

En esta fase la empresa se plantea si está cubriendo sus necesidades con el personal del que ya disponen o precisan de nuevos trabajadores que aporten y den más apoyo, siempre que se lo puedan permitir económicamente.

2. Elaboración del perfil del candidato:

Una vez decidido el puesto que se va a cubrir, tienen que crear el perfil del candidato idóneo, competencias y aptitudes que quieren para dicha vacante.

3. Lanzamiento de la convocatoria:

En esta fase, la empresa deberá reclutar a varios candidatos a través de distintas vías de comunicación, ya sean plataformas web, anuncios, etc. Actualmente todas las empresas lo realizan de manera online, desde su plataforma o sitio web del que disponga o creando la oferta de trabajo con los requisitos y condiciones en otros medios, siendo los más comunes LinkedIn e InfoJobs; a través de estos medios online, los candidatos interesados a optar por la vacante, podrán adjuntar sus currículums vitae.

4. Preselección de los candidatos:

Una vez recibidos los currículums, se realiza una primera criba con los que más se puedan ajustar en función de sus perfiles, al puesto ofertado.

5. Selección:

A los candidatos preseleccionados se les cita a entrevista telefónica, presencial u online, para poder conocer más a fondo las aptitudes, experiencia y recorrido profesional. En esta fase es donde más diferencias se encuentran según la empresa o según el puesto, ya que, pueden optar por diversas pruebas, ya sean psicotécnicas, test de personalidad o dinámicas de grupo entre ellas. Gracias a estas pruebas los profesionales en reclutar, podrán observar cómo se desenvuelven en cualquier ambiente, su nivel de resolución de problemas, competencias o aptitudes y sobre todo, poder comprobar si son idóneos para el puesto.

6. Informe de los candidatos:

Una vez finalizada la anterior fase, proceden a elaborar un informe de los candidatos citados a entrevista, con los aspectos más importantes, ya sean aspiraciones, disponibilidad, virtudes o defectos observados.

7. Toma de decisión:

El informe anterior es lo que ayudará a tomar la decisión final y optar por un candidato u otro. Lo que llevará a escoger al candidato ideal será lo que les diferencia a uno respecto al resto y ante todo si podría adaptarse con facilidad a la empresa y sus valores.

8. Contratación:

En esta parte se exponen las condiciones que va a sustentar su contrato laboral, ya sean horarios, remuneración, periodo o no de prueba, vacaciones y duración del mismo. Mediante la firma de ambas partes (empresa y candidato), se manifestará el acuerdo legal de dichas condiciones.

9. Incorporación y proceso On boarding:

Esta etapa se basa en realizar un acompañamiento y proceso On boarding en su entrada y primeros meses en la compañía. En primer lugar, se trata de informar al trabajador de todo lo que tiene que saber acerca de la empresa, ponerle al día, conocer a sus compañeros y mostrarle los espacios de la empresa junto con su lugar de trabajo. Además es un proceso en el que, tanto la empresa como el empleado interactúan y se dan feedback mutuamente de su estancia allí,

impresiones, formas de trabajar, necesidades que requieran como formación en algún aspecto o sugerencias.

10. Seguimiento:

Mediante este seguimiento, la empresa puede comprobar la efectividad de su proceso de selección, aspectos a mejorar y así poder establecer ese vínculo de compromiso con el empleado.

7.2. Desvinculación Laboral

Esta parte es tan importante como realizar un buen proceso de selección, ya que, forma parte de la vida laboral de cada empleado en alguna ocasión, en su carrera profesional. Este término se confunde bastante con el despido y hay que tener clara la diferencia: despido es la rescisión del contrato por parte de la empresa y la desvinculación es un concepto más amplio, el cual, incluye la transición fuera de la empresa de un empleado y en este caso puede haberse producido por voluntad de la empresa o del trabajador. La desvinculación no es una tarea fácil aunque lo parezca, hay que tener claros muchos aspectos, saber cómo comunicar el mensaje y transmitirlo de la mejor manera.

Según la firma Career Partners (2016) , tres de cada 10 trabajadores en España pasan por una desvinculación laboral debido a cambios en las organizaciones. También puede ocurrir por otros motivos, como una reestructuración de la empresa donde requieren otro tipo de perfiles o necesitan otro enfoque donde los empleados que tienen no encajan, cierre del negocio etc.

Franco Muschi, profesor del curso Estrategias de Desvinculación Laboral del PEE en Derecho Corporativo de ESAN, añade que a la hora de tomar esta decisión de desvincular a alguien, se debe analizar bien la situación de dos maneras: objetiva, es decir, el empresario o empleador se apoya en motivos como el salario o la estructura del contrato y una vez expuestos los motivos, examinar si va a suponer o no un peligro para la compañía; la segunda perspectiva del análisis es de manera subjetiva, refiriéndose a la trayectoria que ha tenido dicho empleado durante su estancia en la empresa, resultados aportados, compromiso y aspectos personales.

Una vez analizado todo lo anterior, se debe tener en cuenta varios aspectos clave para hacerlo de la manera correcta. La consultora Lukkap, aporta varias indicaciones para como comunicar un despido :

Lo primero de todo, preparar el mensaje y tener claro lo que se va a transmitir de manera clara y sencilla de entender para que no de lugar a dudas. El siguiente paso es proceder a su comunicación, la cual es clave para trasladar la información, ya que si se hace adecuadamente, el proceso resultará más satisfactorio.

Una mala comunicación conllevaría en su caso, que el mensaje no llegue de manera correcta y que ocasione un impacto perjudicial para el empleado y en consecuencia para la empresa. Debe realizarse en un ambiente tranquilo y cómodo para que la conversación sea fluida y se desarrolle mejor, pero sobre todo asegurarnos de que se ha entendido el mensaje correctamente. En este aspecto, debemos tener en cuenta las posibles reacciones que desencadenará la noticia en el trabajador, por ello, es importante una vez explicada y justificada la decisión final, dejarle un espacio o turno de palabra para dudas o preguntas, manteniendo siempre una escucha activa para que pueda expresar lo que piense o sienta acerca de la decisión. De esta manera, es preciso demostrarle apoyo y ofrecerle otra visión respecto a dicha desvinculación, ya que puede originarle una oportunidad para reinventarse, seguir formándose y continuar con su carrera profesional de esta manera o incluso dedicarle tiempo a aquello que no pudo hacer en su momento por el hecho de tener otras responsabilidades.

Comunicar la salida de un trabajador influye mucho a la hora del impacto que pueda tener posteriormente en la empresa, ya que puede colisionar en función de ello a la cultura, imagen o valores que ostente. Es inevitable que no afecte en la compañía pero podemos influir en ello para reducirlo al máximo; es muy frecuente que una persona que haya sido desvinculada emocionalmente no se encuentre bien y tenga muchas dudas acerca de la decisión, es por eso, que aquí podemos ayudar a que eso no ocurra, a transmitir bien el mensaje, a ofrecerle nuevas oportunidades y a acompañarle también en esta fase de su carrera profesional mediante un buen proceso de outplacement. El hecho de apoyar y hacer un seguimiento a la persona desvinculada para que afronte la

decisión y lo vea como una posible oportunidad para seguir creciendo, está dentro de este proceso que la empresa debe tener presente y aplicar en todas estas situaciones.

