

Atracción del talento

por Celia Aydillo Pérez

ARCHIVO	20947_CELIA_AYDILLO_PEREZ_ATRACCION_DEL_TALENTO_1925044_2006901588.PDF (533.93K)		
HORA DE LA ENTREGA	21-FEB.-2021 10:39A. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	14078
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1514148126	SUMA DE CARACTERES	74070



MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS

DIGITALIZACIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO

Autora: Celia Aydillo Pérez
Tutor: Pedro César Martínez Morán

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Febrero 2021

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract	3
1. Introducción	4
2. Objetivo	6
3. Marco Teórico	7
4. Metodología	12
5. Estado del arte.	13
5.1. <i>La digitalización en las empresas</i>	13
5.2. <i>Redes sociales y digitalización</i>	16
5.3. <i>Experiencia del empleado.</i>	21
a. Employer branding (Marca empleadora).....	22
b. Entorno de trabajo.....	24
c. Cultura organizacional.....	26
5.4. <i>Nuevas formas de captar talento</i>	28
6. Conclusiones	30
7. Bibliografía	33

Resumen

El talento en las empresas es uno de los factores más importantes a los que atender en la actualidad. Mientras que hace unos años el talento no era un factor clave, hoy en día las empresas cada vez están más preocupadas por incorporar a sus equipos gente con talento, habilidades y competencias que puedan ir desarrollándolas a medida que crecen dentro de ellas. La sociedad ha evolucionado, y con ella han evolucionado las distintas maneras que tienen las organizaciones de atraer el talento. La digitalización ha cambiado la forma de ver el mundo y las prácticas de Recursos Humanos han tenido que cambiar a medida que se iban introduciendo a las organizaciones las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Con la aparición de las redes sociales, los futuros trabajadores y las empresas han encontrado un espacio donde poder encontrar aquellos puestos o profesionales que mejor se adecúen a las necesidades de ambos. Y, por último, es importante hablar en este trabajo sobre la Covid-19, ya que ha revolucionado la forma de trabajar en todos los sentidos. Se ha tenido que incorporar la modalidad online a todos los procesos de gestión de talento.

PALABRAS CLAVE: gestión del talento, digitalización, redes sociales, empleado, organización.

Abstract

Talent in companies is one of the most important factors to be addressed today. Whereas a few years ago talent was not a key factor, today companies are increasingly concerned about incorporating into their teams talented people with skills and competencies that can be further developed as they grow within the company. Society has evolved, and with it, the ways in which organisations attract talent have also evolved. Digitalisation has changed the way we see the world and HR practices have had to adapt as new information and communication technologies have been introduced into organisations. With the emergence of social networks, future workers and companies have found a space where they can find the positions or professionals that best suit the needs of both. Finally, special mention must be made to Covid-19 as it has revolutionised the way of working in every respect. Online alternatives have had to be incorporated into all talent management processes.

KEY WORDS: talent management, digitalisation, social networks, employee, organisation

1. Introducción

La Real Academia de la Lengua Española define talento como la inteligencia que posee una persona para entender las cosas y, además, añade que talento también es la aptitud o capacidad del ser humano para desempeñar funciones.

Esta definición ayuda entender la relevancia que está teniendo este concepto hoy en día en las organizaciones. Las empresas cada vez más están focalizadas en la retención y captación de talento y para ello deben tener un departamento de Recursos Humanos capaz de gestionar todos los procesos que se derivan de ello. Esta gestión del talento es considerada una de las claves del éxito para las organizaciones ya que genera una gran ventaja competitiva dentro del mercado laboral a través de procesos de identificación, desarrollo y fidelización de los trabajadores (Iles et al., 2010).

La captación y atracción del talento se hacía en su mayoría a través del contacto cara a cara con las personas, sin embargo, en la actualidad y con la incorporación de la digitalización a la sociedad las nuevas formas emergentes de atracción del talento en la empresa están inmersas en un proceso de continuo cambio, adaptándose día a día a las necesidades del mercado laboral. Estos procesos son llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos, que ha pasado de ser un departamento considerado fundamentalmente administrativo a un departamento estratégico por el que apuestan las empresas. Esto es debido a la nueva visión que se tiene sobre la importancia de las personas que se empiezan a considerar un elemento fundamental que hace que las organizaciones crezcan y tengan éxito y se diferencien de otras por la ventaja competitiva que les proporciona el talento interno (Iles et al., 2010). Si antes se ponía el foco en las organizaciones, ahora se pone el foco en las personas que forman parte de dichas organizaciones. Se invierten recursos en desarrollar y formar y motivar a los trabajadores de una empresa para que desarrollen su máximo potencial dentro de la misma. Se trata de un trabajo exhaustivo que realizan los departamentos de Recursos Humanos que abarca desde la selección de personal hasta la retención, formación, desarrollo y desempeño de las personas.

Como se verá a lo largo de la revisión, el uso de estas herramientas puede variar en función del sector profesional al que se dedique la empresa y el número de trabajadores que tenga la misma. Es por eso por lo que es fundamental conocer las necesidades

internas, la cultura y los valores que tiene para poder determinar la estrategia a seguir y así optimizar los recursos utilizando aquellas técnicas o herramientas de captación que más se adapten a su objetivo y dimensión. Esto lo que supondrá es que cada una de ellas tenga un método especializado que se ajuste también a la cultura de la organización y a sus necesidades y objetivos, ya que no todas las organizaciones buscan lo mismo de sus trabajadores.

La digitalización, así como la captación del talento está estrechamente relacionado con la cultura organizacional de una empresa. La implantación de un sistema de teletrabajo o la demanda por parte de los trabajadores de tener posibilidad de realizar funciones telemáticas depende en gran medida, por ejemplo, la diferencia generacional que haya en la plantilla de la organización. Con este dato, podemos entender la diferencia en cuanto al uso de tecnología que hay entre las diferentes empresas. Otro punto importante es conocer la función misión, visión y valores porque de ellos puede deducirse la cantidad de implicación que tiene una empresa en el desarrollo de puestos de trabajo en los que sea necesario el uso de las tecnologías de la información y la comunicación o tengan posibilidad de utilizar, desarrollando un trabajo mucho más eficiente y eficaz.

Pero el fin de todo esto es saber si realmente las técnicas/herramientas que se utilizan en las organizaciones son eficientes en su uso y si están cumpliendo con su función. Se necesita saber si son capaces de atraer el talento que están buscando y si, por otro lado, sirven para poder fidelizar a los trabajadores o si por el contrario surge el efecto contrario y se observa que el índice de rotación es alto. El mundo ha cambiado y con él las organizaciones las cuales deben adaptarse, innovar y ser diferentes si quieren posicionarse en un mercado competitivo como el de hoy en día.

Cómo se ha mencionado con anterioridad la digitalización y la captación de talento es algo que preocupa en la actualidad. Este trabajo no se centrará únicamente en el campo de la digitalización y las formas que tienen las organizaciones de captar talento, sino que también aparecerá la figura del líder, como elemento clave en el desarrollo y fidelización de las personas, así como la figura del empleado como generador de negocio y expectativas. Con la figura de empleado, aparece un término muy importante en las empresas ha día de hoy, el *employer branding*. Se hablará de la importancia de la marca empleadora dentro de las organizaciones y en cómo puede influir en la atracción y retención del talento. Además, se hará un especial hincapié en la importancia que tienen

las personas hoy en día en las organizaciones por mucho que las tecnologías de la información y la comunicación imperen dentro de las mismas. La experiencia del profesional también debería ser relevante y no un elemento olvidado en todo el proceso de atracción y retención del talento.

Se trata de un trabajo que mezcla elementos digitales y personas. Las nuevas herramientas y plataformas nos proporcionan muchas ventajas competitivas con respecto a la calidad del tiempo y de la información. Sin embargo, debería estar ligado a la experiencia que han tenido las personas en el proceso de reclutamiento a lo largo de la historia. Las tecnologías de la información y la comunicación se han hecho un hueco en las empresas y es por eso por lo que, en este año, 2021, no podemos dejar de mencionar las importantes consecuencias que ha tenido la pandemia generada por la Covid-19 en los procesos de captación de talento. Todas las organizaciones se vieron obligadas de un día para otro a digitalizar todos sus procesos, y eso ha traído un cambio significativo en la manera que tenemos de entender los Recursos Humanos.

Estos departamentos se han visto en una situación que nunca se había vivido. Por un lado, han tenido que velar por la salud de los trabajadores, implantando políticas que aseguren el bienestar de estos, y, por otro lado, han tenido que adaptarse digitalmente al desarrollo del negocio. Sus procesos, objetivos y planes han cambiado y con ellos la manera de ver las cosas.

2. Objetivo

El objetivo de esta revisión bibliográfica versa sobre los nuevos cambios que se han producido en las organizaciones con la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se investigarán temas como los modelos de reclutamiento y atracción de las personas a través de la utilización de redes sociales para realizar los procesos de manera más ágil, eficiente y dinámica, así como las herramientas y estrategias que tienen las organizaciones para retener el talento que consiguen. Todo esto se relacionará con la experiencia del empleado dentro de la organización y el entorno de trabajo en el que realiza sus funciones, y con la importancia de tener clara la cultura organizacional de una empresa para conseguir que los procesos de selección y retención del talento consigan sus objetivos. Además, se hará una mención especial a la pandemia

producida por la Covid-19 que se ha vivido en el año 2020 y las consecuencias que ha tenido a nivel organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos.

