



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

INFLUENCIA DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

**Autor: Lucía Sagrado Amador
Tutor: Fernando Hernández Sobrino**

Trabajo Fin de Máster

**Madrid
Enero 2022**

Índice

<i>Resumen</i>	3
<i>Abstract</i>	3
1. Introducción	4
2. Objetivo	6
3. Metodología	7
3.1. Proceso selección de personal	7
3.2. Talento	11
3.3. Papel de Recursos Humanos	14
3.4. Entorno VUCA y digitalización	16
3.5. Impacto de la digitalización en las organizaciones	19
3.6. Situación económica actual	24
4. Conclusiones	27
5. Futuras líneas de investigación	28
6. Referencias bibliográficas	29

Resumen

El entorno actual se define como entorno VUCA (acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), caracterizado por un constante cambio que supone un desafío para las empresas. Es por ello que el presente trabajo realiza un análisis, desde una perspectiva bibliográfica, de la necesidad de cualquier organización de adaptarse al mercado de manera continuada.

Además, la digitalización forma parte del día a día en cualquier persona y, por supuesto, las empresas se han visto afectadas por el uso de la tecnología. En las próximas páginas se puede comprobar cómo la forma de reclutamiento y selección ha cambiado respecto años atrás.

La importancia de captar y retener talento, el impacto y ventajas de la digitalización en las organizaciones y los cambios que ha sufrido el proceso de selección a lo largo de los años son los grandes temas que se analizan en este trabajo.

Palabras clave: proceso de selección, recursos humanos, digitalización, talento y organización.

Abstract

The actual environment is defined as VUCA (acronym for volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) and it's characterized by constant change which is a challenge for any company. For this reason this current work analyzes, from a bibliographical perspective, the need of any organization to constantly adapt to the market.

Moreover, digitalization is part of everyone's day and, of course, companies have been affected by the use of the technology. On the following pages you can see how the recruitment and selection has been changed compared years ago.

The importance of attract and retain talent, the impact and advantages of digitalization in organizations and the changes that the selection process has undergone over the years, are the main topics analyzed in this work.

Key words: selection process, human resources, digitalization, talent and company.

1. Introducción

Actualmente la sociedad se encuentra un entorno caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este entorno se conoce en inglés como entorno VUCA, acrónimo de las palabras inglesas volatility, uncertainty, complexity y ambiguity.

Valderrama (2019) define la **volatilidad** como el continuo cambio al que se enfrenta la población, cambios rápidos y poco predecibles; la **incertidumbre** como la falta de predictibilidad y certidumbre acerca de qué ocurrirá en el futuro, como consecuencia de dicha variabilidad constante; la **complejidad** referida a la relación entre ambos conceptos, es decir, los cambios se producen por muchas causas diferentes y hay ocasiones en las que la relación causa-efecto no está clara; y la **ambigüedad** como la falta de realidad e incertidumbre para conocer cómo afectarán los cambios.

Hoy la presencia cada vez más fuerte de los contextos VUCA, demandan de los agentes tener una visión integradora que les permitan adoptar estrategias que trasciendan a la volatilidad creciente al igual que la ambigüedad, de los contextos positivos, económicos y sociales en los que debe operar. (Petrella y Tessore, 2018).

Se hace evidente la necesidad de que cualquier organización sea flexible para responder a las demandas del entorno. Los cambios a los que se enfrentan y los ambientes de incertidumbre que se generan, producto del contexto actual tan volátil, obliga a las empresas a desarrollar estrategias para un desarrollo óptimo y un posicionamiento en el mercado (Rolin, 2021).

Es indudable el gran desafío que todo esto supone para las organizaciones: una gran capacidad de adaptación y una buena gestión de los recursos humanos son, cada vez más, requisitos imprescindibles para posicionarse en el mercado. En este entorno el proceso de captar y retener talento se convierte en todo un reto para las empresas, lo que hace que la tecnología y digitalización sean claves en estas tareas.

Es fundamental, por tanto, que las organizaciones se desarrollen y actualicen al ritmo que evolucionan los mercados. Para ello es imprescindible invertir y actualizar el proceso de

selección para poder escoger a los mejores candidatos y, con ello, asegurar contar con el capital humano que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Este entorno VUCA es en el que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que afectan a su programación estratégica y para sobrevivir en él hay que empezar a trabajar en el presente, y mejor hacerlo cuanto antes. (APD, 2018).

Uno de los grandes cambios al que han tenido que hacer frente las empresas a lo largo de los últimos años ha sido el uso de las nuevas tecnologías de la información (TIC). Tal y como defiende Plaza-Angulo (2019) el uso intensivo de las TIC conlleva un abaratamiento de costes, una gran facilidad para adquirir productos y servicios de cara a los consumidores y una gran vía de acceso a información de cualquier tipo.

El proceso de selección es una de las áreas de la empresa que se ha visto afectada por la tecnología. La importancia de una buena gestión en los recursos humanos para poder diseñar un buen proceso de selección y cómo la digitalización ha cambiado el mismo, son los principales pilares de este trabajo fin de máster.

Por supuesto, todo ello sin pasar por alto el impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19 en las organizaciones y esbozando unas pequeñas líneas futuras de lo que se espera que ocurra, por lo menos, en los próximos años.

2. Objetivo

El presente trabajo fin de máster es un trabajo teórico de revisión bibliográfica cuyo principal objetivo es, por un lado, conocer el proceso de selección en las organizaciones y la importancia de un buen proceso de selección y, por otro lado, el impacto que la digitalización ha tenido en éste y en las organizaciones en general.

Se pretende hacer una comparativa entre cómo se hacía el proceso de selección hace años, cuando la tecnología apenas existía y el proceso a día de hoy, momento en el que no se concibe hacer ningún paso del mismo sin el uso de dicha tecnología.