“El índice de recomendación de los empleados que han vivido una salida en su entorno baja de 33,2% a 11,8% “ hasta antes del COVID-19, por ello queda claro la colisión que provoca cualquier desvinculación. De esta manera, si este proceso de off boarding se lleva a cabo desde el principio se logrará transmitir a la persona el cuidado y dedicación que tiene la empresa en esta etapa, creando un aumento de compromiso en ella y gracias a este buen proceso, aunque la relación laboral se haya extinguido, la imagen que supondrá será positiva y más beneficiosa.

7.3. Digitalización

En los últimos años, la transformación digital se ha convertido en algo esencial para cualquier organización, lo que a su vez, esto supone un gran reto y esfuerzo para adaptarse e implementarla en una empresa, ya que obliga a cambiar la manera de trabajo en los procesos actuales. Dado el rápido avance de las tecnologías, obliga a todas las organizaciones a adaptarse a este nuevo mercado para reaccionar cuanto antes y no perder su nicho en el mercado, ya que puede suponer una fuente de ventaja competitiva.

“Las tecnologías digitales han comenzado a participar en todas las áreas de la organización, lo que significa que ha tenido un impacto en la gestión del talento y la forma en que las organizaciones conservan su talento (Bajer, 2017)”.

Por ello, las compañías muestran un gran énfasis en profundizar e invertir más en el uso de las tecnologías digitales, para poder seguir manteniéndose en su puesto y lograr crecer exponencialmente día a día.

A finales de la década de los 90, es cuando la adquisición, retención y gestión del talento comenzó a cobrar mayor importancia y convertirse en un punto fundamental para cualquier empresa, ya que se dieron cuenta de la escasez de talento que existía y la demanda era mucho mayor que la oferta (Stahl, et. al, 2007; Schuler, et. al, 2011); ya que, mediante esas acciones era la única vía para obtener un mejor activo en las organizaciones, es decir una buena plantilla del personal.

Gracias a esta creciente accesibilidad de las herramientas y procesos digitales que ofrece la digitalización, se ha podido introducir más fácilmente y así poder obtener grandes ventajas, las cuales han dado sus resultados en este tipo de transformación. La primera de las mejoras y cambios ha sido la sustitución de los trabajos manuales y tareas repetitivas por trabajos más flexibles y eficaces en cuanto a la gestión del talento, introduciendo por ejemplo plataformas e-HRM (Stone, et. al, 2015), y fortaleciendo la cultura organizacional a través de la marca del empleador (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2019).

Actualmente estamos inmersos en una economía bastante compleja y competitiva por lo que, requiere tener disponible una cartera de talento ostentosa para estar al nivel, lo cual, puede convertirse en una gran oportunidad para las empresas el hacer hincapié en este ámbito y reforzarla para adaptarse de la mejor manera y ser fuertes en este mercado.

Los desafíos digitales a los que se enfrentan hoy día las organizaciones son estrictos, ya que, se tiene que exigir a los nuevos talentos, más experiencia y más formación, pero a su vez, este gran esfuerzo supondrá además una ganancia exponencial, ya que ofrece la oportunidad de desarrollar al talento interno a lo largo de la trayectoria y poder seguir creciendo, en lugar de prescindir de ellos. (Stahl et. al, 2007).

Una vez resaltada la importancia que está suponiendo esta digitalización en nuestra sociedad, hay que comprender bien todos los conceptos como transformación digital y gestión del talento, es decir, el lazo que les une.

A pesar del rápido avance que está teniendo esta digitalización, la investigación que se está realizando sobre ella y su aplicación en todos los ámbitos de nuestra sociedad, es muy limitada, ya que la mayor parte de ese análisis sobre transformación digital, se centra en la digitalización de la información y no de la digitalización dentro de una organización en sí.

En referente a ello, es importante saber las distintas definiciones que comparten varios autores sobre el término digitalización:

Tabla 1: Definiciones sobre la digitalización

Brenen y Kresis (2014)	Asocian la digitalización a cuando una organización aumenta el uso de la tecnología digital.
Bloomberg (2018)	La define como el cambio del modelo de negocio en una organización mediante el uso de tecnologías digitales, creando al mismo tiempo, nuevas oportunidades de producción de valor.
Muro, Liu (2017) Whiton (2017) Kulkarni (2017)	Todos ellos de manera conjunta, describen la digitalización como un proceso de uso de la información digital y herramientas para transformar un negocio.

Fuente :elaboración propia a partir de Digital transformation and talent retention.

A pesar de que cada autor tiene un punto de vista distinto, todas ellas llevan al mismo punto clave, el cual es que, la digitalización debe ser la aplicación de la tecnología dentro de una organización con el fin de que ello, cambie un modelo de negocio o un proceso.

Por lo que, dichos autores, llegan a la conclusión de que, si en una organización se está impartiendo una transformación digital, eso conducirá obligatoriamente a implementarlo en los procesos de digitalización y digitalización en sí. Cada avance digital que se realice será necesario pero siempre en distintos niveles de complejidad y adaptado al modelo de cada organización (Bloomberg 2018).

El introducir la transformación digital en una organización, supondrá un cambio en cuatro ámbitos distintos dentro de la misma, estos son (Parviainen et al.,2017) :

- 1) Nivel de proceso: Insertar nuevas herramientas y procesos de forma digital, de forma que se reducirán los pasos manuales.

- 2) Nivel organizacional: Sustituir los servicios más obsoletos o que ocupan demasiado tiempo por nuevos que los reduzcan de manera más informatizada.
- 3) Nivel de dominio empresarial: Cambio en la cadena de valor y en los roles.
- 4) Nivel social: Nuevas formas de influir e impactar en la toma de decisiones y en el tipo de trabajo, un cambio de visión en las estructuras de la sociedad.

Todos esos cambios que supone la implantación de la tecnología digital en cualquier organización, es porque conlleva a su vez beneficios exponenciales tanto a nivel de coste como a nivel de trabajo y sus resultados, ya sea reducción de costes a través de procesos intensivos de información, la capacidad de enfrentarse a problemas reales en una fase más temprana mediante informes de rendimiento digital en tiempo real (Parviainen et al., 2017).

Algunas consultoras muy conocidas como Deloitte y MIT Sloan Management Review para comprobar el impacto y recepción que supondría la implementación de la tecnología digital en sus organizaciones, realizaron un estudio para medirlo, a través de encuestas a sus empleados de todo el mundo. Los resultados de estas encuestas fueron bastante positivos y receptivos en cuanto a la implantación de esta nueva era en sus compañías. El 76% confirmaba que las tecnologías digitales eran importantes en la organización y el 60% opina que las tecnologías digitales podrían transformar fundamentalmente las formas de trabajo de las organizaciones (Kane, et. al, 2015).