3. Marco Teórico

Para tener una visión global, se van a exponer una serie de definiciones que han ido publicando diferentes autores a lo largo del tiempo. En un primer lugar la definición de la que se hablará, la dan Lewis y Robert (2006), afirmando que el talento se entiende como el conjunto de personas que forman parte de las organizaciones, considerando que los términos de talento y personas son sinónimos. Por otro lado, autores como Stahl et al., (2007) definen que el talento está formado por un grupo de personas dentro de la organización que tienen un alto rendimiento y potencial y que suponen el futuro de la empresa aportando una orientación al resultado claramente superior. Por último, hay autores como Goffe y Jones (2007) que definen el talento como el conjunto de habilidades, competencias y capacidades que tiene una persona. Consideran que las personas con talento son aquellas que tienen las capacidades y habilidades necesarias para generar un valor diferencial dentro de la organización.

Si se tienen en cuenta las definiciones dadas hasta el momento, la que más se acerca a lo que en el S.XXI se entiende como talento sería la definición dada por Goffe y Jones en 2007. Por mucho que las organizaciones estén formadas por personas, como dicen los primeros autores, si estas no tienen las habilidades o competencias necesarias para desarrollar un puesto de trabajo, no se estaría hablando entonces de trabajadores con talento. Por lo tanto, la clave diferenciadora en todo esto, aún sabiendo que no existe consenso en cuanto a la definición, reside en el desarrollo de las competencias y habilidades que tiene una persona. Si estas no se trabajan y no se desarrollan, es probable que la persona no destaque dentro de su puesto de trabajo.

Es, por tanto, que el talento humano se entiende como un capital intangible que hace a las organizaciones únicas. Este talento humano que forma parte de las organizaciones les otorga valor y es la base representativa de cada una de ellas (Moreno Briceño y Godoy 2012). Además, según Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, (2013), el talento es la suma de las acciones de la persona, el compromiso que tiene en la empresa y las capacidades que tiene. Sin uno de estos tres factores, la persona no alcanzará los resultados que se esperan de ella. Ciertamente es que las organizaciones no quieren talento

individual en exclusiva, sino que quieren que estas personas potencien su talento a nivel global. Sin embargo, para llegar a esta visión de talento global, primero se tiene que potenciar el talento individual de cada una de las personas que conforman la organización.

Pese a tener varias definiciones de talento, con la llegada de la globalización, la manera de captar talento ha ido cambiando a lo largo de los años, sobre todo en los diez, quince últimos años. Según Ruiz (2017) en los años 70 se utilizaba para designar la atracción del talento el término “administración personal”, sin embargo, si avanzamos diez años más en el tiempo, en los años 80 se empiezan a incorporar términos como, por ejemplo, contratación de personal, compensación etc. Y si ya nos vamos a los años 90, se comienza a hablar del desarrollo de los empleados, del desempeño que tienen en la realización de sus funciones, de la formación, etc. Es decir, durante muchos años ha ido evolucionando la forma en que se trataba con el personal y la forma que tenían las empresas de captar talento, pasando por un modelo clásico y estático hasta la aparición de las nuevas tecnologías. Este cambio no solo se ha producido a niveles de definición, si no que a medida que cambiaba la forma en que se entendían a las personas, cambiaba también las funciones del departamento de Recursos Humanos. Sus procesos han tenido que cambiar el objetivo, han pasado de contratar a personas para que realicen tareas, a querer contratar a personas que tengan talento y desarrollen sus capacidades dentro de la empresa para ser competitivos dentro del mercado laboral.

Todos estos cambios han surgido también porque la forma de liderar en las empresas ha ido evolucionando a lo largo de los años. Según Ruiz (2017) podemos tener en cuenta en un líder rasgos como puede ser el altruismo, el empoderamiento, la responsabilidad, la capacidad de delegar etc. Y para que hoy en día la empresa sea competitiva no solo necesita talento si no un buen líder que sea capaz de sacar ese talento de las personas y que sepa trabajar con ellas. El liderazgo, es, por lo tanto, según Gibson (2010) la capacidad que tiene la persona líder de influir, y no forzar, en las personas para alcanzar sus metas y objetivos. Sin embargo, es un término que ha sido estudiado por numerosos autores y ha sido objeto de clasificación.

Anderson y Sun (2017) han estudiado los diferentes tipos de liderazgo que podemos encontrar dentro de las empresas. Entre ellos destaca el *líder ético* que es aquella persona que actúa y hace que los demás actúen de la manera más adecuada. Dicha conducta es promovida por el líder a partir de la comunicación con sus empleados y a través de una

toma de decisión conjunta. Se trata de una persona que se caracteriza por su honestidad y el sentido tan profundo de la justicia que tiene (Brown, Treviño y Harrison, 2005).

Por otro lado, Aviolo et al., (2005) estudian al *líder auténtico*, que se caracteriza por ser consciente de sus propios valores, fortalezas y debilidades. Este tipo de líder también se caracteriza por su alto valor moral que hace que actúe siempre en beneficio de los demás. Son personas que todo lo que hacen y dicen es acorde a sus valores morales.

El tercer líder que se describirá, el *líder espiritual*, Fry (2003) lo define como aquel que se caracteriza por estar continuamente motivando a sus trabajadores para que lleguen a ser aquello a lo que aspiran ser. Es una persona que inspira a los demás y esto hace que sus trabajadores estén más comprometidos con su trabajo.

También está el *líder servicial* que es aquel que tiene como prioridad a los demás, el satisfacer sus necesidades y servir en lo que los demás necesiten. Se trata de una persona que se caracteriza por ser altruista, humilde etc. (Patterson, 2003)

Por último, nos encontramos con un *líder carismático* que es aquel que transmite a sus trabajadores los valores de la empresa, la misión y la visión de esta y además son aquellos que crean vínculos positivos con sus trabajadores que hacen que estén más motivados y pertenecientes a la organización (Huges, Ginnett y Curphy, 2009).

Es evidente la importancia que tiene la figura de un líder dentro de la empresa y es por eso por lo que las organizaciones deben definir muy bien el tipo de liderazgo que quieren llevar a cabo ya que de este se derivarán los objetivos, su visión, sus valores e incluso la manera de llevar a cabo el trabajo.

Una vez los autores han definido los diferentes tipos de liderazgo, se hace evidente la necesidad de que las empresas estén lideradas por personas ya que se necesita gente capaz de influir en sus trabajadores y hacer que afloren en ellas sus mayores talentos, virtudes y habilidades. Además, se deberá tener en cuenta que el tipo de liderazgo que impere en las empresas será aquel que influya directamente en la cultura, las necesidades y la forma de captar talento en la organización. Es importante que las empresas hagan un buen uso del capital humano ya que de esta manera el sentimiento de pertenencia de los empleados será mucho más fuerte. Por otro lado, la gestión adecuada de este capital intangible

provoca que los trabajadores estén más motivados en el desarrollo de sus funciones, lo que tiene como consecuencia la disminución de la rotación dentro de la empresa y la fidelización del trabajador. Es, por lo tanto, un elemento que hace que mejore la productividad, efectividad, eficiencia y calidad de la organización, desarrollando en consecuencia, una mejor imagen corporativa (Alea, 2007).

Sin embargo, hoy en día ser líder no es lo único importante ni lo único que buscan las empresas, sino que en la actualidad las empresas competitivas ponen mucho valor en el talento de sus empleados. Galindo Huertas (2013), dice que uno de los mayores cambios que ha sufrido este departamento es el entender a la persona como alguien con talento que puede generar competitividad en la empresa y no ver a los empleados como simples robots que realizan su trabajo de manera automática.

Según Martín (2008), la gestión de los empleados tiene que llevarse a cabo a través de una serie de pasos que son, el momento de la captación del talento, en primero lugar. En segundo lugar, se encontraría el proceso de acogida y por lo tanto la incorporación del profesional a su puesto de trabajo. Una vez se ha producido este hito, es importante que sus superiores sepan motivar al profesional para que pueda desarrollarse y trabajar sus áreas de mejora, así cómo potenciar sus fortalezas, para que pueda desarrollarse dentro del equipo y de la organización. Esto es lo que hacen muchas empresas para retener talento en sus equipos disminuyendo así el índice de rotación.

Lo que más utilizan las empresas para que la persona se desarrolle y se fidelice es la continua formación del empleado. Lo que se pretende formando a los empleados es que no se vayan de las empresas y que puedan continuar su trayectoria con la compañía (Martín, 2008).

Además, se sabe que el uso de las nuevas tecnologías no es solo utilizado por las empresas para captar talento, sino que también son utilizadas por los trabajadores para buscar aquellas ofertas y empleos que más se ajusten a sus preferencias, estudios o valores (Galindo Huertas, 2013). Los candidatos, según Reina y Paz (2005), hacen una búsqueda activa de empleo a través de las redes sociales porque por un lado tiene como ventaja la rapidez y la inmediatez de aplicar a una oferta de empleo con un solo *click* y, además, las redes sociales suponen para la persona un ahorro de costes al suprimir todo tipo de desplazamientos al no tener que personarse en un primer momento para aplicar al puesto

de trabajo. También es importante destacar la importancia que tiene la conexión continua en estas redes sociales, es decir, al estar continuamente conectado a través de chats internos o foros, permite al futuro candidato establecer relaciones con perfiles profesionales de diferentes tipos, ampliando de esta manera su red de contactos.