Para alcanzar el objetivo propuesto en el presente trabajo se comienza haciendo una revisión general acerca del proceso de selección de personal. En segundo lugar, se define qué es el talento y la importancia del talento en una compañía. En tercer lugar, se hace un análisis de la importancia del papel de recursos humanos en las empresas. A continuación, se explica la digitalización y su impacto en nuestro entorno, seguido de una explicación de la situación económica actual. Por último, se exponen las conclusiones y líneas futuras de investigación.

3. Metodología

3.1. Proceso selección de personal

Existen múltiples definiciones acerca de qué es un proceso de selección, algunas reflejadas a continuación:

“La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado y Moscoso, 2008).

“La selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo” (Díaz y Rodríguez, 2008).

Ting-Ding y Déniz-Déniz (2007) afirman que un proceso de selección permite a la empresa atraer, motivar y retener a los candidatos más valiosos para la misma, al tiempo que mejora su reputación corporativa y el desempeño de sus recursos humanos.

Tras una exhaustiva búsqueda de una definición para el proceso de selección, todos los autores que han estudiado el tema coinciden en dos aspectos:

- Un buen proceso de selección permite elegir al candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo.
- El proceso de selección debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Antes de comenzar a explicar el proceso de selección, es importante conocer las diferencias entre los términos de reclutamiento y selección. Cualquier proceso de selección se divide en estos dos grandes bloques, antecediendo el reclutamiento a la selección.

Díaz y Rodríguez (2008) explican el concepto de reclutamiento como un proceso en el cual una organización inicia una búsqueda para seleccionar los máximos candidatos posibles, con ciertos requisitos, para un determinado puesto de trabajo, y una posterior elección de algunos de ellos.

Bolanos-Cerón (2020) afirma que “el reclutamiento es un proceso por medio del cual se realiza la búsqueda, atracción y agrupación de los talentos requeridos para ocupar una vacante, mediante estrategias específicas”.

Cualquier organización, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, debe realizar unos pasos previos. El primero de ellos sería detectar las necesidades en ese preciso momento y posibles carencias: qué se demanda en ese momento y qué debe cambiar para poder alcanzar sus objetivos estratégicos. Para ello es imprescindible que se haya definido previamente la filosofía de la organización: misión, visión y valores, y asegurarse que la misma está alineada con las necesidades detectadas. Una vez detectadas y en segundo lugar, es fundamental analizar el puesto que se quiere ocupar.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. (López, 2010).

Comprobar las capacidades y características de cada uno de los aspirantes a un determinado puesto de trabajo nos lleva a hablar del término *competencia*. López (2010) define este término como “características fundamentales de la persona”. Las competencias son aquellas características observables de una persona que se pueden evaluar y transformar para ser más eficaz en una situación determinada.

En la actualidad está cobrando mucha importancia el modelo de gestión por competencias puesto que, como dicen Díaz, Rodríguez y Jiménez (citado en Steven, Castilla-Paternina y Góez-Florez, 2020), las competencias son un factor diferencial entre los candidatos ya que puede ser el punto de inflexión a la hora de seleccionar a uno u otro.

El modelo de selección por competencias, por tanto, obliga a las empresas a diagnosticar lo más ajustadamente posible la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores frente a las exigencias de su cargo o posición. (Ramos, 2020).

Parte de la premisa de que el entorno es cambiante y demandante en términos de toma de decisiones, creando una necesidad constante de actualización. Este modelo de gestión y selección de personal se basa en que el hecho de que una persona desempeñe con éxito su trabajo a día de hoy, no asegura que lo haga de manera eficaz en el futuro. Los cambios en el entorno económico llevan consigo cambios en los empleos, demandando diferentes características en los empleados en cada momento (Salgado, 2010).

Para concluir este apartado se explica, a rasgos generales, los pasos a seguir en un proceso de selección. “El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (Guerrero-Egurrola, 2021).

Es importante tener en cuenta que no todas las empresas siguen los mismos pasos y que los procesos de selección difieren entre las organizaciones o, incluso dentro de la misma organización, según el área.

- a) Detección de necesidades: en cualquier empresa surgen, continuamente, necesidades que pueden venir dadas por diversos motivos: por una baja de un empleado o ampliación/creación de nuevas vacantes pueden ser dos de los múltiples motivos.
- b) Descripción del puesto: es importante que en este paso se detalle el nombre y tipo de empresa, funciones y tareas a realizar, requisitos, responsabilidades y condiciones.

Tanto si es a nivel interno como externo, es clave que toda la información sea lo más detallada posible para poder alcanzar así al máximo número de candidatos posibles y que el proceso de selección sea efectivo.

- c) Análisis del curriculum vitae.
- d) Pruebas psicotécnicas/entrevistas.
- e) Evaluación de todos los candidatos y selección de aquel que se adecúe más a las necesidades del momento.

No solo es necesario que todo proceso de selección sea ético, sino que también debe ser percibido como tal por los candidatos ya que, aunque se lograra un proceso ético, si el

candidato no lo considera así los resultados que se obtendrían serían los mismos que si el proceso no lo fuera. (Ting-Ding y Déniz-Déniz, 2007).

3.2.Talento

Hasta ahora se ha explicado el proceso de selección a rasgos generales, pasando por alto el papel que desempeña durante el mismo el departamento de Recursos Humanos. En términos generales, el objetivo final de este departamento durante todo el proceso de selección es escoger al candidato más idóneo y con más talento para un determinado puesto de trabajo. Se hablará de ello en el siguiente apartado.

Esto lleva a hablar acerca de qué es talento. El concepto de talento no tiene una definición única y universal, cada autor ofrece una descripción diferente del mismo. Una de las múltiples definiciones podría ser aquella que expone Lozano (2007), afirmando que el talento es el sumatorio de las capacidades de una persona, su compromiso y la acción en sí. Para alcanzar el máximo resultado posible, es necesario que se den los tres componentes al mismo tiempo.