Sin embargo, la digitalización también puede afectar en algunas organizaciones y convertir todo su negocio en algo obsoleto. Uno de los ejemplos que se puede aportar respecto a esta repercusión es el negocio del escáner manual de facturas, ya que al enfrentarse a esta transformación, este rol ha sido reemplazado en su mayor parte por las facturas electrónicas. En cambio, también ofrece la oportunidad de crear negocios totalmente nuevos incluyendo operadores para gestionar las facturas electrónicas.

Por otra parte, existen 3 puntos de vista en cuanto a los objetivos que proponen al incorporar la digitalización en los procesos de una organización:

- Oportunidad externa: ofrece nuevas oportunidades de negocio en los mercados existentes a través de la creación de nuevos servicios, los cuales atrae a nuevos clientes.
- Eficiencia interna: Cambios en la forma de trabajar mediante nuevas herramientas digitales y transformación de procesos internos.
- Cambio disruptivo: Esta transformación digital supone un cambio en los roles de una organización.

Por lo que, se llega a la conclusión de que, los principales beneficios será un mejor uso y tratamiento de los datos, ya que, esta digitalización ofrece la oportunidad de aunar los datos y organizar el almacenamiento de ellos, proporcionando una mejor gestión de ellos de manera más accesible, organizada y sencilla (Parviainen et al, 2017).

A raíz de todo esto, se puede observar que la implantación de la digitalización en las empresas, ha tenido un gran impacto en las distintas áreas de las organizaciones y una de ellas es en la gestión del talento. Entre los grandes cambios que ha supuesto en este ámbito, podemos encontrar la transformación de los procesos administrativos como las evaluaciones del rendimiento y los procesos de desarrollo del talento dentro de una compañía, los cuales ahora se han digitalizado totalmente como por ejemplo TramitApp o a3. Esta transformación en cada uno de los procesos, aporta una mayor automatización a la hora de las comunicaciones corporativas y reduce el tiempo y el esfuerzo en esa gestión del rendimiento del talento mediante un mayor control y seguimiento del mismo.

Con la incorporación de la digitalización en los procesos de las organizaciones, ayuda a dar forma a la gestión del talento, de manera que la transforma en algo más personal e interactiva, por ejemplo, algo muy común que se usa hoy en día en esta área gracias a la tecnología digital es, el gran uso de las redes sociales internas, externas y el crowdsourcing. Estas herramientas y nuevas formas de gestionar, proporciona un mayor desarrollo en los sistemas de recompensas, ya se vuelven más eficaces dentro de una organización mediante el reconocimiento de distintas preferencias de recompensas de talentos (Khoreva, et. al, 2019; Fay & Nardoni, 2009).

Gracias a la llegada de la tecnología digital, se puede acceder e incorporar nuevas plataformas y herramientas para el e-learning, lo cual proporciona a su vez, mejores oportunidades de aprendizaje y desarrollo del talento de los empleados de una empresa, convirtiéndose en una gran experiencia para ellos, que antes no tenían. (O'Shea y Puente, 2017)

Actualmente, este aprendizaje se lleva a cabo sustituyendo “el cara a cara” por sesiones o webinars de formación online y cuestionarios que están disponibles para realizarlo desde cualquier lugar y en cualquier momento. Mediante el uso del e-learning famoso, la organización aporta a los empleados una mayor flexibilidad y accesibilidad para su plantilla y además para ella, ya que, reduce el coste de todas las formaciones que tenían que contratar anteriormente de manera presencial.

Para los empleados, el uso de este nuevo aprendizaje además, proporciona un mayor nivel de sensación de control sobre su desarrollo y sobre todo más confianza; por el hecho de que no se ve en la obligación de realizarlo con más personas a un hora concreta y sin tener más posibilidades, ellos pueden decidir cómo, cuándo y dónde llevar a cabo la formación, además una de las ventajas también es la mayor personalización del material que deben usar (sus propios ordenadores por ejemplo), por lo que, ha sido muy bien recibido.

Sin embargo, estas nuevas formas de aprender y desarrollarse, puede generar miedos o inseguridades, al nivel de participación o dinámicas grupales, dando la sensación de que el aprendizaje es menos eficaz que el “cara a cara”, por el hecho de encontrarse en un entorno de capacitación solitario y echando de menos la comunicación conjunta.

Como solución a ello, se propone hacer un proceso de aprendizaje mixto, es decir, aplicando el uso de medios digitales y a su vez tradicionales. De esta manera, dará mucha más confianza a los empleados y generará las ventajas digitales mencionadas anteriormente como la flexibilidad, personalización y control y al mismo tiempo la comunicación grupal que aportaban los métodos tradicionales, aumentando así su nivel de motivación para seguir creciendo y desarrollando su talento. (Stone et al., 2015; Johnson, Hornik & Salas, 2008; Benbunan-fich & Hiltz, 2003).

Hay tres tipos de transformación digital (Bloomberg ,2018) :

- Básica e inicial, que consiste en la digitalización de datos analógicos.
- Intermedia, afectando principalmente a los modelos de negocio introduciendo nuevas tecnologías, ya sean plataformas o herramientas web.
- Avanzada, alcanzando una mayor transformación estratégica del negocio.

En conclusión, esta transformación digital aporta grandes ventajas a las organizaciones y a sus empleados, ya que siguiendo su curso lleva a alcanzar una evolución en nuevas formas de trabajar.

Con ello, se puede decir que, la implantación de la transformación digital, además de afectar de manera positiva a muchos procesos y estrategias del negocio, también genera gran impacto en la gestión de talento mencionado anteriormente, haciendo uso de plataformas y aplicaciones web para comunicarse de manera online desde cualquier lugar y momento, aumentando el desarrollo de talento con más facilidades y acceso y reduciendo las tareas manuales y tiempos de trabajo; esto a su vez, implica el desarrollo de nuevos sistemas de recompensa más eficaces y de e-HRM (Khoreva et al., 2019; Fay & Nardoni, 2009).

También es importante destacar el cambio que supone la digitalización en dos áreas como el employer branding y el desarrollo de talento. En la primera, ha aportado mayor facilidad para compartir la cultura empresarial y así poder involucrar más a los empleados con ella y aumentar su motivación y sensación de pertenencia, mediante las plataformas virtuales (Mihalcea, 2017). En cuanto a la segunda, ha permitido un gran desafío también, ya que, proporciona muchas más posibilidades de distintos tipos para que el talento se nutra y crezca para tener un gran recorrido profesional, ya sea a nivel de cursos online, webinars y cuestionarios (O'Shea & Puente, 2017; Stone et al., 2015).