Es importante que cada una de las empresas adapte sus necesidades a la forma de captar talento, es decir no todas las empresas podrán utilizar las mismas herramientas. De ello dependerá lo automatizado que queramos que sea el proceso, además podrá influir también el tamaño de la empresa. Para organizaciones grandes lo óptimo será utilizar estas nuevas tecnologías para poder agilizar los procesos y poder ahorrar costes, sin embargo, en una pequeña empresa es posible que no ayude al proceso la utilización de estas nuevas herramientas. (Galindo Huertas, 2013).

Es necesario, por lo tanto, analizar a cada una de las empresas de manera individual para considerar cuales son sus necesidades y así poder desarrollar los procesos y herramientas que mejor se adapten a esas necesidades.

En la actualidad las formas que tienen las empresas de captar talento son a través de portales de empleo como, por ejemplo, InfoJobsn Infoempleo, Universia etc. También se utilizan redes sociales profesionales como LinkedIn, Freelancer, XING, etc., (González, 2005), para empezar a construir una relación con los posibles candidatos, comprender cuáles son sus necesidades y así lograr comprenderlos hasta alcanzar su fidelización.

La atracción de talento en las empresas surge por la confluencia de determinados sucesos que surgen dentro de las organizaciones como, por ejemplo, la diversificación de la organización, la salida al mercado internacional, la reorganización de esta, un cambio de liderazgo etc. Sin embargo, la búsqueda de personas suele seguir pasos muy parecidos. En primer lugar, la empresa lleva a cabo un proceso de descripción y análisis de los puestos que quiere cubrir. Una vez se han identificado las necesidades del puesto de trabajo, los responsables de Recursos Humanos deberán identificar aquellas herramientas que mejor se adapten a la cultura y valores de su organización. Posteriormente, la empresa diseñará todo el proceso de selección de personal y retención de talento.

Por otro lado, el siguiente paso que deben seguir sería la elección de medios que acerquen al candidato (publicación en la página web, portales de empleo o redes sociales) y por

último deben determinar qué candidato escogen después de un exhaustivo proceso a través entrevistas personales, dinámicas de grupo, pruebas de inteligencia, pruebas de inglés etc. (Chiavenato, 2011). Una vez se han realizado estos pasos, de manera interna y una vez la persona ha conseguido el puesto de trabajo es bueno llevar a cabo estrategias para motivarle, formarle y desarrollar sus mayores potenciales para que se sienta satisfecho y así poder retener el buen talento. Una mala elección de un candidato puede suponer altos costes para la empresa.

Tras una exhaustiva revisión bibliográfica de la literatura, se evidencia que no existe una definición clara dentro del sector para explicar qué es el talento.

4. Metodología

Este trabajo de Fin de Máster se basará en una revisión bibliográfica cuyo principal objetivo es la realización de una investigación exhaustiva a través de la recopilación de información ya existente sobre el efecto que tienen las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de atracción de talento. Además, se obtendrá información acerca de la experiencia del empleado, y el entorno de trabajo, temas altamente relacionados con la atracción y retención de talento. Por otro lado, se investigará la influencia que tiene la cultura organizacional con respecto al talento dentro de las empresas y sus repercusiones.

Este tipo de información se obtendrá de diferentes fuentes académicas como, por ejemplo, artículos de revista, artículos científicos, libros etc. El objetivo de realizar una revisión bibliográfica es facilitar al lector una visión sobre el estado de la cuestión.

Para realizar una buena revisión bibliográfica no se debe utilizar cualquier tipo de documento, sino que la calidad en este tipo de casos es muy importante. Se debe tener en cuenta aquellos artículos o aquella información que se considere que sea más relevante para el estudio de la cuestión y que además se sepa que tiene calidad científica. Es por esto por lo que se hará una importante selección de los artículos relacionados con captación de talento, tecnologías de la información y comunicación, experiencia de empleado, redes sociales etc., de tal manera que tengan una buena calidad informativa.

Una vez se haya investigado sobre el tema en cuestión, se extraerán una serie de conclusiones y opiniones fundamentadas en función de toda la información que se haya

ido recopilando a lo largo del trabajo. Una vez se exponen las conclusiones se deberá recopilar toda aquella información que se ha considerado relevante a través de la búsqueda por diferentes bases de datos, que han provisto a este estudio de información científica, a través del uso de palabras clave. Esta información se encontrará en el apartado de Bibliografía. Para la recopilación de la información se utilizarán bases de datos además de las plataformas que nos proporciona la universidad, Google Académico, Dialnet.y en algún caso artículos de divulgación.

5. Estado del arte.

5.1. La digitalización en las empresas

En primer lugar, es importante conocer y acotar en la medida de lo posible, el concepto de digitalización, con el objetivo de discernir las implicaciones que estos cambios van a suscitar en las empresas. Es por tanto, que la digitalización según Vilaplana y Stain, (2019) consiste en *"un estado de innovación constante, influido por la implantación de nuevas tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad que comprometen tres aspectos clave de las organizaciones íntimamente relacionados entre sí; en primer lugar, implica un cambio parcial o total del modelo de negocio; en segundo lugar, conlleva una re-definición y adaptación constante de los procesos operacionales y, por último, un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la integran"*. Es por esto, que las organizaciones que tendrán éxito en el futuro serán aquellas que puedan aunar esta definición de digitalización con la gestión de las personas.

Estudios, como el publicado por McKinsey en 2019, nos revelan el comienzo de las empresas a introducirse en el mundo de la digitalización. Este estudio nos descubre que un 80% de las empresas que formaron parte del estudio, ya habían comenzado el proceso de digitalización en sus espacios de trabajo, sin embargo, solo un 14% había notado una mejora en el desempeño de sus trabajadores, así como mejoras en la calidad del trabajo. Además, únicamente el 3% de ellas, concluyó que el paso a la digitalización había supuesto un gran éxito en la organización. (McKinsey, 2019). Esto nos puede revelar que las empresas ya están empezando a promover los cambios entre sus empleados, pero todavía queda mucho trabajo por delante hasta que la gente comience a ver resultados derivados de este proceso de digitalización.

Estas organizaciones que no son capaces de conseguir los objetivos derivados de la digitalización porque no están preparados para adaptarse ni de hacer que sus trabajadores se ajusten a esa nueva forma de trabajar que implica el uso y manejo de la tecnología (Tabrizi, Lam, Girard e Irvin, 2019). Es por esta razón, que Vilaplana y Stain (2019), consideran que las empresas deben poner su foco en adecuar su forma de trabajar y organización al proceso de digitalización.

La llegada de las nuevas generaciones a las organizaciones es un punto de partida muy importante en el avance de la digitalización en las empresas y es porque la época en la que les ha tocado vivir ha estado marcada por el creciente uso de internet, tecnologías móviles, así como redes sociales. A estos jóvenes, los expertos les han denominado “nativos digitales”, término utilizado para *“diferenciar a las personas que nacieron con posterioridad a la aparición de internet y las nuevas tecnologías digitales, de aquellas nacidas con anterioridad, a las que se conocen como Inmigrantes Digitales”* (Lazányi y Bilan, 2017). Esta nueva generación aporta a las organizaciones una serie de habilidades y competencias que hasta entonces no se habían desarrollado, como puede ser el manejo de diferentes fuentes de información, la adaptación al cambio, las ganas de emprender, una actitud colaborativa y trabajo en equipo... Todas estas competencias se consideran de gran importancia para que las organizaciones pueden evolucionar en esta nueva era marcada por las tecnologías y la digitalización (Sousa y Wilks, 2018).

Según Wang, Myers y Sundaram (2013), el término “nativos digitales” que se ha utilizado para designar a las nuevas generaciones, no implica que estas personas tengan un dominio fluido de las tecnologías, si no que dependerá del desarrollo personal y la experiencia que hayan tenido a lo largo del tiempo. A lo que si hace referencia este término es a la capacidad de adaptación y de moverse en este mundo de las nuevas tecnologías. Se trata, por lo tanto, según estos autores de una ventaja competitiva para todas aquellas organizaciones que decidan poner en valor este tipo de perfil.

Es por todo esto, que Kohnke (2017), nos dice que la gestión de las personas es tan importante en el mundo de la digitalización. Se trata de un mundo en continuo cambio que hace que se tenga que poner el foco de atención en la gestión del personal con el fin de alcanzar el éxito de la transformación digital. Para ello, es importante que la dirección esté en consonancia con objetivos claramente definidos, además será de gran importancia la motivación del personal a través de campañas. Por otro lado, las organizaciones

deberán asegurar el cambio, haciendo que estén alineados sistemas de gestión y personas, y por último se deberán formar a los trabajadores con el objetivo de desarrollar esas competencias y habilidades que pueden llevar a la empresa al éxito digital.