En general, se puede considerar talento humano todas aquellas características de las personas que las capacita para llevar a cabo tareas que les permitan conseguir unos objetivos y/o mejorar ciertos resultados.

A pesar de las múltiples definiciones existentes, todos los autores y organizaciones coinciden en la importancia de captar y retener talento para el desarrollo y consecución de los objetivos empresariales. Tal y como afirman Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012) en su artículo, “la gestión del talento se considera clave para el éxito de la organización actual al poder generar una ventaja competitiva mediante la identificación, desarrollo y colocación de los empleados con talento”.

Canizales (2010) afirma que “las personas son el principal recurso de una empresa, la unión de conocimientos, capacidades, fortalezas y actitudes crea una poderosa sinergia que lleva como fin último el logro de los objetivos estratégicos propuestos”.

Es sabido que la gran tarea de recursos humanos en cualquier organización es atraer y retener el mejor talento. Esto no es tarea sencilla puesto que todas las personas pueden ser adecuadas en cierta medida, pero cada vez las empresas son más exigentes a la hora de seleccionar los perfiles de sus trabajadores. López, (2010) asegura que los cambios en

el entorno obligan a las empresas a cambiar sus estrategias y a modificar su forma de gestión de personal.

Toda organización tiene que conocer el perfil específico de talento que necesita para alcanzar sus objetivos planteados.

Para que una empresa cuente con los mejores profesionales, es clave no sólo contratar personas con talento, sino garantizar la calidad en el proceso de selección. Las empresas no pueden permitirse que sus trabajadores se sientan desmotivados o insatisfechos, puesto que una actitud positiva en el trabajo significa que se está comprometido con lo que hace y eso se refleja directamente en los resultados tanto individuales como generales.

Algunas acciones a llevar a cabo para retener el talento en una compañía podrían ser las siguientes (Prieto, 2013):

- Crear un ambiente laboral agradable en el que los empleados se sientan cómodos, sientan respeto y un gran sentido de pertenencia. En definitiva, se habla de satisfacción laboral.
- Procesos integrales para identificar a trabajadores clave.
- Conocer y estudiar en detalle las necesidades de la empresa, qué habilidades deben poseer los trabajadores.
- Estrategias de retención que satisfagan a los empleados como, por ejemplo, incentivos laborales, bonos de reconocimiento, planes de carrera, reconocimiento individual, etc. Todo ello se conoce como salario emocional.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) (2019) define salario emocional como “un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral”.

Estas acciones, entre otras muchas, tienen como objetivo principal mejorar la capacidad productiva del empleado para que se sienta motivado. No se puede olvidar que el capital humano es la parte más valiosa de cualquier organización y que, para alcanzar el éxito de una compañía y garantizar su crecimiento, es fundamental capacitar a todo el personal.

Atraer y retener el mejor talento es una cuestión clave para garantizar el crecimiento y asegurar la supervivencia de cualquier organización. Es fundamental conocer los intereses y motivaciones de cada empleado puesto que no todos poseen los mismos, y eso sólo se consigue generando un espacio de confianza en el que poder conocer al empleado, situación personal y ambiciones.

La necesidad de definir la gestión del talento debe hacerse alrededor de dos dimensiones: personas y puestos clave. No atender simultáneamente a ambas dimensiones limitará el papel de la gestión del talento en cuanto a la formulación e implantación de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, en la creación de valor. (Alonso, 2014)

No se puede olvidar el entorno económico de cada momento a la hora de realizar cualquier proceso de selección ya que, tal y como expone Guerrero-Egurrola (2021), el entorno actual es cada vez más complejo y demandante, suponiendo un desafío para las empresas, que plasman sus esfuerzos en contar con personal competente para cumplir con los objetivos estratégicos.

3.3.Papel de Recursos Humanos

Se hace evidente la importancia de un buen proceso de selección y de captar y retener talento en una compañía, pero ¿qué papel desempeña el departamento de recursos humanos en todo este proceso?. “El papel de la dirección de personas de la empresa consiste, en primer lugar, en la identificación y desarrollo de las competencias clave necesarias para respaldar el negocio y desarrollar la estrategia” (Summa, s.f.)

El objetivo y foco principal de cualquier departamento de recursos humanos es la gestión de personas, y la forma de alcanzarlo se ha visto modificada con el uso de la tecnología (Rodríguez, Perona, Martínez y de la Fuente, 2018).

El departamento de RR.HH. tiene un rol clave en la gestión del talento. Tal y como afirman Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012), nos encontramos “en tiempos de crisis donde los recursos son escasos y las empresas para sobrevivir deben detectar, reconocer y explotar las oportunidades que se les presenten”.

Entre las múltiples tareas de las que se encarga dicho departamento, centrando el foco en la parte de selección, se encuentran (López, 2010):

- Contar con empleados competitivos.
- Crear valor y compromiso.
- Planificar todo tipo de actividades.
- Medir, en resultados financieros, el impacto de Recursos Humanos.
- Evaluar necesidades y determinar un plan de acción.

Aunque más adelante se explicará con detalle el impacto que ha tenido en las organizaciones la digitalización y la influencia de los continuos cambios en el mercado, es de esperar que el área de RR.HH. ha sido una de las más afectadas.

Antes de la implementación de sistemas de información, la función de RRHH era básicamente la introducción, exploración y mantenimiento de registros manuales anotados en papel, provocando que los procesos de información fueran engorrosos e ineficientes (sobre todo en el tiempo necesario para recopilar información). Vázquez y Suñé (2017).

Si se mira hacia atrás, puede verse que las prácticas tradicionales de RRHH buscaban garantizar la eficacia y eficiencia a corto plazo, con una definición de puestos de trabajo, una formación de supervisores con dotes para controlar a los trabajadores y una motivación basada casi exclusivamente en resultados. (Martínez-González, Selva y Crespo, 2019).