Según Nadia Våglund, en su estudio sobre 'Digital Transformation and Talent Retention' en 2020, realizó una serie de entrevistas a 10 personas para ver el impacto y su opinión sobre la transformación de la digitalización y su impacto en la empresa donde trabajan. Este proceso e investigación con las personas encuestadas se dividió en varias partes.

La primera parte de entrevistas estaba enfocada a la transformación digital dentro de la empresa en la que trabajaban, centrándose en distintos conceptos que tenían sobre dicha transformación, la entrada que tuvo y las ventajas y desventajas.

Una de las opiniones de los encuestados en cuanto al concepto, era que, no lo asociaba directamente a la tecnología en sí, si no que, para ella se trataba más de lo que se puede aprender de otras empresas pioneras que trabajan principalmente en el dominio digital desde sus inicios y como han funcionado, ya que son empresas pioneras en el mercado como Google o Amazon. Se fijaban en ciertos aspectos como la manera en la que usan los datos, el seguimiento que realizan para que cada producto llegue correctamente al cliente y la forma en la que llega, la interacción y la organización que utilizan dentro de éstas compañías. Es decir, centrarse más en el uso que hacían de la tecnología para hacer ciertas cosas en vez de fijarse en la perspectiva de la tecnología.

En cambio, para otro de los encuestados definía ésta transformación como una moda a la que toda organización debe adaptarse y seguir para no perder su nicho de mercado y no quedarse atrás como en puntos anteriores he comentado. A lo que se refiere esta persona, es que es una moda que tarde o temprano no va a durar en el tiempo o se va a quedar obsoleta, lo definía como que “solo eran herramientas distintas para llegar a hacer el mismo trabajo”.

En el siguiente cuadro se recopilaron los diferentes conceptos de los encuestados sobre la transformación digital:

Tabla 2: Conceptos sobre la transformación digital

1	Comprender las empresas que operan dentro del entorno digital y aplicar esas estrategias a los modelos de negocio de las empresas tradicionales.
2	Empezar a utilizar nuevas tecnologías digitales para resolver problemas organizacionales, y a su vez provocando un cambio en la mentalidad de la compañía.
3	Introducir nueva tecnología para permitir nuevas formas de decisión más rápidas e inteligentes a la hora de trabajar.

4	Utilizar tecnologías emergentes para un mejor desarrollo en empresas y sociedades, actuando dicha tecnología como un habilitador para un cambio mejor.
5	Introducir e implementar tecnologías digitales en las organizaciones para mejorar y crear nuevas oportunidades de negocio.
6	Uso de un término que siempre ha existido: el cambio. La transformación digital no es lo más importante, pero la mentalidad de estar dispuesto a adaptarse, sí lo es.
7	La forma en que las personas utilizan las plataformas digitales para hacer su trabajo, concretamente para comunicarse y hacer que la información sea más útil.
8	Un término utilizado para proyectos de capital en organizaciones que buscan mejorar la calidad de los procesos mediante la automatización de éstos.
9	Organizaciones o instituciones que dan un salto hacia la nueva era digital, transformando tres áreas: la mentalidad de las personas, la cultura organizacional y el uso de los procesos y datos.
10	Encontrar nuevas formas de hacer las cosas digitalmente y de manera más eficiente con la ayuda de herramientas digitales, lo que da como resultado grandes avances técnicos y comerciales.

Fuente :elaboración propia a partir de Digital transformation and talent retention.

Como se puede comprobar en el cuadro de opiniones de los encuestados, son todas distintas pero a su vez, se relacionan de cierta manera con la definición establecida por Muro et al (2017), que lo describía como el uso de información y herramientas digitales para transformar una organización y el negocio de ella; y a su vez, relacionadas con la definición real de la transformación digital establecida por Bloomberg (2018) en la que se apoyaba en la idea del cambio de una organización y la transformación estratégica del negocio.

Otro apartado importante que se cuestionó a éstas personas era la importancia que tenía dicha transformación en una empresa, donde algunos de ellos se apoyaban en que la velocidad y el tiempo, son puntos clave en cuanto al por qué la transformación digital

es importante incluirla. En concreto, el encuestado nº 5 estaba de acuerdo en la aportación de Schuler, Jackson y Tarique (2011) de que, a medida que todo se mueve más rápido en el círculo del área empresarial, es esencial estar al día por lo que, la digitalización en este momento es vital para no quedarse obsoleto.

Por otro lado, el encuestado nº 6 insistía en la idea en la que este cambio era inevitable para la mentalidad cultural y que ésta transformación era debido al tiempo, al avance que estaba teniendo y no por la tecnología en sí.

Las opiniones que plasmaron las personas nº 8 y 10 es interesante de comentar ya que, sugerían que si las organizaciones no realizaban un seguimiento de cómo las personas querían interactuar con ellos en la empresa, de cómo les gustaría que los procesos funcionen en el entorno laboral, serían incapaces de mantenerse al día si no se produce este cambio.

A su vez, también reconocieron lo difícil que era realizar esta transformación digital en cualquier organización, debido a que, normalmente cualquier cambio asusta a las personas y son reacias a ellos, por lo que, proponen que dicho giro debe ser orientado y obligado a alcanzar el éxito.

Una vez recopilados y analizados los conceptos que éstas personas tenían respecto a la transformación, pasaron a realizar otro análisis de manera más práctica, centrándose en la visibilidad de dicho cambio digital en la empresa en la que trabajaban. Éstos cambios y visibilidad, se clasificaron en los cuatro niveles de un cambio organizativo para Parviainen et al (2017): Nivel de proceso, organizacional, dominio empresarial y social.

1) Nivel de proceso:

Este tipo se focaliza principalmente en cambiar el trabajo manual y tareas más pesadas por herramientas y procesos digitales en su lugar. Varios de los encuestados aportaron que en este sentido, vieron este cambio en la comunicación ya que, esta transformación les había proporcionado nuevas y mejores plataformas para interactuar en el entorno laboral y facilitar su comunicación. Además se mencionó que gracias a las herramientas digitales la

eficacia y rendimiento de los equipos era mucho mayor y ofrecía más colaboración entre ellos estuvieran en el país o lugar donde estuvieran. Pero el cambio más destacado sin duda, fue la transformación y la automatización de las tareas tediosas en tareas más dinámicas y rápidas, mejorando los tiempos y a su vez, el trabajo.

2) Nivel organizacional:

En este aspecto, la transformación digital juega un papel diferente, y se puede observar en el desarrollo de nuevos productos. El enfoque a nivel organizativo radica en ofrecer nuevos servicios, cambiar o abandonar los servicios existentes obsoletos (Parviainen et al., 2017). La mayor parte de los encuestados hablaron de la reestructuración de nuevos modelos de negocio y de ofrecer soluciones digitales distintas a los clientes.