Se ha hablado mucho de la digitalización y como está afectando a las empresas, pero es importante centrarse en como esa digitalización, entendida como Inteligencia Artificial, afecta al ciclo de vida del talento.

En primer lugar, nos preguntamos como afecta el uso de la IA en la atracción de dicho talento. Para dar respuesta a esta pregunta, Guenole y Feinzig (2018), nos dicen que el uso, por ejemplo, de *chatbots*, hace que el candidato conozca más sobre la empresa, sus valores, su cultura, su forma de trabajo, antes de aplicar a sus procesos. Se trata por lo tanto de una investigación exhaustiva por parte del candidato, que provoca que éste tenga capacidad crítica para elegir. Otro de los ejemplos que nos proponen estos autores, es el uso de algoritmos que sirven para estudiar la coincidencia de las habilidades de un candidato recomendando posibles puestos de trabajo que se ajusten a su perfil.

En segundo lugar, la IA ayuda a los departamentos de Recursos Humanos a priorizar determinados perfiles de los candidatos en función de las necesidades del puesto de trabajo, reduciendo de manera considerable la contratación de perfiles erróneos. Por otro lado, en cuanto a la retención del talento, la IA ayuda a la planificación de una compensación mucho más inteligente a través de la comprensión de las habilidades de los empleados, rendimiento etc. La Inteligencia Artificial estudia muchas variables para que no exista o se reduzca el posible sesgo que puede existir en los procesos de compensación (Guenole y Feinzig, 2018).

En cuanto al desarrollo del talento, la IA ayuda a estos departamentos e incluso a la organización, a desarrollar una formación más personalizada para sus empleados. Acelera los procesos de desarrollo de habilidades de los trabajadores, optimizando dicho aprendizaje. Proporciona información concreta sobre el tipo de formación o aprendizaje que debería tener cada uno de los empleados de la organización, fomentando el desarrollo de sus competencias y habilidades. Muy relacionado con esto, la IA ayuda a las empresas a encontrar talento, es decir, personas que poseen habilidad que no sabían que existía (Guenole y Feinzig, 2018). La Inteligencia Artificial, también sirve para mantener un constante contacto con los empleados. Para este continuo contacto, las empresas utilizan,

los *chatbots*, de los que ya hemos hablado, para interactuar con los empleados. Son programas con los que los trabajadores pueden resolver sus dudas recibiendo una respuesta en tiempo real.

5.2. *Redes sociales y digitalización*

La gestión que tienen los departamentos de Recursos Humanos está compuesta por una serie de procesos (Chiavenato, 2011). En un primer instante se encuentra el sistema de reclutamiento, que es aquel en el que se centrará la revisión, pero también existen otro tipo de procesos, como el diseño de puestos de trabajo en función de las necesidades, el proceso de compensación (tanto monetaria como no monetaria) del empleado, el desarrollo de talento, el mantenimiento y fidelización de los empleados y por último, procesos relacionados con el acompañamiento del trabajador, controlando las actividades y analizando los resultados (Castro, Barrientos, Sosa, Gatica, Hernández, García, Díaz, 2016). El primer proceso con el que se encuentran estos profesionales es el de reclutamiento y selección de personal, por lo que es de gran relevancia el primer trabajo que se hace con los candidatos ya que de ello dependerá su adaptación y buen desarrollo dentro de la empresa.

Es indiscutible el creciente uso de las redes sociales para captar y atraer talento en las empresas. La fase de *recruiting* es una de las más importantes en el proceso de selección, y que de ahí derivará el buen desempeño y éxito de la organización (Mukiur, 2016).

La finalidad de los procesos de reclutamiento reside en esclarecer cuales son las necesidades cortas y a largo plazo del personal de la empresa. Para que este tipo de procesos tengan éxito es necesario que el número de vacantes ofertadas concuerden con las necesidades de la empresa. (Castro et al., 2016). Todo esto, además, hace que el personal este satisfecho con su puesto de trabajo y en consecuencia el índice de rotación disminuye. Todos los factores han de ser tenidos en cuenta a la hora de fidelizar la relación empleado-organización y es por eso por lo que la entrada de las tecnologías de la información y la comunicación ha cambiado la dinámica del trabajo y Recursos Humanos debe adaptarse a estas nuevas circunstancias que producen nuevas necesidades.

El desarrollo de las nuevas tecnologías está cambiando la manera que tienen las empresas de hacer negocio, relacionarse e incluso de como añadir talento a la empresa. Esta captación de talento pasa por una serie de fases que comienza con una detección de

necesidades por parte de la empresa y finaliza con la contratación de aquella persona que más se ajuste a las necesidades del puesto (Headworth, 2015). Por eso, el proceso de selección es tan importante en estos casos, ya que el éxito y el cumplimiento de las expectativas del trabajador, dependen del buen trabajo que se haya hecho en el proceso de *recruiting*. Si este proceso no se lleva de manera adecuada, podemos acabar incorporando a personas inadecuadas a la empresa provocando pérdidas económicas, de recursos, de tiempo, etc. (Headworth, 2015).

Además de la importancia de hacer una buena selección para el desarrollo óptimo de los recursos, es importante señalar que este proceso de *recruiting* es el que nos acerca de manera más personal al trabajador. Con la aparición de internet, este proceso se lleva a cabo a través de las nuevas tecnologías, y es lo que se conoce como *e-recruitment* (Lievens, Van Dam y Anderson, 2002).

El *e-recruitment*, se considera hoy en día la herramienta más eficaz y versátil en el reclutamiento de personas además de ser un proceso rápido, barato, fácil de gestionar y de alta fiabilidad. Esta nueva forma de reclutar talento en las empresas está sustituyendo al modelo clásico, lo que hace que los profesionales tengan que estar adaptándose a esta nueva situación y adquiriendo nuevas habilidades y competencias para estar a la altura del contexto de la digitalización (Headworth, 2015). Se podría decir que, en el reclutamiento clásico, son las personas las que buscan la oferta y envían su *curriculum*, sin embargo, en estas nuevas formas de reclutamiento, que es lo que llaman Reclutamiento 3.0 son las propias organizaciones las que buscan a sus futuros trabajadores a través de la publicación de ofertas en estas plataformas. Lo que hacen los usuarios de estas plataformas es crear una amplia red de contactos que les permitan en un futuro acercarse al mundo laboral del que quieren formar parte (Feldman y Klaas, 2002).

Las redes sociales son definidas según Ros-Marín (2009) como aquellas herramientas que ponen en contacto inmediato a diferentes tipos de usuarios creando grupos profesionales y personales en los que hay un continuo flujo de información. Estas redes sociales no solo benefician al futuro trabajador, si no que las empresas pueden desarrollar su marca corporativa y crearse una reputación a través de estas plataformas (Brown y Vaughn, 2011). Es a través de Internet como las organizaciones acceden a los perfiles de las personas, consiguen información e interactúan con ellas, optimizando los recursos de los

que disponen (Headworth, 2015). Se trata de una manera rápida y eficaz de publicar una oferta y empezar el proceso de selección sin que se demore demasiado en el tiempo.

Este tipo de comunicación, al contrario que en el reclutamiento clásico, es bidireccional, es decir, la organización, por su parte quiere recoger toda la información posible del candidato, sobre sus habilidades, competencias, experiencia, estudios, idiomas; y, por otro lado, el posible candidato al puesto de trabajo obtiene información sobre la empresa a la que aplica, es decir, la cultura que tiene, sus valores, proyectos, plantilla, etc. Es por todo esto que tiene gran importancia el perfil social que cree la empresa, ya que los candidatos se interesarán más o menos en función de la reputación que cultive (Bunting & Lipski, 2001). Esta reputación, no solo es trabajo de las organizaciones si no que son también los propios empleados de estas, los que van a crear esa imagen y reputación a través de la ética organizacional, de la implantación de medidas medioambientales, de la creación de una imagen de marca etc. (Headworth, 2015). Tanto empresa como candidato debe tener mucho cuidado con la imagen que da en las redes sociales ya que al fin y al cabo deja un rastro permanente sobre todo lo que publica o información que proporciona. Es importante tener una imagen profesional ya que esto motivará la atracción del talento. Además, resulta relevante no meterse en temas demasiado controvertidos que no tengan nada que ver con la empresa o el candidato ya que puede provocar consecuencias negativas en ambos. La información que se publica nunca desaparece por lo que hay que ser muy cuidadoso con todo aquello que se publica en redes sociales.

De acuerdo con Thomas y Ray (2000), las empresas utilizan diferentes plataformas para ofertar puestos de trabajo. Es por eso por lo que estos autores, distinguen entre dos tipos de lugares en los que las empresas se posicionan, que son, en primer lugar, los sitios genéricos que son plataformas que no están especializadas en ningún tipo de sector concreto. Los candidatos lo que hacen en este tipo de webs es subir su *curriculum* actualizado además de tener una lista de aquellos puestos de trabajo en los que hayan mostrado interés. Por otro lado, se encuentran los sitios especializados que son aquellos que están enfocados a un sector o actividad profesional determinada y por lo tanto pueden otorgar una selección inicial más exclusiva. Como ejemplos de sitios genéricos se pueden encontrar páginas web como *finanjobs*, especializado en profesionales que se dedican a mundo financiero o, *hotelnetjobs*, que está especializado en el mundo de la hostelería.