Sin embargo, los cambios continuos que se producen en el entorno obligan al personal de recursos humanos a replantear la estrategia de la empresa. Hace años se buscaba que los candidatos obtuvieran resultados a corto plazo y cumplieran con los objetivos propuestos. Actualmente no se busca sólo eso, sino que, por encima del potencial, se busca que el candidato tenga una gran capacidad de adaptación (Martínez-González, Selva y Crespo, 2019).

Desde una perspectiva constructivista, se dice de las personas que son seres integrales cuya personalidad se forma a partir del resultado de experiencias pasadas, éxitos y frustraciones (Lozano, 2007). Es fundamental, por tanto, que cada persona realice un análisis interno para identificar fortalezas y oportunidades de mejora para, a continuación, mejorar su actuación para la consecución de objetivos profesionales.

3.4. Entorno VUCA y digitalización

El concepto VUCA describe el entorno actual y se refiere al escenario caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, tal y como se ha comentado anteriormente. Para poder adaptarse a un entorno como este es importante tener en cuenta dos cosas (Valderrama, 2019):

- la formación de los trabajadores en un entorno digital, actualizando sus conocimientos en las nuevas tecnologías, así como
- la capacitación de los empleados para la gestión continua del cambio, haciendo frente a los problemas y dificultades que se puedan presentar en cuanto a la digitalización.

Por esto es importante que los perfiles tengan las habilidades necesarias y la motivación suficiente para afrontar estos cambios. Además, si una organización no está preparada para darse cuenta de los continuos cambios que le rodean, tal y como expone Sivalingam (2020), ello conducirá al fracaso.

Tal y como afirma Álvarez-Carrasco (2017) “el futuro viene marcado por una intensificación de la presencia de la tecnología y los robots en los procesos productivos”. Nos encontramos ante la cuarta revolución industrial, también denominada Industria 4.0, en la que las empresas tienen que reinventarse para dar respuesta a los retos del entorno actual, caracterizado por la economía digital (Valderrama, 2019).

La digitalización conlleva que se esté en constante proceso de adaptación. El gran reto en la actualidad, en cuanto a la transformación digital, es la resistencia al cambio. Valderrama (2019) expone en su artículo ciertas claves para conseguir la transformación digital, con el objetivo de que cualquier compañía se convierta en una organización ágil:

- Foco en el cliente: el aspecto más importante en cualquier compañía es la experiencia de cliente. Para conseguirlo, los empleados han de estar comprometidos con la marca y deben sentirse responsables y participes de la estrategia.
- Colaboración inteligente: para tomar las mejores decisiones, cualquier organización ha de interactuar con el entorno y permanecer colaborativa a través de alianzas.

- Agilidad: se refiere al modo en que cualquier organización es capaz de anticipar posibles cambios y responder a ellos al mismo ritmo al que evoluciona el mercado.

“Para garantizar el éxito de la transformación digital en las organizaciones es necesario, no sólo producir un cambio en el uso de las nuevas tecnologías, sino también poner en marcha la digitalización de los procesos asociados a la gestión del talento” (Martínez, Fernández-Rico, Díez, Solabarrieta y Eloy-García, 2021).

La figura de líder adecuada para sobrevivir en este entorno, debe ejercer un liderazgo positivo y que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren. Las empresas deben ser ágiles y constantes en cuanto a su adaptación a estos cambios.

Muñoz, Sebastián y Núñez (2019) exponen en su artículo que la transformación digital no requiere únicamente de incorporar herramientas tecnológicas en la organización, sino que también es fundamental actualizar y transformar la cultura e identidad de la compañía.

“Las nuevas tecnologías aceleran los procesos de transformación, tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general. Para que dicho proceso se desarrolle con éxito, es necesario un profundo cambio en la cultura corporativa de las organizaciones” (Muñoz, Sebastián y Núñez, 2019).

De la misma manera que las compañías están evolucionando para adaptarse al entorno VUCA, los profesionales deben también adaptarse, es decir, además del enorme impacto de la digitalización en las empresas, también se ven afectados los perfiles que demandan las mismas, modificando el tipo de habilidades necesarias.

Tal y como afirman Sivalingam y Mansori (2020), las organizaciones deben diseñar sus estrategias profesionales futuras y planificar la fuerza laboral, que actualmente se encuentra en constante cambio. Si una organización no se encuentra capacitada para enfrentarse a dichos cambios, esto conducirá al fracaso.

Es aquí donde entran en juego los conceptos de upskilling y reskilling y donde todas las organizaciones se enfrentan a un gran desafío: comprender qué habilidades serán relevantes en el futuro y capacitar a los empleados de las mismas.

Se revisa a continuación los conceptos de upskilling y reskilling. El primero se refiere, en palabras de Sivalingam y Mansori (2020) a la capacitación de las habilidades de cualquier trabajador, es decir, formar a la persona en materias que le permitan realizar su trabajo de la manera más eficiente posible. El reskilling, en cambio, se refiere al reciclaje profesional, a la adquisición de nuevas competencias y habilidades, lo que se denomina skills, para poder desempeñar nuevas funciones en un puesto de trabajo determinado (Sivalingam y Mansori, 2020).

Las estructuras empresariales necesitan aceptar que tanto upskilling como reskilling, son necesarios si quieren ser una empresa competente y desarrollada en el actual mundo digitalizado. Para poder implementar dichos programas es fundamental, en primer lugar, que la empresa conozca al detalle los puestos de trabajo y habilidades/competencias necesarias para cada uno de ellos. A continuación, debe evaluar las habilidades de las que disponen sus empleados para poder evaluar qué personas necesitan mejorar sus habilidades o adquirir nuevas. Además, es importante anticiparse al futuro y estudiar qué posibles competencias van a ser necesarias. Una vez se ha realizado la evaluación, se diseña e implementa el programa. Por último, y no menos importante, habría que establecer una evaluación de resultados para determinar el progreso de sus trabajadores y conocer el impacto del programa en los resultados de la empresa (Deloitte, 2020).