3) Nivel de dominio empresarial:

Aquí la transformación cobra importancia a la hora de introducir nuevos equipos y gerentes en la compañía. El encuestado nº 5 aportó que para él, dicho cambio lo presenció cuando se asignó a un equipo la tarea de liderar y tener el rol de implementar la transformación digital en la empresa. Con esto a lo que se refería es al cambio de roles y a la cadena de valor en el entorno empresarial donde todo ello a su vez, implica el poder simplificar tareas y poder compartir estos cambios en la organización de manera más pública y creando más confianza en todos los niveles jerárquicos.

4) Nivel social:

El papel del cambio digital en este nivel, se puede observar más fácilmente, ya que está enfocado principalmente en la automatización de las tareas más tediosas. Esto puede crear controversia y muchas opiniones, ya que, lo primero que se piensa es que, dicha automatización e introducción de robots o más máquinas hará que desaparezcan ciertos tipos de trabajo; sin embargo también es cierto que crea nuevos tipos de puestos y reubicaciones dentro de todo este proceso dentro de la organización.

Además, este cambio también puede ser notorio a nivel social en la transparencia y en una forma de comunicarse más abierta y amplia, gracias a la

infinidad de plataformas que ofrece esta digitalización, dónde cualquier empleado puede dar su opinión y puede interactuar más rápidamente con todos los miembros de la organización.

Haciendo un cómputo general, se encontraron con diversas opiniones, aunque la mayoría lo veían como una gran ventaja a largo y corto plazo. Algunos opinaban que ésta transformación puede aportar muchas ventajas como mejor colaboración entre ellos o una reducción de las tareas manuales y pesadas y otros en cambio, piensan que la infinidad de herramientas digitales que aporta este cambio, al final puede causar problemas porque puede convertirse en un desafío conseguir que todos los empleados o departamentos trabajen con la misma herramienta.

Para dar más visibilidad y hacer un análisis de lo bueno y lo malo que puede aportar este cambio digital en las organizaciones es conveniente realizar un estudio de las ventajas y desventajas que nos ofrece esta transformación que fueron recopiladas según la opiniones de los encuestados:

VENTAJAS

Realizando este análisis, clasificaron éstas ventajas en dos niveles: individual y organizativo y dentro de éste último se subdivide en interno y en externo.

- Como nivel individual, los beneficios que ofrece el cambio digital en cuanto a las labores de un trabajador a la hora de desempeñar su día a día es sobretodo la automatización de tareas, sustituyendo las tareas manuales. Mediante la introducción de nuevas máquinas y la inteligencia artificial se ha conseguido reducir mucho el trabajo en la compañía, permitiendo a los empleados a ampliar sus horizontes y poder abarcar tareas más avanzadas. También destacaron el uso de las nuevas herramientas digitales, ya que además de comunicación les aportaba una mayor facilidad a la hora de organizarse el trabajo y a su vez, mantener todos los archivos y bases de datos en un mismo lugar del cual pueden acceder a él siempre que quieran y es público para todos con los que se comparta, como por ejemplo Drive. El encuestado nº 8, mencionó en concreto,

la herramienta Salesforce, la cual le ayudaba “ en lugar de usar hojas de cálculo y el teléfono personal para rastrear lo que estaba ocurriendo, directamente desde la herramienta puedes rastrear dónde están tus clientes y su ultima interacción”.

- A nivel organizacional los cambios pueden surgir a raíz del nivel individual que a su vez aportan ventajas a este nivel de organización, en cuanto a la introducción de nuevos modelos de negocio y estrategias. Dentro de este nivel, encontramos otro dos, que son el interno y el externo.

El cambio que supone Internamente dentro del nivel organizativo ésta digitalización se observa en la transparencia que se crea en la estructura de la compañía. Para aclararlo y verlo de más de cerca, el encuestad nº 10 expuso esta situación ejemplificando con una situación en la que si disponen de una herramienta nueva para gestionar proyectos, y se da formación al resto de trabajadores para saber usarla con fluidez, en ese momento, sería más fácil y ayudaría a ser más transparentes y plasmar en lo que están trabajando en ese momento o lo que está sucediendo.

Desde el punto de vista externo a nivel organización, dichas ventajas están enfocadas a la relación e interacción que mantiene la organización con los clientes. Esto a su vez, sigue una cadena la cual se inicia con la reducción de tareas más pesadas y ello conduce a ganar más tiempo para los empleados y poder invertirlo en otros aspectos como su creatividad, personalizar propuestas a clientes más al detalle y realizar un mayor seguimiento para finalmente agregar valor de cara a los clientes.

Ambos niveles, tanto individual como organizativo son consecuencia para llegar a la otra, ya que el primer nivel supone cambios más pequeños con los que, si no se realizan no se podrán alcanzar los organizativos, siendo éstos más notorios.

DESVENTAJAS

A su vez, algunos de los encuestados y como en toda propuesta, hay algún punto menos favorecedor que pueden aportar desventajas a dicho cambio. Uno de los encuestados opinaba que hoy día los problemas con la seguridad cibernética también es real en nuestras vidas personales, por lo que, no es nada nuevo si surge alguna duda o inseguridad en un contexto organizativo.

Los encuestados nº 2 y 6, coincidieron en que veían las nuevas herramientas digitales de comunicación como una ralentización en su trabajo, ya que, si la velocidad de la comunicación aumenta por momentos, la capacidad de multitarea no mejora. El encuestado nº 6 lo justificó con un ejemplo, con el correo electrónico, opinaba que ahora para informar de un problema el cual suponía varias incidencias, se estaban acostumbrando a enviar 15 correos electrónicos a un cliente sobre 1 único problema al que derivaba y haciendo perder su tiempo en leer todos y cada uno de los correos, en lugar de llamar por teléfono e informarle de todo en un momento. Al hilo del ejemplo del correo electrónico, la persona nº 5, señaló la posibilidad de malinterpretar los textos o no entenderse bien lo que se quiere pedir.

Y para finalizar con las opiniones desventajosas sobre ésta digitalización, aportaron la mayor desventaja que se puede observar en cualquier transformación , y es que, cualquier cambio siempre asusta y es difícil romper los esquemas sobre los que siempre han trabajado por algo que no saben si va a funcionar o si les va a resultar más útil o les va a suponer más trabajo, ya que tienen que pasar por un proceso de aprendizaje y adaptación a él, derivando todo ello en un efecto de aversión.

7.4. Employer Branding

El employer branding puede definirse como una estrategia para alentar a los empleados a incorporar la marca en su vida laboral diaria, y a través de eso una organización puede parecer atractiva para sus empleados actuales y futuros (Mihalcea, 2017). En este aspecto, existen dos áreas en las que las compañías pueden aplicar las soluciones digitales con la intención de crear y obtener de esta manera un sentimiento de

pertinencia, compromiso y crecimiento para sus empleados. El primer área consta de facilitar y ofrecer habilidades digitales para toda su plantilla, tanto para gerentes como para empleados; en cuanto al segundo área, se trata de establecer una relación entre ese employer branding, los sistemas de gestión del talento y el compromiso.