Además, es importante destacar que según el estudio realizado por Headworth (2015), las empresas contactan con 44% de los directivos a través de redes sociales, un 22% para contratar mandos intermedios y un 18% para técnicos o especialistas. Esto quiere decir que, en la actualidad, se busca a un porcentaje alto de los trabajadores con una alta cualificación y experiencia a través de las redes sociales. El 40% de los participantes del estudio, afirmaron que LinkedIn era la plataforma más utilizada para encontrar nuevos candidatos para las empresas, en segundo lugar, situaron con un 16% a la plataforma Facebook, con un 8% a Google+, con un 6% a Jobster, con un 10% Instagram, etc (Headworth 2015). A la reflexión a la que lleva este estudio no es que puestos de trabajo intermedios no tengan talento, y puestos altos si. En todas las posiciones nos encontramos con gente que puede aportar a la organización su propio talento. Sin embargo, esa diferencia de porcentajes se debe al grado de experiencia. Un alto directivo tiene una trayectoria profesional muy larga que publicar en redes sociales. Sin embargo, un puesto junior con menor experiencia no tiene por el momento la cantidad de referencias que puede tener el alto directivo. Insisto, en que esto no significa que tengan menos talento, sino que por su poca experiencia aún está por desarrollar.

LinkedIn accede al mercado tecnológico de las redes sociales en el año 2002. Es una red social enfocada en establecer conexiones entre usuarios desde un prisma profesional. Tiene 225 millones de usuarios en más de 200 países del todo el mundo. Se trata de la red social con mayor número de usuarios de todo el mundo. El objetivo que tiene LinkedIn es poder establecer conexiones entre profesionales de diferentes partes del mundo para que puedan encontrar el puesto de trabajo que más se adecue a sus necesidades y a su perfil profesional. Cuando tienes un perfil en esta red social tienes acceso tanto a noticias de actualidad, como a perfiles de directores de grandes empresas de todo el mundo. Sí, por el contrario, la persona que utiliza LinkedIn lo usa para reclutar profesionales tiene una gran variedad de filtros que ayudan a ajustar la búsqueda en función del perfil y las necesidades del puesto de trabajo (Díaz, Rodríguez y Olvera, 2014).

En cuanto a Facebook, fue fundada por Mark Zuckerberg en 2004 con el objetivo de tener conectadas a las personas de todo el mundo. Se trata de una red social menos profesional que LinkedIn, pero al tener la posibilidad de tener contacto con numerosas personas a través de todo el mundo también puede servir en ocasiones para buscar determinado tipo de perfiles y conocer mucho más del candidato.

Estos portales de empleo de los que se han hablado, como LinkedIn, InfoJobs etc., tienen una serie de ventajas frente a los procesos de reclutamiento online. En primer lugar, estas redes sociales pueden atraer a candidatos tanto activos como pasivos que acceden para mirar posibles ofertas de trabajo. Por otro lado, estas plataformas hacen que el candidato lleve la iniciativa en el inicio del proceso ya que es él quien aplica a las ofertas en función de las preferencias que tenga en cuanto a sector, salario, jornada laboral, horario etc. (Reina y Paz, 2005).

Estas nuevas formas de reclutar candidatos a través de las redes sociales o a través de buscadores online proporcionan a la empresa más información acerca del posible candidato, ahora mismo se puede obtener y saber mucho más de la trayectoria profesional de una persona a través de Internet (Headworth 2015). Esta práctica se está consolidando en el mundo laboral y viene para quedarse.

Al ser algo novedoso y que se está implantando en todas y cada una de las empresas como manera de captar talento, tenemos que ser conscientes que no solo tiene ventajas, si no que este uso lleva consigo una serie de inconvenientes que es importante tener en cuenta. Según González (2005), las ventajas del uso de estas herramientas son:

- La oferta de empleo que publica la empresa está dirigida siempre a un público concreto que ellos especifican en la descripción del puesto de trabajo y de las funciones y requisitos que buscan
- Por otro lado, este tipo de redes sociales, con el incremento del uso de internet, llegan a miles de personas. Gente de otros países pueden ver las ofertas y eso genera que las empresas pueden tener gente de diferentes culturas y países generando así la diversidad en la empresa.
- Además, como se ha comentado antes, este tipo de plataformas disminuye mucho los costes y agiliza todo tipo de procesos de atracción del talento.

En cuanto a las desventajas que se pueden encontrar al utilizar este tipo de plataformas digitales se encuentran:

- En la mayoría de los casos, cuando una empresa publica una oferta recibe muchas solicitudes y en muchas ocasiones esta magnitud hace imposible abarcar, estudiar y analizar cada una de las solicitudes.
- En relación con la desventaja anterior, muchos candidatos se postulan al puesto que se ha publicado sin tener el perfil requerido por la empresa.
- Por otro lado, existe una pérdida de contacto humano con los candidatos.

A este creciente uso de las redes sociales junto con las ventajas, se debe añadir que se debe tener en cuenta la pluralidad generacional que existe dentro de las organizaciones. Dentro de las empresas existen empleados que estando en la misma generación desarrollan diferente tipo de habilidades, aptitudes o conocimiento con respecto al uso de la tecnología. La generación Z, que sería la actual está caracterizada por el uso diario de las tecnologías y son personas que valoran dentro de las organizaciones que la tecnología no esté obsoleta y se utilicen determinadas herramientas para facilitar y agilizar determinados procesos dentro de los equipos (Mukiur, 2016).

Es por todo esto que las redes sociales están reorientando todos los procesos de captación de talento que se utilizaban hace años. En definitiva, lo que se pretende con el uso de estas herramientas en la búsqueda de empleo por parte del trabajador de una forma intuitiva, dinámica y reduciendo la distancia tanto física como no física entre empresas y trabajadores haciendo que las organizaciones que no se adaptan a dicho cambio, queden fuera del interés de muchos candidatos

5.3. Experiencia del empleado.

Vivimos en un mundo donde todo está globalizado, la forma de trabajar ha cambiado, y estamos sufriendo grandes transformaciones a nivel digital, y no son solo las personas las que se tienen que adaptar a todos estos cambios, sino que las organizaciones deben ajustarse a los cambios adaptando sus valores y creencias como entidad organizativa (Carpio, 2003).

a. Employer branding (Marca empleadora).

Según el autor Veloso (2018), el término *employer branding* surge en 1990 en una conferencia en la que el presidente de People in Business, Simon Barrow, lo utiliza en uno de sus discursos. Seis años más tarde, este término al que se le acuña a Simon Barrow, es publicado por los profesionales del sector. Backhaus y Tikoo, (2004) argumentan que el *employer branding* es el conjunto de esfuerzos que realizan las organizaciones para promover, tanto de manera interna como externa, una visión clara que les hace diferentes y anhelados como empleadores.

Se trata de un concepto relativamente nuevo que en los últimos años ha cobrado especial relevancia dentro de las organizaciones. La relación empleado-empresa ha cobrado una gran importancia significativa ya que si los trabajadores están motivados y comprometidos con la organización se convierten en el mejor activo de ésta (Dolan, Schuler y Jackson, 2007). Este compromiso se puede definir como la motivación que tiene el trabajador para aportar ideas, percibir que forma parte de algo y sentirse escuchado, provocando en él la necesidad de quedarse en la organización y desarrollar todo su potencial. Para que la fidelización del trabajador sea efectiva, ambas partes, es decir, trabajador y organización deben estar comprometidas con los resultados que quieren alcanzar. Si esto no se da, por alguna de ambas partes, surgirá la rotación en la plantilla de la empresa (Jericó, 2001).

Para que los trabajadores estén comprometidos es necesario que la organización proporcione al empleado un ambiente de trabajo saludable en el que pueda desarrollar sus habilidades y capacidades. Además, deberá invertir en la formación de este, recompensarle con incentivos tanto interno como externos, etc. Esto es lo que en la actualidad se conoce como *employer branding*, es decir, la imagen de marca que proporciona la empresa a los empleados (Bouzas, Iturriagoitia y Lores, 2013).

Esta marca de empleador, según Crozier (2002), es la suma de, los comportamientos y las actitudes que tiene la organización cuando quiere conseguir sus objetivos, los valores que tienen como empresa, así como el conjunto de sistemas que conforman la misma. El error está en tratar estos elementos de manera independiente ya que deben ser puestos en relación y tratados como un conjunto para que tenga éxito.

Uno de los principales objetivos del *employer branding* es la atracción y retención del talento en las organizaciones. Este proceso tiene diferentes fases que van desde la creación de la marca de la empresa hasta el proceso de reclutamiento, retención, compromiso del empleado (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). Este compromiso es la base de las relaciones entre empleado y la empresa empleadora. El talento que se capta se tiene que fidelizar a través del compromiso de los trabajadores con la empresa.

En la literatura, este término, ha sido estudiado por numerosos autores debido a su complejidad, sin embargo, Meyer y Allen en 1991 definieron tres tipos de compromiso que son los más utilizados.