Cada minuto las nuevas tecnologías se están actualizando, impactando directamente en las empresas y en la economía global, que todavía no son del todo capaces de mantener el ritmo de la revolución digital. Es fundamental, por tanto, la actualización de habilidades para el éxito de cualquier compañía. Las organizaciones deben enfrentarse a los desafíos asociados a la transformación digital y desarrollar programas para formar y actualizar a sus empleados (Cukier, 2020).

Tal y como afirman Sasser, Shoag y Ballance (2020), los trabajadores necesitan actualizarse constantemente: mejorar sus habilidades actuales o capacitarse en nuevos campos y materias. Las empresas tienen que ofrecer programas de reciclaje y mejora de competencias que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y actuar de la mejor manera adecuada en cada momento.

3.5. Impacto de la digitalización en las organizaciones

La digitalización y robotización se están convirtiendo en el centro de cualquier sector de actividad, afectando de manera clara y directa al empleo, pero ¿cómo influyen los procesos de digitalización en el empleo? En términos generales, las nuevas tecnologías ponen en alerta a las organizaciones puesto que provoca que éstas estén en constante proceso de adaptación, teniendo que incluso modificar en ciertas ocasiones la cultura organizacional.

Según Muñoz, Sebastián y Núñez (2019), el gran reto de las organizaciones hoy en día es afrontar con éxito todos los cambios que conlleva la transición a la era digital y adaptar cada una de las entidades a las necesidades del momento. “Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital” (Valderrama, 2019).

Tal y como expone Cukier (2020), las empresas deberían visualizar de forma global los retos asociados a la digitalización para tomar decisiones apropiadas respecto a inversión, tecnología y talento como estrategia organizacional.

Ahora bien, ¿cómo ha afectado la digitalización al proceso de selección de las organizaciones? Teniendo en cuenta las dos fases que componen el proceso de selección (reclutamiento y proceso de selección), a continuación se exponen los cambios que ha habido en cada uno de ellos con el uso de las nuevas tecnologías como herramienta principal de trabajo.

a. Reclutamiento

Trabajadores del ámbito de recursos humanos que llevan varios años desempeñando dichas funciones afirman que ha habido un claro cambio en el proceso de reclutamiento con la llegada de la digitalización, que no sólo ha modificado la manera de trabajar hasta ahora, sino que lo seguirá haciendo a lo largo de los años (Bote, 2017).

Hace años, cuando la tecnología apenas existía, la forma de captar candidatos y realizar el cribado de los mismos era manual. El proceso era algo similar a lo que se explica a continuación: había una vacante en una empresa, se determinaban requisitos para el puesto y cuál sería el perfil ideal y si el reclutamiento iba a ser a nivel externo o interno.

La diferencia entre tipos de reclutamiento es que en el primero optan candidatos de la propia empresa, mientras que en el reclutamiento externo se buscan personas de fuera de la empresa para cubrir las necesidades de la misma (Díaz y Rodríguez, 2008). Por último, se publicaba el anuncio en los colegios oficiales o en periódicos.

Hoy en día las organizaciones y empresas tienen la necesidad de identificar e incorporar a aquellas personas que sean consideradas potencialmente idóneas para cubrir alguna vacante. Lo anterior es garantizado a través del uso de técnicas y herramientas estandarizadas que permiten al reclutador atraer, evaluar y contratar al candidato más apto para desempeñar las actividades atribuidas al puesto vacante. (Hernández, Liquidano y Silva, 2014).

A día de hoy, el uso de la tecnología aporta numerosas ventajas. Para la empresa supone un abaratamiento de costes, en cuanto a la publicación del anuncio y clasificación de todos los CV que se reciben. Por otro lado, para el candidato supone un ahorro de tiempo y la posibilidad de acceder a ofertas de empleo de otras geografías (Díaz y Rodríguez, 2008).

En un entorno cada vez más competitivo como el actual que afirma que existe escasez de talento, los procesos de selección están evolucionando e incorporando entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, surgiendo así el e-recruitment, que se concibe como el sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los procesos. Por tanto, las empresas deben estar pendiente de los adelantos tecnológicos con el fin de aprovechar sus beneficios. (González, 2005)

A continuación, se exponen las principales diferencias en cuanto a los medios de reclutamiento a lo largo de los años (García, Gatica, Cruz, Luis, Vargas, Hernández, Ramos y Macías, 2016):

- Como se ha comentado anteriormente, los principales medios de reclutamiento hasta mediados de los noventa era la prensa escrita, colegios profesionales o incluso organismos públicos de empleo. En la actualidad existen un elevado número de portales de empleo y redes sociales profesionales, algunas de las cuales pueden ser Facebook, LinkedIn, InfoJobs o Infoempleo, sin dejar de lado las

propias páginas web corporativas donde se puede aplicar directamente a cualquier vacante.

- Es evidente que el uso de internet, por tanto, no sólo presenta ventajas para las empresas sino también para los candidatos. Estos se ahorran costes de desplazamiento al no ser necesario entregar su CV en mano como se hacía anteriormente y velocidad en la comunicación (Andrés, 2005).
- Además, poniendo en valor las palabras de Serrano (2001), el reclutamiento a través de internet ofrece una mayor amplitud al estar al alcance de cualquier ámbito a nivel internacional.

Hoy en día las personas que se dedican a selección se ponen en contacto directamente con las personas que creen que pueden ser un candidato potencial. No se valora sólo un expediente brillante, sino que tenga esa capacidad de adaptación a los constantes cambios a los que nos enfrentamos.

Si la volatilidad es determinante en el día a día, no sólo es necesario que a la hora de seleccionar a un candidato tenga los conocimientos requeridos y la formación pertinente, sino que será requisito casi imprescindible la capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad, así como la capacidad de adaptación y flexibilidad (Salgado y Moscoso, 2008).