En el primero, su objetivo está enfocado a mejorar el rendimiento y productividad de la organización a través del desarrollo de nuevas habilidades. Como ya he mencionado anteriormente, con la evolución en la que estamos inmersos de la era digital, la manera en la que se trabaja en una organización a nivel de recruiting y gestión de talento es totalmente cambiante. Según la consultora Deloitte (2016), las organizaciones deberían trabajar en la creación y adaptación de distintas culturas para compaginarse y aportarse valor unas a otras, construir nuevos modelos de liderazgo y rediseñar el ambiente de trabajo de manera que sea atractivo para los empleados, todo ello haciendo uso de las tecnologías digitales (Durou, et. al, 2016).

Respecto al segundo área, está orientado más en la gestión del talento, ya que al ser un componente estratégico del modelo de negocio en una compañía, crea la necesidad de centrarse más en la retención y crecimiento de los empleados, de manera que aporte un valor añadido tanto para la organización como para los empleados.

El concepto de marca de empleador también incluye las recompensas tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados para crear una experiencia de empleo (Mihalcea, 2017). En definitiva, a través del employer branding podemos obtener los dos puntos clave en este aspecto, que son: las asociaciones de marca y lealtad hacia la marca. Éstas, tienen que ver con la imagen que tengan los empleados de la compañía y de la manera en la que los empleados potenciales se ven atraídos por ella. Esta lealtad hacia la marca se relaciona a su vez, con la identidad de la marca y la cultura que tenga la organización, ya que impacta de manera directa a los empleados actuales y a la retención de ellos que, al fin y al cabo son el mayor activo de una compañía.

8. CONCLUSIONES

A lo largo de todo mi estudio en este trabajo bibliográfico he hablado de varios temas, todos correlacionados, ya que pertenecen al mundo de los recursos humanos. En mi opinión, es un tema que está cada vez más latente en nuestro día a día y que con el paso del tiempo se le ha ido dando más importancia, por lo que, considero que es el punto de partida y de arranque de cualquier compañía.

Es evidente que todos los departamentos son necesarios, pero para mí, creo que es un área principal, ya que, además de haberlo estudiado y verlo hoy día más de cerca de una manera más práctica, me doy cuenta de la labor tan importante que se realiza. Dentro de él, se debe conocer a fondo todas y cada una de las personas que forman parte de una compañía, los perfiles requeridos, las competencias de cada uno tanto cuantitativas como cualitativas, su afinidad y adaptación en el entorno laboral.

Además de este control que conlleva una cercanía y compromiso día a día, se gestionan todos los procesos de selección, los cuales requieren una serie de fases que, como he definido en uno de los puntos, no son pocos y hay que analizarlos con precisión. Algo de lo que me he dado cuenta a nivel práctico y por la experiencia que estoy teniendo hoy día, es la escasez en este aspecto; con esto quiero decir que en muchos de estos procesos no les dan la importancia que necesita. Se trata de retener talento y considero que se debe invertir paciencia y mucha observación a lo largo del proceso, cosa que muchas organizaciones no tienen en cuenta, no todas destinan tanto esfuerzo y seguimiento en el reclutamiento y posteriormente en la estancia de los candidatos.

A su vez, una de las fases que conlleva este proceso, es el seguimiento. Esta práctica, no es algo que se realice tampoco mucho, pero creo que cada vez se está reforzando más y llegará a aportar mucho valor si se realiza correctamente, ya que se trata de dar continuidad al talento que hemos retenido, de nutrirlo, de cuidarlo y de seguir formándolo para que finalmente él se sienta “como en casa” y pueda desarrollar fácilmente su potencial dentro de la compañía.

Me parece muy importante mencionar la ayuda que ofrece en este ámbito la transformación digital, ya que aporta mucho valor añadido a cada uno de estos procesos y en general a todas las partes que componen el departamento de recursos humanos. En una de las investigaciones que expongo anteriormente, en las que se entrevistaron a 10 personas de una empresa, podemos observar varias opiniones al respecto. En mi opinión, creo que cualquier cambio puede asustar y reaccionamos de una manera más reticente, pero hay que establecer como en cualquier decisión tan importante, una tabla de pros y contras o ventajas y desventajas como hicieron en el cuestionario de las personas entrevistadas; hay que ver todos los puntos de vista. A lo largo del estudio, considero que nos aporta más beneficios y que, con el paso del tiempo y del uso, nos está facilitando mucho el trabajo. Con ello me refiero, a que, gracias a esta digitalización, las tareas más pesadas y laboriosas (las cuales podían retener mucho tiempo de trabajo) son sustituidas por programas y software que nos ayudan a automatizar y guardar todos los datos de cualquier proceso en este caso.

Me parece toda una ventaja dicha automatización, sobre todo porque es muy accesible para todos y anteriormente era algo que sólo podíamos tener en un simple papel o archivador el cual requería más tiempo acceder a él. Además de esto, mencionar la infinidad de aplicaciones corporativas para potenciar y agilizar la comunicación tanto interna como externa en una organización.

Me gustaría poner un ejemplo de la compañía en la que estoy realizando mis prácticas y donde veo muchas ventajas en este aspecto, se trata de la empresa Essilor-Luxxotica, dedicada a la fabricación de lentes oftálmicas y monturas; bien pues, en ella trabajamos mucho la comunicación corporativa, la cantidad de herramientas que nos ha dado ésta digitalización nos ofrece mucha más interacción a la hora de hacer un comunicado o informar de cualquier noticia al resto de la compañía y que le presten atención, ya que, proporciona mucha creatividad e imaginación y hace que todo sea más visual, como por ejemplo Canva o Mailchimp entre otras. Todo ello, sumado a la situación inmersa en la que estamos, la cual nos obliga a la mayor parte de la plantilla, a estar tele trabajando , relacionarnos con compañeros y reunirnos de manera online; sin todo esta

transformación digital no hubiese sido posible sacar adelante todo el trabajo y esfuerzo que lleva realizando años atrás una empresa.

Para finalizar me gustaría hacer hincapié en algo que considero un punto clave y que creo, que se debería investigar y reforzar más tanto a corto como a largo plazo. Se trata del employer branding que, hasta hace no mucho sólo lo usaban las empresas más grandes o multinacionales, por eso mi inquietud y mi interés en que cualquier tipo de empresa, tenga el tamaño que tenga, debe invertir esfuerzo en ello. Principalmente es, la imagen que tiene una compañía hacia sus propios empleados, clientes y sobre todo la imagen que da a sus candidatos y al personal externo.