En primer lugar, hablan del *compromiso de continuación*, que en esencia es aquel que tienen aquellos empleados que necesitan el trabajo y que no lo van a dejar debido a las consecuencias que se puedan derivar de ello (Meyer y Allen, 1991). En segundo lugar, definieron el segundo tipo de compromiso, el *compromiso normativo*, que es aquel en el que el empleado actúa para conseguir los objetivos que le ha marcado la organización. Las personas con este tipo de compromiso sienten que deben quedarse en la empresa, lo ven como una obligación. Y, por último, el *compromiso afectivo*, es aquel que se caracteriza por el sentimiento que tienen los trabajadores de unión con la empresa, el grupo de trabajo, etc. Este último sería el compromiso que hace que un trabajador quiera mantener su relación con la empresa empleadora a lo largo del tiempo. Es por eso por lo que este sería el compromiso que quieren las empresas con sus empleados, al no sentirse obligados a permanecer en ella si no quieren, sino que se sienten en consonancia con la empresa, con sus valores y cultura y por lo tanto quieren fidelizar su relación. Este último compromiso que definen Meyer y Allen es aquel que hace que el empleado desarrolle todo su potencial y ayuda a la empresa a conseguir los objetivos que se han marcado. Una relación de este tipo, sin obligación, es mucho más duradera y eficaz que el resto de los compromisos existentes.

Además del compromiso, el *employer branding* tiene una serie de beneficios dentro de las organizaciones. Gracias a este, muchas empresas son capaces de resolver los problemas que tienen en cuanto a falta de talento. Esto se debe a que la consolidación a largo plazo de este *employer branding* provoca una creciente oleada de solicitudes de posibles candidatos. Es una herramienta que lo que hace es diferenciar a la empresa del resto de las organizaciones con las que compite creando sus factores de marca y haciendo

que sus trabajadores tengan un fuerte sentimiento de pertenencia y aumentando su productividad y eficacia en su trabajo (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, y Fernández-Lores, 2014).

Para que el employer branding sea algo eficaz, se debe construir en base a cuatro premisas clave que son, en primer lugar, los valores de la empresa, el sentimiento de pertenencia de los empleados, las ventajas competitivas y, por último, la comunicación interna de la organización a través de la que se transmiten todas las premisas anteriores (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, y Fernández-Lores, 2014). Además, de estas cuatro premisas, el CEO de Employer Branding International en el artículo escrito por Minchington (2010), afirma que debido al crecimiento exponencial que ha tenido el término del *employer branding*, existen una serie de acciones que deben ser desarrolladas por las organizaciones. En primer lugar, la empresa deberá definir cual es la experiencia de la marca, su principal objetivo y cómo afectará éste a sus trabajadores. Por otro lado, se deberán establecer las prioridades y enfoques que la empresa considere indispensable para conseguir la excelencia. Además, se deberá revisar la estrategia de negocio y la estructura de la organización. También es importante establecer un modelo de liderazgo que concuerde con los valores de la empresa y su cultura. La organización tendrá que ampliar su networking, sobre todo a través del uso de las redes sociales. Por otro lado, es necesario que las empresas comiencen a reducir los trámites burocráticos que obstaculicen el desarrollo del trabajo de los empleados. Asimismo, deberán seleccionar talento atendiendo de manera adecuada a las necesidades actuales de la organización. De esta manera se obtendrá un mayor rendimiento de la persona.

En definitiva, la organización puede llevar a cabo numerosas acciones que refuerzan la confianza en los líderes, retiene talento y crea relaciones mucho más fuertes entre empresa y empleados, mejorando de esta manera la cultura organizacional.

b. Entorno de trabajo

En cuanto al entorno de trabajo Nguyen, Yandi y Mahaputra, (2020) lo definen como cualquier lugar que rodea a los trabajadores y que por tanto puede influir en la consecución de sus tareas y objetivos. Por otro lado, estos autores dividen dicho entorno en dos partes esenciales. Consideran que hay un entorno de trabajo físico y otro no físico. Esta división la realizan en base a una serie de indicadores como, por ejemplo, el tipo de

disponibilidad de espacios que tengan los trabajadores dentro de la empresa, el tipo de sistema de trabajo que tengan las organizaciones, las relaciones entre los profesionales o las relaciones de los empleados con los directivos. A través de todos estos indicadores, las compañías pueden conocer si sus trabajadores se encuentran en el entorno físico o no.

Es por tanto que se puede considerar el entorno de trabajo como el conjunto de interrelaciones que existen entre los empleados y el entorno que les rodea. Heath (2006) dice que el entorno laboral no está formado únicamente por el espacio físico, sino que también forma parte de éste los comportamientos de los trabajadores, las políticas laborales de la empresa, su cultura, la ubicación etc. Todos estos factores influyen en la forma de trabajar de los empleados y la calidad de este que afectará con posterioridad a la competitividad de la organización. La importancia del entorno de trabajo reside en su gestión. Las empresas deben conseguir que sus trabajadores consideren que tiene un entorno cómodo en el que trabajar y satisfactorio para que el desempeño de sus funciones sea óptimo y las tasas de error disminuyan haciendo que su trabajo sea más eficiente y eficaz en todos los sentidos.

Kodarlikar, y Umale (2020) afirman que los trabajadores pasan más del 50% de su tiempo en espacio cerrados o interiores lo que podrá afectar en gran medida a su rendimiento laboral. Es por eso por lo que un entorno físico adecuado y saludable mejorará la productividad de los empleados de una organización. La creación de un entorno de trabajo sano y adecuado para los trabajadores fomenta la participación de éstos en diferentes actividades, así como la creatividad y la innovación. Esto trae como consecuencia que las organizaciones con este tipo de entornos laborales se posicionen dentro del mercado de una manera competitiva a la hora de atraer posibles candidatos y retener talento.

Para que el entorno de trabajo tenga consecuencias positivas, no solo se debe tener en cuenta al empleado, sino que también es importante considerar los intereses y necesidades de la empresa. Cuando la organización es capaz de diseñar un entorno de trabajo que tenga en consideración los intereses de esta además de la de los empleados, es cuando se convierte en una entidad realmente productiva. Existen una serie de factores que se deben tener en cuenta al hablar de entorno laboral y rendimiento (Kodarlikar, y Umale, 2020):

- El ruido es un factor importante a la hora de hablar de buenos entornos de trabajo, ya que, si hay mucha cantidad de ruido, en el puesto de trabajo donde el empleado

desarrolla sus funciones, puede provocar que estos se distraigan con mayor facilidad disminuyendo por tanto su productividad y aumentando los fallos en la consecución de sus tareas.

- La comunicación eficaz es otro factor que se debe tener en cuenta al hablar de entorno laboral saludable. Una organización cuya comunicación sea eficaz dentro del lugar de trabajo hace que tengan menor probabilidad de confusión, provocando en los empleados una actitud positiva hacia el trabajo. El estudio realizado por Amible y Kramer (2011) descubrió que los empleados que mejor realizan su trabajo son aquellos que están comprometidos con él. Este compromiso se crea cuando puestos más altos de la organización facilitan y proporcionan trabajo al resto de empleados. De esta manera las barreras jerárquicas con una buena comunicación van disminuyendo, ya que los empleados sienten que se les ofrece apoyo y se les reconoce el esfuerzo y los frutos de su trabajo.
- La ergonomía está muy relacionada con el estrés del empleado. La empresa debe cuidar mucho el diseño del espacio físico en el que se encuentra el empleado para evitar situaciones dañinas que puede llegar a provocar en los trabajadores respuestas estrés y desmotivación afectando a su posterior rendimiento. Lo que se debe procurar por lo tanto es que el sitio de trabajo sea cómodo, de fácil acceso, limpio, con luz natural y mobiliario que facilite las buenas posturas corporales.

En definitiva, la creación de un clima laboral saludable para los trabajadores provoca el compromiso de estos con su trabajo. Los tres tipos de compromiso que se han mencionado con anterioridad, el afectivo, el normativo y el de continuidad, si se ponen en conjunción nos pueden dar información acerca de determinado tipo de variables, como por ejemplo el índice de rotación de una empresa o el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores (Kodarlikar, y Umale, 2020).

c. Cultura organizacional

Las organizaciones están formadas por personas siendo éstas el activo principal que tienen. El objetivo que tienen es desarrollar aquella cultura organizativa que mejor se adecue a las necesidades de esta.

Para Jones (1998), la cultura de una empresa es el conjunto de valores y normas que rigen las interacciones entre los trabajadores de la organización, así como las interacciones entre miembros de otras entidades. Se trata de un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que les diferencia del resto. Por otro lado, Schein (2017), define la cultura como el producto de todas las acciones aprendidas por los trabajadores que surgen de la experiencia.

La principal diferencia que vemos entre las dos definiciones que se dieron con años de diferencia, es la palabra “experiencia”. Para el segundo autor la experiencia es un elemento clave en la construcción de la definición de cultura organizacional. Para Schein (2017), la cultura de una organización es el conjunto de valores, normas o interacciones que hay entre los empleados de una empresa, que van descubriendo y desarrollando a medida que aprenden a lidiar con los problemas que van apareciendo.

Según Robbins (2012), la cultura de la empresa se puede medir en función de una serie de indicadores que son: la innovación, así como la adaptación a los riesgos, la atención al detalle, la orientación a resultados, y la orientación a las personas y al equipo. Es, por lo tanto, un conjunto de comportamientos que adaptan los trabajadores de la empresa a la hora de interactuar con otras personas.