A nivel empresa, formar parte de plataformas como NovaTalent acorta todavía más todo el proceso de reclutamiento. “NovaTalent es una plataforma que conecta a personas de alto potencial entre sí y con las mejores oportunidades profesionales a través de una plataforma online, eventos y programas” (NovaTalent, 2021).

Según un estudio publicado por la Universidad de Deusto, el 88% de las organizaciones emplea las Redes Sociales Profesionales como uno de los principales portales de empleo para atraer talento. Asimismo, el uso de la Web Corporativa y otros portales de Selección Generalista, con un 78% y 74% respectivamente, siguen siendo las fuentes más utilizadas en las organizaciones (Martínez, Fernández-Rico, Díez, Solabarrieta y Eloy-García, 2021).

En definitiva, se puede comprobar que pocos años el proceso de reclutamiento se ha visto modificado en cuanto a la manera de llevarlo a cabo. Se ha pasado de un reclutamiento 1.0 a un reclutamiento 4.0 (Platas, 2017):

- Reclutamiento 1.0: se refiere a la tradicional contratación de personal, mediante el fax, publicidad o correos.
- Reclutamiento 2.0: comienza a implantarse la tecnología, utilizando las bolsas de trabajo para búsquedas y el CV en línea.

Ambos tipos de reclutamiento se centraban en conseguir candidatos activos, a diferencia del reclutamiento 3.0 y 4.0, en los que ya entran en juego los candidatos pasivos.

- Reclutamiento 3.0: el foco en este momento se centraba en la atracción del mejor talento a través del marketing y la marca empleadora.
- Reclutamiento 4.0: momento de la era digital, en la que las empresas centran su búsqueda de candidatos en plataformas, redes sociales y aplicaciones móviles.

b. Proceso de selección

Es un hecho que el desarrollo de las nuevas tecnologías está modificando la forma en que las empresas gestionan sus recursos. El proceso de selección también se ha visto afectado, siendo más ágil y eficiente que años atrás. Uno de los cambios que ha supuesto la digitalización en el proceso de selección es la gran cantidad de información a la que pueden acceder las empresas respecto a un candidato a través de las redes sociales.

Se habla a menudo de la huella digital, concepto que, tal y como define La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2018), se refiere a “toda aquella información que dejamos al utilizar internet”. Esto implica que las empresas, durante el proceso de selección, pueden acceder a información como intereses, aficiones, red de contacto del candidato, y conocer más aspectos del mismo.

El modelo de selección del talento a día de hoy está y estará caracterizado por el uso de las nuevas tecnologías. Esto lleva a hablar de la industria 4.0, término que determina la transformación digital en la industria, basada en el uso de la tecnología (Blanco, Fontrodona y Poveda, 2017). Deloitte (2020) afirma que dicho concepto ha aparecido para modificar la forma de trabajo de las organizaciones, procesos y operaciones.

En palabras de Archanco (2016) (extraído de Muñoz, Sebastián y Núñez, 2019), “la cuarta revolución industrial se caracteriza por la automatización y la intercomunicación y se apoya en siete pilares fundamentales”:

- Big data y análisis de datos
- Cloud Computing
- Ciberseguridad
- Robótica
- Internet de las cosas
- Simulación y prototipado
- Realidad aumentada
- Integración de procesos
- Cultura

Para la gran mayoría de empresas y organizaciones, el proceso de selección tradicional constaba de entregar el curriculum vitae en mano, realizar una entrevista presencial y test de personalidad y tener en cuenta las referencias.

A día de hoy el proceso de selección como tal no se ha visto modificado en cuanto a los pasos, pero si en cómo se realiza. Los resultados del Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento diseñado por la Universidad de ICADE Business School, Deusto y Key Talent (2021) apuntan que 97 de 180 organizaciones que participaron en el estudio han incluido en el último año herramientas tecnológicas en la fase de criba de candidatos.

Cada vez son más las empresas que utilizan las tecnologías como medio para cualquier proceso, y está claro que incorporar las tecnologías implica, por tanto, mejorar el rendimiento de la empresa. “Este crecimiento en torno a la tecnología recae directamente en el departamento de recursos humanos, especialmente en la automatización, optimización y el uso de herramientas en los procesos de selección de personal” (Durán, 2013).

3.6.Situación económica actual

“Nuestro mundo actual se mueve a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente” (López, 2010). La globalización está modificando las formas de trabajo respecto a décadas pasadas y afectando a la economía de los países.

“La economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad por desarrollarse en entornos económicos cambiantes, y en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará” (Salgado y Moscoso, 2008).

Todo ello lleva consigo que los empleos sean volátiles, requiriendo constantemente un cambio de requisitos necesarios para desempeñar ciertos puestos de trabajo, y no centrando la búsqueda de talento simplemente en un currículum brillante. Sin embargo, hay un aspecto importante que no se puede olvidar: tal y como afirma Jose Luis Risco, director de recursos humanos de EY España, la tecnología no sustituye el trabajo del hombre, sino que es un facilitador del trabajo. “Mientras sigamos hablando de personas, hay una parte de contacto humano que no debería desaparecer”.

Las empresas continuarán invirtiendo en nuevas tecnologías para reducir costes y aumentar la eficiencia. La robotización de procesos y la inteligencia artificial ya están teniendo un gran impacto en la forma de trabajar. La automatización está aumentando drásticamente y en 2025 las máquinas realizarán uno de cada tres trabajos puramente administrativos. (Infoempleo y EY, 2018)

Si desde hace años la tecnología se ha convertido en el centro de nuestro día a día, modificando los nuevos empleos y surgiendo nuevas formas de trabajo, la llegada en 2020 de un nuevo virus contribuye, sin lugar a dudas, a un mayor uso. La pandemia del Covid-19, surgida en diciembre del 2019 en Wuhan (China) llegó de golpe y sin aviso para toda la población mundial. En enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la situación como alerta sanitaria (Villegas-Chiroque, 2020).