Creo que cuidar este aspecto es verdaderamente importante, ya que de esta manera cualquier persona puede tener a su alcance toda la información de cualquier compañía y a su vez crear opiniones de ellos. A su vez, esto también supone cuidar mucho la presencia en internet y redes sociales porque es el medio más rápido y accesible para todo el mundo, además de tener en cuenta otros esenciales para mantener a flote dicha estrategia, como la transparencia y saber que, los mejores portavoces de la imagen de nuestra empresa son nuestros talentos, siendo éstos el recurso más valioso. Además, me gustaría resaltar mi intención y en consecuencia la limitación por falta de información, ya que mi intención era, exponer en el anexo las experiencias de dos profesoras del máster, que finalmente no han podido participar y no les ha resultado posible realizar esta entrevista por problemas laborales.

Tabla 3: Tres conclusiones a destacar

1.	<i>Compromiso y dedicación a la hora de reclutar y retener talento.</i>
2.	<i>Los beneficios y el giro de 360º que aporta la inclusión de la transformación digital en cualquier compañía.</i>
3.	<i>La importancia de invertir en el employer branding en toda empresa por el valor aportado.</i>

Fuente: elaboración propia a partir de mis conclusiones personales.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Axerold B., Handfield-Jones H., Michaels E. (2002). *A new game plan for C players*. Harv. Bus. Rev. 80 (1), 80-88.
- Bajer, J. (2017). *Digital transformation needs the human touch*. Strategic HR Review, 16 (2), 91-92.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., y Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* Journal of Management, 32 (6), 898-925.
- Benbunan-Fich, R., y Hiltz, S. R. (2003). *Mediators of the effectiveness of online courses*. IEEE Transactions on Professional communication, 46 (4), 298-312.
- Bloomberg, J. (2018). *Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril*. Forbes.
- Boudreau, J. W., y Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press, pág. 69.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). *Digitalization and digitization. Culture digitally*.
- Caldentey, D. (2018). *Del departamento de RRHH al de Talento Humano: los cambios van más allá del nombre* | UNIR. Unir Revista. Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/del-departamento-de-rrhh-al-de-talento-humano-los-cambios-van-mas-alla-del-nombre/549203604057/>.
- Capelli P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston, MA: Harvard Bus. Sch. Press.

- Capelli, P. (2008), *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Cappelli, P., y Keller, J. R. (2014). *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
- Cascio W.F., y Aguinis H. (2008). *Staffing twenty-first century organizations*. Acad. Manag. Ann. 2(1), 133–65.
- Cascio W.F, Boudreau J.W. (2008). *Investing in People*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Cheese, P., Thomas, R.J. y Craig, E. (2008). *The Talent Power Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, pág 4.
- Collings, D. G., y Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- Delery J.E, y Shaw J.D. (2001). *The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension*. In Research in Personnel and Human Resources Management, ed. GR Ferris, 165–97.
- Durou, E., Jaoude, J. A., y Khalife, R. (2016). *The Changing Role of People Management in the Digital Age*. Deloitte & Touche (ME), 1-7.
- ESAN Graduate School of Business. (2018). *Estrategias y recomendaciones para una desvinculación laboral satisfactoria*. Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

empresariales/2018/02/estrategias-y-recomendaciones-para-una-desvinculacion-laboral-satisfactoria/.

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., y González-Cruz, T. F. (2013). *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* Human Resource Management Review, 23(4), 290-300.
- Humphrey SE, Morgeson FP, Mannor MJ. 2009. *Developing a theory of the strategic core of teams: a role composition model of team performance*. J. Appl. Psychol. 94(1), 48-61.
- Hunter J.E, Schmidt F.L, y Judiesch M.K. (1990). *Individual differences in output variability as a function of job complexity*. J. Appl. Psychol. 75(1), 28-42.
- Huselid M.A., Beatty R.W., y Becker B.E. (2005). *"A players" or "A positions"?* The strategic logic of workforce management. Harv. Bus. Rev. 83(12), 110-17.
- Jacobs D. (1981). *Toward a theory of mobility and behavior in organizations: an inquiry into the consequences of some relationships between individual performance and organizational success*. Am. J. Sociol. 87(3), 684-707.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25).
- Khoreva, V., Vaiman, V., Bondarouk, T., y Salojärvi, S. (2019). *Exploring the Influence of Digitalization on Global Talent Management*. In Academy of Management Proceedings. Vol. I, (p. 10238).

- Lewis, R.E., y Heckman, R.J. (2006). *Talent Management: A critical review*. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.
- Lukkap: Consultora de Transformación Internacional (2020). *Atención a los despidos: 6 aspectos clave a tener en cuenta antes de acometer las desvinculaciones*. Recuperado de <https://www.lukkap.com/blog/atencion-a-los-despidos-6-aspectos-clave-a-tener-en-cuenta-antes-de-acometer-las-desvinculaciones/>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Beth, A. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press, pág 6.
- Mihalcea, A. (2017). *Employer branding and talent management in the digital age*. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(2), 289-306.
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., y Kulkarni, S. (2017). *Digitalization and the American Workforce*. Metropolitan Policy Program.
- Nadia Väglund (2020). *Digital Transformation and Talent Retention*.
- O'Shea, P. G., & Puente, K. E. (2017). *How is Technology Changing Talent Management?. The Oxford Handbook of Talent Management*.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., y Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International journal of information systems and project management, 5(1), 63-77.
- Pérez, O. (2019). *Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano*. People Next. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/como-es-la-evolucion-en-la-gestion-del-talento-humano>.
- Sánchez, L. (2020). *Cómo comunicar un despido y qué efecto puede tener en la compañía*. Lukkap: Consultora de Transformación Internacional.

Recuperado de <https://www.lukkapp.com/blog/como-comunicar-un-despido-y-que-efecto-puede-tener-en-la-compania/>.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Smart, B.D. (2005). *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*. New York: Penguin. 2nd ed.
- Smart, B.D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, pág 6.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. *Sloan Management Review*, 53(2), 25- 42.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. M. *Six principles of effective global talent management*. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The influence of technology on the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Taboada, A. (s. f.). *Con un buen proceso de offboarding, el empleado seguirá siendo un brand ambassador. Equipo y Talento*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/elsector/directora-de-outplacement/lukkapp/ana-taboada/2020-03-11/>

10. ANEXO

Siguiendo el hilo conductor de mi estudio y trabajo, quiero plasmar distintas experiencias de personas que han tenido la oportunidad de crecer en este ámbito profesional de gestión del talento pero desde dos perspectivas, el mundo empresarial y el mundo consultoría externa. A pesar de ser la misma función, la de gestionar el talento humano, es distinto el modo de aplicación y formas de trabajo en una y otra.

Por lo que para ello, he tenido la oportunidad de realizar una serie de preguntas a modo entrevista, que he plasmado de forma escrita a continuación.

ENTREVISTA

Jorge Posadas Miranda

Pregunta: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Respuesta:

Comencé como becario en el despacho internacional *Andersen Tax & Legal* en el departamento de derecho laboral y, tras unos meses, decidí que no quería dedicarme a la abogacía, motivo por el cual, me fui unos meses a EEUU a mejorar mi inglés.