Tener una cultura organizacional congruente permite a las organizaciones implementar iniciativas de digitalización de manera eficaz y efectiva. Con culturas inclusivas, los empleados tienen sentimiento de pertenencia, sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta y pueden expresar sus ideas y decisiones sin sentirse juzgados. La cultura digital no se entiende como aquella organización digitalmente avanzada o con la última tecnología, sino que, se refiere a cultura digital en aquellas organizaciones que tienen una mentalidad abierta a los nuevos cambios y cuyos hábitos digitales en la forma de trabajar conforman un entorno de trabajo dinámico, ágil, eficiente, colaborativo y creativo (Abhari et al., 2021)

Según el estudio realizado por Hernández, Galvis y Narváez (2003), aquellas organizaciones que tienen un buen clima laboral entre sus empleados, es porque impera en ellas el interés por las personas y el corporativismo. Además, son organizaciones cuyo control es mucho más flexible y suele predominar la practicidad. En este tipo de organizaciones en las que se tienen muy en cuenta a las personas, las oportunidades de

formar a las mismas, así como de promocionar dentro de la empresa, son mucho más exitosas que en empresas que tienden más a involucrarse en el aspecto laboral. Se preocupan por formar a los empleados en aquellas habilidades en las que destacan y esto refleja posteriormente la satisfacción del trabajador dentro de la organización. Además de la formación, este tipo de cultura hace que las personas participen en primera línea en la toma de decisiones, se sienten seguras y cómodas cuando tienen que proponer ideas y se adaptan mejor a los cambios ya que se sienten seguras dentro de su equipo de trabajo.

5.4. Nuevas formas de captar talento

Cómo no podría ser de otra manera, y debido a la situación que estamos viviendo en todo el mundo debido a la pandemia producida por la Covid-19, en este trabajo se va a hacer una pequeña mención a las nuevas formas a las que han tenido que adaptarse las empresas debido a esta situación de crisis. Como dicen Martínez et al., (2020), este tipo de crisis mundiales provocan dos situaciones opuestas, por un lado, como hemos visto a lo largo de estos meses, se han producido miles de ERTES, personas que se han quedado sin empleo; pero a su vez las empresas están preocupadas por consolidar y retener el talento que tienen.

Durante estos meses los procesos de selección a través de videoconferencias han aumentado de manera drástica. Desde la pandemia, las empresas han optado por canalizar todos los procesos de selección de manera virtual, dejando a un lado la presencialidad de los procesos.

El artículo “Las video-entrevistas en los procesos de selección incrementan su uso un 150% durante el estado de alarma,” del Confidencial Digital propone una serie de consejos para que los procesos de selección vía digital tengan éxito. Por un lado, el candidato tendrá que elegir un espacio tranquilo que, de una buena imagen al entrevistador, además deberá tener una buena iluminación (deben tener en cuenta que es el primer contacto cara a cara que van a tener con el entrevistador. La primera impresión también cuenta en el formato online). Los expertos, en esta modalidad, siguen aconsejando lo mismo que en la modalidad presencial, que sean sinceros. Y, por otro lado, y a pesar de ser una entrevista online, deben cuidar el lenguaje corporal, ya que dice mucho de cómo son los candidatos y la actitud y predisposición que tienen en la entrevista.

Las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos cambios, y esto ha supuesto, como se ha dicho anteriormente, el cambio de las dinámicas y entrevistas para procesos de selección, de la presencialidad a la modalidad online. Esto ha supuesto, una reducción en los costes de las pruebas y una mayor agilidad en la consecución de los procesos. Según Atento, uno de los mayores proveedores de externalización de procesos, las organizaciones que han utilizado este tipo de modalidad han aumentado en un 20% su rapidez en los procesos, así como un aumento de productividad.

Según los resultados obtenidos por Atento, se ha aumentado en un 30% la aprobación de las solicitudes de posibles candidatos en comparación con el año 2019. Esto quiere decir, que a través de los métodos online que se han implantado, 8 de cada 10 personas entrevistadas pasan las pruebas de acceso para los puestos vacantes ofertados por la empresa. Lo que han hecho las empresas es realizar las pruebas que se hacían antes de forma presencial, como pruebas tipo test, inglés, entrevistas etc., a través de una plataforma online sencilla de utilizar para el usuario e interactiva. Este nuevo modelo no descarta la presencia de Recursos Humanos, es decir, el departamento de Recursos Humanos se encontrará continuamente pendiente garantizando la selección ágil y óptima de los candidatos.

Y no se podía hablar de la digitalización sin hablar de la incorporación de la Inteligencia Artificial en las organizaciones. Guenole y Feinzig (2018), ya empezaron a hablar en ese mismo año sobre el uso de la Inteligencia Artificial en los procesos de Recursos Humanos.

Cada día se está utilizando en mayor medida la IA por parte de las empresas ya que les ayuda a ofrecer numerosos servicios a sus empleados sin tener que reducir su número ni el coste de dichos servicios. Además, debido a la alta competitividad del mundo empresarial, las organizaciones deben dar la respuesta más rápida posible a sus necesidades para mantenerse siempre constante con sus competidores. Esto último está muy relacionado con la experiencia del empleado, es decir, una empresa que hace que el empleado se sienta único y diferente, la posiciona mucho más alto que una organización que simplemente crea una experiencia de empleado estándar.

Es por lo tanto que la Inteligencia Artificial, aumenta la capacidad que tienen los departamentos de Recursos Humanos, para enfrentarse a los nuevos desafíos de la

digitalización, desarrollando nuevas formas de atraer talento, formar a los trabajadores o haciendo que los trabajadores estén contentos y tengan una buena experiencia laboral dentro de la organización (Guenole y Feinzig, 2018).

6. Conclusiones

Tras esta revisión de la literatura empezaré a decir que la ambigüedad que hay con respecto a la definición que se tiene de talento hace muy complicado que este se entienda de manera igualitaria por todo el mundo. Esto provoca que cada uno tenga su propia definición o idea de lo que es el talento, siendo muy pocas las veces que se llega a un consenso. Hay algunos que piensan que el talento es una capacidad con la que se nace y por otro lado hay quienes piensan que el talento se puede desarrollar. Yo me quedo con la segunda opinión ya que después de lo leído las personas son un conjunto de valores, capacidades y habilidades que pueden desarrollar a lo largo de su carrera profesional. Pueden existir casos en los que un trabajador esté ocupando un puesto de trabajo en el que no se muestren sus capacidades y esto no significa que la persona no tenga talento. Esto sin lugar a duda se produce cuando el proceso de gestión del talento no se ha realizado de manera correcta.

Siguiendo con la gestión del talento, nos damos cuenta de que una mala gestión de este no sólo provoca consecuencias en la persona en cuanto a su adaptación o desarrollo, sino, que también puede causar en las empresas un bajo rendimiento de los empleados debido a la poca motivación o satisfacción en su puesto de trabajo. Es por esto por lo que tiene una gran relevancia el primer paso de reclutamiento y selección de personal.

Si la empresa no dedica el tiempo y los recursos necesarios a conocer cuales son sus necesidades dentro de los diferentes equipos es muy complicado que posteriormente un departamento de Recursos Humanos pueda hacer una buena selección del candidato. Una vez se ha dado el paso, de analizar las necesidades, es entonces cuando Recursos Humanos puede empezar a realizar una búsqueda mucho más exhaustiva y eficiente.

El proceso de reclutamiento y selección comenzaría con la publicación de la oferta en la página web de la empresa o a través de las diferentes redes sociales de las que se han hablado, durante el trabajo, como LinkedIn o Infojobs. En estas plataformas hay un flujo continuo de información entre candidatos y empresas. Esto en mi opinión es una gran ventaja ya que no solo la empresa puede ver la información del candidato, sino que,

además, éste puede ver el perfil de la organización, quién ha podido trabajar, publicaciones que realizan, las últimas noticias e incluso puede encontrar comentarios que publica la gente acerca de la misma.

Esto es sin lugar a duda una de las mayores ventajas que nos ha dado la digitalización. Las redes sociales hacen que estemos continuamente informados de las novedades, de nuevos puestos de trabajo, incluso cuando no estamos buscando y además proporcionan la creación de una red de networking que hoy en día se considera indispensable en numerosos sectores profesionales.

Sin embargo, no todo iban a ser ventajas, y es que, aunque mucha parte de la sociedad no quiera darse cuenta de ello, la digitalización también tiene sus desventajas. Voy a empezar exponiendo una muy sencilla y en la que muy poca gente piensa, y es en la diferencia generacional dentro de la empresa. Esta diferencia hace que puestos muy altos de la organización no tengan el mismo manejo de la tecnología y un becario o un junior recién incorporado a la misma. Esto puede suponer diferencias en cuanto a las formas de trabajar, y por lo tanto puede provocar cierto malestar al no ser capaces de coordinarse. Es verdad que cada vez las empresas están invirtiendo más dinero y tiempo en formar a sus empleados en las nuevas tecnologías, pero todavía queda mucho camino, ya que, como siempre se dice, estamos en un entorno VUCA, y lo que un día se aprende al día siguiente se queda obsoleto y tienes que empezar a manejar nuevas herramientas.