Esta situación ha puesto de manifiesto la necesidad de las empresas de reaccionar, sin apenas tiempo, ante un contexto económico y social completamente nuevo. Obligó a

paralizar la actividad económica de cualquier empresa, excepto aquellas que estaban preparadas para llevarse a cabo de manera digital o aquellas que ofrecen productos y servicios de primera necesidad. Aceleró la implantación de la tecnología en todo tipo de empresas, con la necesidad de teletrabajar por un confinamiento general y un estado de alarma para toda la población, generando cierta incertidumbre (Pereira, 2021).

El virus ha obligado a las empresas a evaluar su situación y medir la transformación digital de las mismas y si bien, no se sabe hasta cuándo durará sus efectos, lo que es evidente es que las empresas tienen que estar preparadas para enfrentarse a un mundo cada vez más digital (Pereira, 2021).

En ciertos sectores la llegada de la pandemia ha incrementado en un alto porcentaje la demanda de empleo, mientras que en otros sectores se han paralizado las contrataciones. No obstante, lo que todas las empresas han tenido en común durante esta etapa es la necesidad de reinventarse y modificar su forma de trabajo. El Covid-19 ha incrementado claramente el uso de la tecnología en las organizaciones y muchas empresas apuestan a día de hoy por hacer todo el proceso de selección de forma online.

Empresas como Amazon, Google o Facebook emplean plataformas de selección de personal online (Observatorio de RRHH, 2020).

Es un hecho, por tanto, que la situación de pandemia ha provocado en las empresas profundos cambios en un corto plazo de tiempo, obligándolas a reinventarse, implantando la digitalización en aquellas organizaciones en las que el uso de las tecnologías no era imprescindible, o aumentando el uso en aquellas ya digitalizadas. Al mismo tiempo, se ha hecho necesario modificar los modelos de gestión para que ningún empleado se sienta inferior en cuanto al uso de la digitalización (Almeida, Duarte y Monteiro, 2020). Esto nos lleva a recordar los conceptos de upskilling y reskilling ya que, tal y como afirma Weber (2019), si las empresas hicieran partícipes a los trabajadores de las decisiones sobre la nueva tecnología a implantar, descubrirían que algunos de ellos ya tienen los conocimientos, mientras que otros deben y pueden ser formados en la materia.

Definitivamente, la implantación de la tecnología se ha visto acelerada con la llegada del Covid-19, siendo un reto para cualquier organización. Adaptarse a la nueva realidad es una tarea, cuanto menos sencilla, pero necesaria para asegurar su supervivencia.

La incertidumbre respecto a cómo evolucionará la pandemia exige a las empresas estar en constante alerta y actualización para ofrecer a sus clientes el mejor servicio posible y sobrevivir al entorno actual tan cambiante (García, Grilló y Morte, 2021).

4. Conclusiones

Las empresas se encuentran actualmente en una lucha constante por captar y retener el talento, con el objetivo final de posicionarse en el mercado y cumplir con los objetivos estratégicos. Para ello, además de hacer atractiva la oferta de empleo que se publica y teniendo en cuenta qué factores son los que más valoran los trabajadores en un empleo nuevo, hay que ser riguroso en el proceso de selección.

Detectar necesidades en la organización, hacer un buen análisis de puestos y clarificar las competencias necesarias para cada vacante, son tareas necesarias del departamento de recursos humanos para asegurar un buen proceso de selección.

Teniendo en cuenta el entorno tan volátil en el que nos encontramos, las organizaciones han visto modificada su manera de trabajar, y por ende el departamento de recursos humanos también ha sufrido dichos cambios. Uno de los que más impacto ha tenido ha sido la digitalización. El uso de la tecnología ha tenido impacto en muchos puestos de trabajo, desafiando a las empresas a adaptarse a cada momento económico para asegurar la supervivencia de la misma.

Son muchas empresas las que cuentan con un proceso de selección digitalizado, puesto que aporta ventajas como un ahorro de costes, rapidez en la comunicación y una mayor perspectiva geográfica de puestos de trabajo. El uso de las redes sociales, las publicaciones en portales de empleo o plataformas de captación de talento, son las nuevas tendencias en cuanto a un nuevo modelo de reclutamiento.

Teniendo en cuenta la situación actual y a pesar de los constantes cambios a los que nos enfrenta la situación económica actual, esta no debe verse como una amenaza sino como un desafío al que es necesario enfrentarse para asegurar la supervivencia de cualquier empresa.

5. Futuras líneas de investigación

El presente trabajo evidencia el continuo y rápido cambio al que nos enfrentamos en el mundo actual, surgiendo la necesidad constante de adaptarse a cada momento. Las empresas tienen la obligación de conocer dichos cambios, transformándose y ajustándose a cada momento económico para no fracasar desde una perspectiva estratégica.

Añadido a todo ello, la implantación de las nuevas tecnologías presiona a las empresas para modificar su forma de trabajo, exigiendo así nuevas capacidades que antes no eran necesarias para determinados puestos de trabajo, actualizando los perfiles de los trabajadores y renovando el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Redes sociales, páginas web corporativas y plataformas de talento, sustituyen a los periódicos y publicaciones en colegios profesionales a la hora de captar talento. De la misma forma, la digitalización sustituye el proceso manual de selección de candidatos, ahorrando tiempo y costes.

Todos estos cambios no han surgido a corto plazo, sino que han ido ocurriendo a lo largo de los años. Es por ello que el estudio de la digitalización no es algo puntual, sino que hay que seguir investigando los cambios que ocurren en las organizaciones y cómo éstas se enfrentan al uso de la tecnología para cualquier operación que se realice.