A mi regreso a España, comienzo a trabajar en enero de 2018 como consultor de RRHH en *Page Group*, empresa en la cual sigo trabajando a día de hoy. El Grupo actualmente emplea a más de 7.500 personas en 37 países y con un beneficio bruto de más de £ 856 millones en 2019. En este sentido, contamos con cuatro marcas compuestas por equipos de reclutamiento especializados que operan en 25 disciplinas (especialización). Dichas marcas son:

- *Page Executive* es la división de búsqueda de ejecutivos del Grupo especializada en la búsqueda, selección y gestión del talento de profesionales senior de forma permanente o interina.
- *Michael Page* se especializa en la contratación de puestos temporales, por contrato y permanentes, generalmente en el segundo y tercer nivel de trabajo hacia arriba.

- *Page Personnel* es un socio de contratación para empresas que requieren apoyo administrativo.
- Page Outsourcing aprovecha el poder de las marcas de PageGroup y ofrece una solución de contratación externa para ayudar a hacer crecer los negocios de nuestros clientes.

Volviendo a mi trayectoria en la marca, tras 10 meses como consultor junior soy promocionado a *Senior Consultant* para, meses más tarde, pasar a ser *Manager* y comenzar a gestionar un equipo de 2 personas. Actualmente, desde el pasado mes de julio, ejerzo como Senior Manager del equipo centrándome no solo en la selección sino también en la parte más de *management* del negocio (KPI's, relación con clientes, captación de nuevo negocio, etc).

Pregunta: ¿Qué aprendizaje te llevas de cada etapa?

Respuesta:

Mi experiencia en el mundo de la abogacía me sirvió para aprender a valorar y ser consciente de la importancia del trato y relación con clientes, transmitir confianza y cumplir con la palabra dada.

Por otro lado, mi etapa en consultoría podría definirse como un Master intensivo y diario en management y actividad comercial. Trabajamos en un entorno muy competitivo donde, si no estás dispuesto a dar lo mejor de ti día a día, acabarás fuera del negocio. Este alto nivel de exigencia, presión y estrés nos permite aprender a priorizar y rentabilizar nuestro tiempo lo máximo posible. Este tipo de mentalidad/filosofía de empresa o negocio te permite aprender y adquirir conocimientos en muy poco tiempo que en cualquier otro tipo de empresa tardarías años en aprender.

Pregunta: ¿Cuál ha sido tu mayor reto? ¿Por qué?

Respuesta:

Gestionar personas de mayor edad y con más antigüedad que yo ha podido ser uno de mis mayores retos. Muchas veces no entendemos los cambios que se hacen en las organizaciones pero siempre, los cambios tienden a mejorar el entorno de trabajo y los

resultados. En ocasiones, hay cambios que pueden provocar cierta animadversión en personas que pueden ver o entender esos cambios como una amenaza para su progresión y crecimiento dentro de la empresa.

En la práctica, considero que mi posible éxito es de todos los que colaboran y han colaborado conmigo durante estos años. Si se quiere conseguir grandes logros, se debe tener buenos equipos y, en estos casos, la mejor decisión fue, y ha sido, sentarme con esas personas para trasladarles que cuento con ellas y que sin ellas no podremos crecer como equipo ni profesionalmente. Al fin y al cabo, todos tenemos defectos y carencias que debemos llenar con las aptitudes de otras personas.

Pregunta: Desde tu punto de vista, ¿qué diferencias encuentras entre trabajar en una empresa y en una consultora?

Respuesta:

Considero que el mundo de la consultoría está más enfocado a resultados a corto plazo frente a otro tipo de empresas (sin olvidar nunca que el objetivo principal de una empresa es generar beneficio) Así las cosas, pecamos, en ocasiones, de ser muy cortoplacistas, lo cual se traduce en que si no estás dispuesto a tener una dedicación plena al trabajo junto a una máxima exigencia, el entorno acabará por comerte y estarás fuera.

Por otro lado, en consultoría estamos muy focalizados y acostumbrados a trabajar por unos objetivos muy bien marcados y definidos, lo cual, a mi modo de ver y experiencia, no ocurre en todas las organizaciones. Este punto es realmente importante ya que, si algo aprendemos en consultoría es a seguir avanzando a pesar de las circunstancias y no perder nunca de vista nuestro objetivo (facturación).

Pregunta: ¿Qué cambiarías en cada una?

Respuesta:

El trabajo de consultoría es un trabajo muy individualista y se llega a echar en falta más trabajo en equipo y colaboración entre compañeros, es decir, tu éxito depende en un porcentaje muy alto única y exclusivamente de ti.

Por el contrario, en un entorno “no consultoría” tu éxito depende, sin dejar de lado tu trabajo, del apoyo de la gente y sin dicho apoyo no podrás lograr ciertas cosas o progresos.

Pregunta: ¿Qué opinas de la digitalización actual disponible para RRHH?

Respuesta:

La digitalización es y está siendo clave en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

El proceso de selección se ha convertido en factor decisivo para que un candidato decida unirse o no a una empresa. En este sentido, podemos ver cómo las nuevas generaciones tienen unas expectativas y preferencias muy diferentes a las de las de generaciones anteriores, y esto es algo que las empresas debemos tener en cuenta a la hora de intentar atraer nuevo talento.

El primer paso a tener en cuenta de la digitalización en RRHH es poder ofrecer al candidato una experiencia que cumpla con las expectativas de un *millennial* o miembro de la Generación Z. Todo ello está provocando la proliferación de nuevas aplicaciones para búsqueda de trabajo e interacción entre empresa y candidato.

Tenemos que ser conscientes y tener en cuenta que estamos ante una generación que ha crecido en la era de la información y están acostumbrados al uso diario de móviles, tablets, ordenadores y otros dispositivos a través de los cuales están conectados. Por tal motivo, los candidatos esperan poder tener esa misma relación/conexión con las empresas, es decir, poder comunicarse con nosotros a través de sus dispositivos de una forma rápida y directa.

Pregunta: ¿Qué método usarías para reclutar hoy día?

Respuesta:

Actualmente, seguimos reclutando con plataformas como nuestra propia web o a través de los principales portales de empleo con LinkedIn e Infojobs, no obstante, estamos viendo cómo la relación con el candidato está acercándose y pareciéndose cada vez más a una relación cliente-empresa.

Nos encontramos ante el auge de relaciones entre consultor-candidato del mismo modo que mantenemos relaciones estrechas con nuestros clientes. Este *networking*, está

agilizando el reclutamiento y podemos ver cómo los trabajadores tienen plena confianza en sus consultores, lo cual motiva en muchas ocasiones el cambio de trabajo y reduce así los tiempos y costes de reclutamiento de nuevos candidatos.

En resumen, sin dejar de lado métodos tradicionales como LinkedIn o Infojobs, no debemos dejar de lado las relaciones personales con candidatos ya que esa relación de confianza no deja de ser otra fuente, muy fiable, de reclutamiento.