Otra de las desventajas que he apreciado, y más aún después de la pandemia vivida en 2020, es que cada vez más, las empresas y los propios profesionales utilizan Internet para comunicarse. Es verdad que tras la Covid-19, las empresas tuvieron que adaptarse a esta nueva situación y empezaron a digitalizar todo, instaurando el teletrabajo de un día para otro. Pero no se puede olvidar en este tema de la gestión del talento, de la selección de personal, lo importante que es el papel que tiene la figura humana. Nos hemos tenido que adaptar y cambiarán muchas formas de trabajar, sin embargo, he podido comprobar lo diferente que es realizar un proceso de selección, con sus correspondientes entrevistas y dinámicas de grupo, a través de un ordenador. La digitalización ha venido para quedarse, pero no cabe ninguna duda de que todavía queda mucho trabajo por hacer para que los procesos sean más eficientes y no se pierda la calidad en el reclutamiento.

Después de toda la literatura que he investigado, veo que las redes sociales genéricas son utilizadas por todos los jóvenes que empiezan en el mundo laboral y quieren buscar un empleo. Sin embargo, a medida que una persona se va desarrollando profesionalmente y

tiene ya una experiencia, forma una red de contactos amplia que le permite llegar a muchas personas, por lo que no utilizan tanto este tipo de herramientas. Por otro lado, las empresas de Head-Hunting son las que “fichan” a este tipo de perfiles desde redes sociales más concretas y profesionales.

Una vez el departamento de Recursos Humanos ha realizado ese primer paso de detección de necesidades y selección de personal, con sus correspondientes pasos, empieza una ardua tarea y es la de retención del talento. Esta retención está muy relacionada con la experiencia que tiene el empleado dentro de la empresa. Un trabajador contento es un trabajador que se queda en la empresa. Para mí resulta fundamental no solo la motivación como, sino crear un sentimiento o imagen de marca. Este término es clave hoy en día en las empresas y más con el auge de la digitalización. Las empresas deben luchar por su imagen de marca, deben tener algo que les haga diferente y les posicione en el mercado como una novedad. Ese sentimiento que tiene el empleado de formar parte de algo, de ser considerado en el equipo hace que podamos retener ese talento que tiene.

Debido a la alta competitividad del mercado laboral, la construcción de una imagen de marca es esencial para poder posicionarse dentro del mercado. Cada vez más, los candidatos tienen en cuenta a la hora de elegir un trabajo cual es el clima laboral de la organización, si es una empresa que se preocupa por los empleados, y si invierten en formación para desarrollar el potencial de estos. Todos estos factores son determinantes a la hora de aplicar a una empresa. Este *employer branding* está muy relacionado con las redes sociales de las que hablábamos antes. Los candidatos pueden obtener toda la información de la empresa a través de antiguos trabajadores que están activos en las redes sociales. La organización debe cuidar mucho esa imagen y ese cuidado que tiene por los empleados porque ahora mismo con la incorporación de la tecnología a la vida de cada persona, se puede obtener información y referencias inmediatas sobre una empresa.

En definitiva, el *employer branding* hace que un empleado esté satisfecho y se sienta parte de un equipo que le tiene en consideración y le cuida. Una persona que se siente cuidada y entendida es una persona motivada con un sentimiento de pertenencia que provocará que el trabajador de lo máximo de él, desarrollando sus capacidades al completo.

Para finalizar, me gustaría comentar lo que ha provocado la pandemia del Covid-19 en los departamentos de Recursos Humanos. Han tenido que adaptar nuevas formas de selección y han tenido que ser mucho más precavidos y más detallistas a la hora de conocer a un candidato ya que no podemos negar que Internet supone todavía una barrera

a la hora de conocer a las personas. Mi corta experiencia tras la pandemia es que todavía tenemos que aprender mucho de las nuevas tecnologías. Hoy en día creo que todavía no estamos preparados, por ejemplo, para llevar a cabo un proceso completo de selección online. Las personas pueden llegar a comportarse de manera diferente de manera virtual y por lo tanto no estamos conociendo bien a la persona, ya sea para bien o para mal. Sin embargo, algo positivo que veo en todo lo que ha pasado en 2020, es que nos va a enseñar a familiarizarnos cada vez más con los formatos online de entrevistas, y nosotros como profesionales tendremos que adaptarnos al cambio y empezar a desarrollar otro tipo de competencias que tengan cómo objetivo que la atracción del talento y la digitalización puedan tener éxito dentro de las organizaciones. Es el futuro de las organizaciones y nosotros como profesionales debemos adaptarnos a los cambios que se producen para que todo el proceso de selección, desarrollo, formación y retención del talento sea llevado a cabo conforme a las nuevas directrices que surgen en la sociedad.

7. Bibliografía

Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. *In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 5801).

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). Do happier people work harder. *New York Times*, 4(7), 32-45.

Anderson, M. H., & Sun, P. I. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews* 19 (1), 76-96.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.

Bouzas, D. G., Iturriagagoitia, M. A., & Lores, S. F. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 58-75.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 26(2), 219-225.

Bunting, M., & Lipski, R. (2000). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 83(3), pp. 74.

Carpio (2003): El talento humano en las organizaciones. *Revista Técnica, San José de Costa Rica, INA*, 3(11), 24-28.

Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill, México, 9ª ed.

Crozier, A. (2002). "Build Your Employer Brand from the Inside Out". *Bulletin of the International Association of Business Communicators*.

Cubillos-Calderón, C. H., Reinoso-Lastra, J. F., & Vera-Calderón, J. A. (2018). Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 332-355.

Díaz, L. H. H., Rodríguez, M. D. C. L., & Olvera, M. D. L. Á. S. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn:(análisis preliminar). *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(38), 37-61.

Dolan, S.; Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el siglo xxi*. 3º ed. Editorial: Mac Graw Gill.

Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(2), 175-192.

Flores González, O. L. (2013). *Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (6), 693-727.

Galindo Huertas, J. C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías.

García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista futuros*, 5, 17.

Gibson, J.L. (2010). *Organisasi. Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara. Handoko, T. H. (2012). *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85 (3), 72-79.

González, R. (2005). Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta permanente del capital humano. *Ideas propias*, España, 1ª ed.

Guenole, N., & Feinzig, S. (2018). The Business Case for AI in HR. *With Insights and Tips on Getting Started*. Armonk: IBM Smarter Workforce Institute, IBM Corporation.

Headworth, A. (2015). Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy. Kogan Page Publishers.

Heath, B. (2006). Effect of perceived work environment on employee's job behaviour and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology Banarashindu, University, Varanasi*.

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6.a ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Iles, P., Chuai, X., y Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, *Journal of World Business*, 45, 179-189.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

Jones, Gareth R. (1998). *Organization Theory, Text and Cases*. Second Edition, United States of America: Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc

Kodarlikar, M., & Umale, V. (2020). A Healthy Workplace Environment: Impact on Employee and Organizational Performance.

Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. In *Shaping the digital enterprise* (pp. 69-91). Springer, Cham.

Las video-entrevistas en los procesos de selección incrementan su uso un 150% durante el estado de alarma (6 de mayo del 2020). El Confidencial Digital.

Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16

Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel review*

López, G. L. G. (2019). Neuropsicología organizacional: nueva perspectiva en la gestión del talento humano. *Ciencia, Economía y Negocios*, 3(1), 49-57.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006): Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

Martínez, D. (5 de mayo, 2020). La gestión del talento en tiempo de Covid-19. *The Key Talent*.

McKinsey & Company (2019) "Five Moves to make during a Digital Transformation", McKinsey Digital.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.

Martin, J. F. (2008). El nuevo rol de los RR. HH. *Las personas como motor de la empresa*.

Martínez, P.C., Fernández-Rico, J.M., & Díez, F. (2020). Digitalización en la gestión del talento. *Capital Humano, Wolters Kluwer*, No. 350.

Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

Mukiur, R. M. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (10), 135-151.

Nguyen, P. T., Yandi, A., y Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Virginia Beach, VA: Regent University.

Reina, A., & Paz, M. (2005). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line.

Ros-Martín, M. (2009). Evolución de los servicios de redes sociales en internet. *profesional de la información*, 18(5), 552-558.

Rubio, M. M. R., Torres, S. V., & Toapanta, N. A. G. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial vista desde un enfoque teórico. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 550-568.

Ruiz, V. P. (2017). Digitalización de la gestión de personas. *Revista de economía, empresa y sociedad*.

Schein, E. H. (2017). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. John Wiley & Sons.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Faculty and Research Working Papers. *Fontainebleau: INSEAD*.

Sousa, M. J., & Wilks, D. (2018). Sustainable skills for the world of work in the digital age. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 399-405.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Technology is Not About Technology'. *Harvard Business Review*, 13, 2-7.

Thomas, S. L., & Ray, K. (2000). Recruiting and the web: high-tech hiring. *Business Horizons*, 43(3), 43-43.

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand?-o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Leya.

Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 113-137.

Wang, Q. E., Myers, M. D., & Sundaram, D. (2013). Digital natives and digital immigrants. *Business & Information Systems Engineering*, 5(6), 409-419.