Desde el año 2020, con la llegada de la pandemia del Covid-19, el uso de las tecnologías de la información se ha incrementado de manera exponencial. Un confinamiento mundial obligó a las empresas a modificar su forma de trabajar e implantar la digitalización, más si cabe. A día de hoy la pandemia sigue teniendo impacto en las organizaciones, y la aparición de nuevas variantes continua dejando a las empresas en alerta, esbozando posibles líneas de actuación ante nuevos escenarios.

En definitiva, la digitalización ha llegado para quedarse y continuará modificando la forma de trabajar de las organizaciones. Cada empresa, ineludiblemente, tiene que conocer en todo momento la situación económica, anticiparse a los posibles cambios que puedan ocurrir y establecer líneas de actuación que permitan ajustarse al entorno y asegurar el éxito y supervivencia de la misma.

6. Referencias bibliográficas

Almeida, F., Duarte, J. y Monteiro J.A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-covid-19 world. *Engineering Management Review*, 48 (3).

Alonso, A. y García-Muina, F (2014). La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10 (5), 1003-1025.

Andrés, M.P. (2005). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento online. *Facultad de Ciencias del Trabajo*, (47), 89-110.

Asociación Española para la Calidad (AEC) (2019). Salario emocional. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>.

Asociación Para El Progreso de la Dirección (2018). ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? Recuperado de <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>.

Blanco, R., Fontrodona, J. y Poveda, C. (2017). La industria 4.0: El estado de la cuestión. *Cámara de Comercio de Barcelona*, 406, 151-164.

Bolaños-Cerón, A.D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.

Bote, V. (2017). Digitalización y déficit de talento: su impacto en el mercado laboral desde una perspectiva de recursos humanos. *Economistas*.

Canizales, L. (2021). Responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones. *Revista Humanismo y Sociedad*, 9(1).

Cukier, W. (2020). Return on Investment: Industry Leadership on Upskilling and Reskilling their Workforce. *Public Policy Forum*

Deloitte (2020). La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante.

Devan, A. (2020). How organizations should view reskilling

Díaz, F. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida. En M.A Mañas y A. Delgado, *Recursos humanos*. Madrid: Pirámide. 101-134.

Díez, F., Fernández-Rico, J.M., Solabarrieta, J. y Martínez, P.C. (2021). La digitalización redefine la gestión del talento. *The Conversation*.

Durán, A. (2013). La tecnología y la selección de personal. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/251120/la-tecnolog-a-y-la-selecci-n-de-personal>.

Gallardo, E., González, T., Martínez, C. y Pardo, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, (58), 233-252.

García, M.A., Grilló, A.J. y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (21), 55-70.

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

Guerrero-Egurrola, D.A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.

Hernández, L.H., Liquidano, M.C. y Silva M.A. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Revista OIKOS*, 38, 37-61.

Infoempleo y EY. (2018). *Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo*. Recuperado de: <https://www.esic.edu/sites/default/files/2019-11/informe-ey-talento-conectado-2018.pdf>

Lopez, J.R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Lozano, J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.

Martínez, P.C., Fernández-Rico, J.M., Díez, F., Solabarrieta, J. y Eloy-García, P. (2021). Digitalización en la gestión del talento. Universidad de Deusto.

Martinez-González, M., Selva, C. y Crespo, J. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia. International Journal of Psychology*, 21(1), 1-16.

Muñoz, D., Sebastián, A. y Núñez, M. (2019). La sociedad del aprendizaje: retos educativos en la sociedad y cultura postmoderna. *Revista Prisma Social*, (25), 440-463.

NovaTalent (2021). Nova España. *El Referente*. Recuperado de <https://elreferente.es/directorio/nova-espana/>.

Observatorio de RRHH (2020). El software de reclutamiento y selección, una solución para el reclutamiento online. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-software-de-reclutamiento-y-seleccion-una-solucion-para-el-reclutamiento-online.html>.

Pereira, O. (2021). Transformación digital, Smart-working y COVID-19, en el escenario empresarial. *Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro*, 1.

Petrella, C. y Tessore, C. (2018). *Un futuro VUCA como referencia* (Investigación de mercado. Montevideo.

Platas, V. (2017). Digitalización de la gestión de personas. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, (8), 81-89.

Plaza-Angulo, J.J. (2019). La nueva organización empresarial: capitalismo, digitalización y economía colaborativa. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7 (4).

Prieto, P.G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Trabajo de Grado). Facultad de ciencias económicas y administrativas, Medellín.

Ramos, E.Y. (2020). Personal más eficiente y moderno: modelo de selección por competencias. Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S. y De la Fuente, M. (2018). La digitalización de la función de RRHH en España. *Organización internacional de Directivos de Capital Humano*, (37), 100-107.

Rolin, C.D. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos vuca. *Innova Sciences Business*, 2, (1), 53-66.

Salgado, J. (2010). Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. Universidad Santiago de Compostela.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24.

Serrano, A. (2001). Las empresas ahorran contratando online. *Actualidad económica*, 6 julio.

Sivalingam, A. y Mansori, S. (2020). How Organizations Should View Reskilling and Upskilling The Workforce. *Sastra Education*.

Steven, H., Castilla-Paternina, S. y Góez-Flórez, M.C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saberm Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.

Summa, R. (s.f.). La dirección de personas como clave estratégica de la empresa. Recuperado de: https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/Direccion_de_personas.pdf

Ting-Ding, J. y Déniz-Déniz, M.C. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (3555-3571). La Rioja, España: Universidad de la Rioja.

Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Revista Científica Internacional*, 10 (1), 15-54.

Vázquez, M. y Suñé, A. (2017). ¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH en el desarrollo y retención del talento en las empresas? Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento de Organización de Empresas.

Villegas-Chiroque, M. (2020). Pandemia de COVID-19: pelea o huye. *Revista Experiencia en Medicina*, 6 (1).

Weber, L. (2019). Why Companies are failing at reskilling. *Wall Street Journal*.